



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

VIII PROMOCIÓN

**“IDENTIFICACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DEL
PROYECTO AUTOFINANCIADO SISTEMA DE EDUCACIÓN A
DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL Y SU EFECTO FINANCIERO”**

**Proyecto de Grado previa la obtención del Título de Magister en
Finanzas Empresariales**

AUTOR: DOLORES MASA SÁNCHEZ

DIRECTOR: EC. OSCAR PEÑAHERRERA

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DE 2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Economista DOLORES MASA SÁNCHEZ como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES.

Ec. Oscar Peñaherrera

DIRECTOR

DECLARACIÓN

Yo, Dolores Masa Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Dolores Masa Sánchez

1103981997

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación en Biblioteca Virtual de la institución, del trabajo “Identificación y Tratamiento de los Riesgos del Proyecto Autofinanciado Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su Efecto Financiero”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, octubre de 2013.

Dolores Masa Sánchez

1103981997

DEDICATORIA

*A mi padre por ser el ángel que me acompaña siempre. A mi madre y
hermanas por su amor y apoyo incondicional.*

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones. A mi familia por su constante apoyo.

Al Ec. Oscar Peñaherrera por su orientación en el desarrollo del presente proyecto.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	i
DECLARACIÓN	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de Gráficos	xi
GLOSARIO DE TÉRMINOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
CAPITULO I: EL PROYECTO SED UCSG	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.2.1 Misión.....	2
1.2.2 Visión	2
1.2.3 Objetivos	3
1.3 ORGANIZACIÓN	3
1.3.1 Estructura Organizacional	3
1.3.2 Descripción de Funciones	5
OBJETIVO DEL CARGO:.....	21
OBJETIVO DEL CARGO:.....	40
1.4 INFLUENCIA EN EL MERCADO	41
1.4.1 Crecimiento y Participación	41
1.4.2 Ámbito de Desarrollo.....	48

	vii
1.5	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROYECTO50
1.5.1	Macro ambiente (análisis PEST)50
1.5.2	Micro ambiente (análisis PORTER).....55
1.5.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos62
1.5.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos65
1.5.5	Síntesis Situacional (análisis FODA).....67
	CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA74
2.1	ESTRUCTURA ACADÉMICA74
2.1.1	Modelo Pedagógico.....75
2.2	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA79
2.3	ESTRUCTURA FINANCIERA.....100
2.3.1	Resultados de la Ejecución Presupuestaria Anual100
2.3.2	Análisis Financiero102
	CAPÍTULO III: ANÁLISIS, VALORACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS118
3.1	GENERALIDADES DEL RIESGO118
3.1.1	Definición de Riesgo118
3.1.2	Conceptos Básicos.....118
3.1.3	Clasificación del Riesgo119
3.1.4	Variables que Componen el Riesgo.....122
3.2	EVALUACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO DEL PROYECTO SED124
3.3	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL127
3.3.1	Definición127
3.3.2	Proceso de Administración del Riesgo.....127
3.3.3	Matriz de Riesgos.....129

	viii
3.3.4 Jerarquización de Riesgos Inherentes y Residuales.....	132
3.3.5 Matriz de Severidad	132
3.4 DESARROLLO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL PROYECTO SED UCSG.....	133
3.4.1 Determinación de Criterios de Ocurrencia e Impacto.....	133
3.4.2 Identificación de Riesgos	134
3.4.3 Análisis de Riesgos.....	153
3.4.4 Valoración de Riesgos	163
3.4.5 Tratamiento del Riesgo	169
CAPÍTULO IV: EFECTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE RIESGOS.....	178
4.1 IMPACTO FINANCIERO DE LOS RIESGOS	178
4.2 PROYECCIÓN FINANCIERA.....	180
4.2.1 Proyección Antes de Planes de Mitigación	180
4.2.2 Proyección Después de Planes de Mitigación	182
4.2.3 Análisis de Resultados	185
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	190
5.1 CONCLUSIONES.....	190
5.2 RECOMENDACIONES.....	191
BIBLIOGRAFÍA.....	193
WEBGRAFÍA	193

Índice de tablas

Tabla Nro. 1: Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico	42
Tabla Nro. 2: Consolidado por Carrera y Periodo Académico de la Población Estudiantil.....	46

Tabla Nro. 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos	63
Tabla Nro. 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos	66
Tabla Nro. 5: FODA SED – UCSG	68
Tabla Nro. 6: Fortalezas.....	70
Tabla Nro. 7: Oportunidades.....	71
Tabla Nro. 8: Debilidades.....	71
Tabla Nro. 9: Amenazas.....	72
Tabla Nro. 10: Total de Factores - FODA.....	72
Tabla Nro. 11: Puntuación de Factores - FODA.....	72
Tabla Nro. 12: Distribución de Coordinadores por Carrera	78
Tabla Nro. 13: Proyección de Estudiantes – Plan Remedial B2011	81
Tabla Nro. 14: Resultados – Plan Remedial B 2011	82
Tabla Nro. 15: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base semestre A 2011).....	87
Tabla Nro. 16: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base semestre A 2012).....	88
Tabla Nro. 17: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario alternativo semestre A 2012)	89
Tabla Nro. 18: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario apuesta semestre A 2013)	90
Tabla Nro. 19: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario alternativo semestre A 2013)	91
Tabla Nro. 20: Forma de Pago de Paquete Educativo.....	92
Tabla Nro. 21: Variación de Resultados: Propuesta Vs. Real	93
Tabla Nro. 22: Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2012).....	97
Tabla Nro. 23: Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2013).....	98

Tabla Nro. 24: Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2014).....	99
Tabla Nro. 25: Resultados de la Ejecución Presupuestaria Anual	100
Tabla Nro. 26: Análisis Horizontal	103
Tabla Nro. 27: Análisis Vertical.....	110
Tabla Nro. 28: Estado de Fuentes y Usos.....	117
Tabla Nro. 29: Rendimientos Proyecto Vs. Rendimientos Mercado.....	126
Tabla Nro. 30: Criterios de Probabilidad de Ocurrencia	133
Tabla Nro. 31: Criterios de Impacto	133
Tabla Nro. 32: Nivel de Ingresos (por año 2008 - 2012)	137
Tabla Nro. 33: Precio Promedio Paquete Educativo Vs. Costo Total (por año 2010 - 2012)	137
Tabla Nro. 34: Mínimo de Créditos que puede tomar un estudiante:	139
Tabla Nro. 35: Número Medio de Créditos que toma un estudiante:	139
Tabla Nro. 36: Máximo de Créditos que toma un estudiante: De 31 a 40 créditos (5-6-7 materias con mayor número de créditos).....	140
Tabla Nro. 37: Número de Riesgos por Área	153
Tabla Nro. 38: Identificación de Riesgos del Área Administrativa – Financiera	154
Tabla Nro. 39: Identificación de Riesgos del Área Académica	156
Tabla Nro. 40: Análisis de Riesgos del Área Administrativa – Financiera ..	157
Tabla Nro. 41: Análisis de Riesgos del Área Académica.....	158
Tabla Nro. 42: Jerarquización de Riesgos Inherentes	159
Tabla Nro. 43: Criterios para Calificar el Nivel de Riesgo Orientado hacia Medidas a tomarse	161
Tabla Nro. 44: Valoración de Riesgos del Área Administrativa-Financiera.	163
Tabla Nro. 45: Valoración de Riesgos del Área Académica	164
Tabla Nro. 46: Jerarquización de Riesgos Residuales.....	165

	xi
Tabla Nro. 47: Riesgos Inherentes Vs. Riesgos Residuales	168
Tabla Nro. 48: Tratamiento de Riesgos.....	170
Tabla Nro. 49: Evaluación de Riesgos Antes y Después de Tratamiento ..	174
Tabla Nro. 50: Descripción de Riesgos Residuales Mitigables	175
Tabla Nro. 51: Descripción de Riesgos Residuales No Mitigables.....	176
Tabla Nro. 52: Descripción de Riesgos y su Impacto Financiero	179
Tabla Nro. 53: Proyección de Proforma Presupuestaria Antes de Planes de Mitigación.....	181
Tabla Nro. 54: Rubro “Becas y Descuentos Estudiantes UCSG” Según Proyección de Presupuesto	183
Tabla Nro. 55: Proyección de Proforma Presupuestaria Después de Planes de Mitigación.....	184
Tabla Nro. 56: Estado de Fuentes y Usos.....	186
Tabla Nro. 57: Análisis de Correlación Utilidad – Ingresos.....	187
Tabla Nro. 58: Análisis de Correlación Utilidad-Becas	188

Índice de Gráficos

Gráfico Nro. 1: Estructura Organizacional SED – UCSG	4
Gráfico Nro. 2: Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico.....	43
Gráfico Nro. 3: Nivel de Deserción SED - UCSG	47
Gráfico Nro. 4: Modelo de Análisis del Microambiente de Porter.....	55
Gráfico Nro. 5: Análisis Vectorial del FODA.....	73
Gráfico Nro. 6: Modelo Pedagógico SED – UCSG	75
Gráfico Nro. 7: Actividades Consideradas en el Sistema Tutorial.....	77
Gráfico Nro. 8: Análisis Horizontal – Ingresos	105

Gráfico Nro. 9: Análisis Horizontal – Egresos.....	105
Gráfico Nro. 10: Análisis Horizontal – Gastos de Capital	105
Gráfico Nro. 11: Análisis Vertical – Ingresos 2008.....	111
Gráfico Nro. 12: Análisis Vertical – Egresos 2008	111
Gráfico Nro. 13: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2008.....	111
Gráfico Nro. 14: Análisis Vertical – Ingresos 2010	112
Gráfico Nro. 15: Análisis Vertical – Egresos 2010	112
Gráfico Nro. 16: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2010.....	112
Gráfico Nro. 17: Análisis Vertical – Ingresos 2012	113
Gráfico Nro. 18: Análisis Vertical – Egresos 2012	113
Gráfico Nro. 19: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2012.....	113
Gráfico Nro. 20: Proceso de Administración del Riesgo	127
Gráfico Nro. 21: Formato - Matriz de Severidad de Riesgos	160
Gráfico Nro. 22: Matriz de Severidad de Riesgos Inherentes del Proyecto SED	162
Gráfico Nro. 23: Niveles de Riesgo – Según Criterios de Calificación de Riesgos	162
Gráfico Nro. 24: Matriz de Severidad de Riesgos Residuales del Proyecto SED	166
Gráfico Nro. 25: Niveles de Riesgo – Según Criterios de Calificación de Riesgos	167
Gráfico Nro. 26: Análisis de Correlación Utilidad – Ingresos	187
Gráfico Nro. 27: Análisis de Correlación Utilidad-Becas	188

GLOSARIO DE TÉRMINOS¹

- **AMENAZA:** Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo y en un territorio particular de un fenómeno de origen natural, socio-natural, etc., que puede producir efectos adversos en las personas, la producción, la infraestructura, los bienes y servicios y el ambiente.
- **ANÁLISIS DE RIESGO:** El uso sistemático de información disponible para determinar cuántas veces un evento especificado podría ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.
- **CONTROL DE RIESGO:** La parte de la Gestión de Riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos advertidos.
- **COSTO:** De actividades, directas o indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo dinero, tiempo, labor, buen nombre, pérdidas intangibles y políticas.
- **DESERCIÓN:** Aquellos alumnos que abandonan sus estudios por diferentes causas.
- **EDUCACIÓN A DISTANCIA:** Es una forma de enseñanza en la cual los estudiantes no requieren asistir físicamente al lugar de estudios. La plataforma más utilizada actualmente para esta modalidad es Moodle.

¹ Recopilación de varias fuentes webgráficas, citadas al final del proyecto.

- **ELEMENTOS EN RIESGO:** Es el contexto social, material y ambiental representado por las personas y por los recursos, servicios y ecosistemas que pueden ser afectados por un fenómeno físico.
- **ELLUMINATE:** Sistema de videoconferencia utilizada para el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- **EVALUACION O PRIORIZACIÓN DEL RIESGO:** El proceso usado para determinar prioridades en la Gestión de Riesgos a través de la comparación del nivel del riesgo contra los estándares predeterminados, niveles de riesgo deseable u otros criterios.
- **EVITAR EL RIESGO:** Una decisión tomada con base en información de no involucrarse en una situación de riesgo.
- **FINANCIACION DEL RIESGO:** Los métodos aplicados para fundamentar el tratamiento al riesgo y las consecuencias financieras del mismo.ⁱ
- **FRECUENCIA:** Una medida de la rata de ocurrencia de un evento expresado como el número de ocurrencias de un evento dado en el tiempo.
- **GESTION DE RIESGOS:** Acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación para, y atención de emergencias y recuperación post impacto.
- **IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO:** El proceso para determinar lo que puede ocurrir, causas y consecuencias.
- **INVERSIÓN:** Acción y efecto de emplear capital con el fin de aumentar su valor.

- **MITIGACION (REDUCCIÓN):** Planificación y ejecución de medidas de intervención dirigidas a reducir o disminuir el riesgo.
- **MODELO PEDAGÓGICO:** Representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar, lo cual afina la concepción de hombre y de sociedad a partir de sus diferentes dimensiones.
- **MONITOREAR:** Chequear, supervisar, observar críticamente o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema sobre una base regular para identificar los cambios.
- **PÉRDIDA:** Cualquier consecuencia negativa financiera o de otra índole.
- **PLAN DE GESTION DE RIESGOS:** Conjunto coherente y ordenado de estrategias, programas y proyectos, que se formula para orientar las actividades de reducción de riesgos.
- **PROBABILIDAD:** La posibilidad de un resultado o evento específico, medida por el ratio de resultado o eventos específicos del número total de posible resultados o eventos.
- **REDUCCIÓN DE RIESGOS:** Una aplicación selectiva de las técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.
- **RETENCION DEL RIESGO:** Retener, conservar o asumir intencionalmente o no, las responsabilidades de pérdida o responsabilidad financiera de pérdida dentro de la organización.
- **RIESGO:** La oportunidad de que algo ocurra que tendrá un impacto sobre los objetivos. Esta medida en términos de consecuencia y posibilidad.

- **RIESGO RESIDUAL:** El nivel del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.
- **SISTEMA DE GESTION DE RIESGOS:** Organización abierta, dinámica y funcional de instituciones y su conjunto de orientaciones, normas, recursos, programas y actividades de carácter técnico-científico, de planificación, de preparación para emergencias y de participación de la comunidad cuyo objetivo es la incorporación de la gestión de riesgos en la cultura y en el desarrollo económico y social de las comunidades.
- **TRANSFERENCIA DEL RIESGO:** Delegar la responsabilidad por pérdida a otra parte a través de legislación, contratos, pólizas u otros medios. La transferencia del riesgo puede también referirse a traspasar un riesgo físico o parte de él a otro.
- **TRATAMIENTO DEL RIESGO:** Selección o Implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo.
- **VALORACIÓN DE RIESGOS:** Proceso completo de análisis de riesgos, considerando los controles que existen para cada riesgo

RESUMEN EJECUTIVO

El Sistema de Educación a Distancia fue creado por la UCSG el 2 de junio de 2003 con el propósito de brindar una alternativa de educación a quienes no puedan por diversas razones participar de una educación presencial; el proyecto es autofinanciado, por ello, tiene una estructura académica y administrativa. Al ser un proyecto autofinanciado, el nivel de crecimiento de la población estudiantil ha constituido el principal factor decisivo para determinar el nivel de ingresos y de rentabilidad económica, considerando los egresos que se debe cubrir para el adecuado funcionamiento.

La naturaleza del proyecto involucra varios riesgos tanto administrativo-financieros como de carácter académico que inciden en su planeación financiera, debido a que están asociados con la captación de nuevos usuarios o con su permanencia; en este sentido, es fundamental administrar los riesgos para que a través de un eficiente plan de mitigación se obtengan mayores beneficios y por consiguiente mejore la rentabilidad del proyecto asegurando su sostenibilidad financiera a largo plazo, que se traduzca en un incremento de la inversión necesaria para su mayor posicionamiento.

Administrar los riesgos es una tarea obligatoria a nivel empresarial y el proyecto autofinanciado SED no es la excepción, puesto que la prestación del servicio educativo constituye en la actualidad una actividad de alto riesgo por la diversidad de oferta existente y debido a las disposiciones aplicadas por el Gobierno.

CAPITULO I: EL PROYECTO SED UCSG

1.1 ANTECEDENTES

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - UCSG, consciente de la realidad del país y atendiendo a las demandas sociales, en cumplimiento de sus objetivos y fines académicos y científicos, en el ámbito de la formación profesional; y, considerando que la modalidad a distancia, “constituye una herramienta educativa importante que se centra en el aprendizaje autónomo, flexible de los saberes y la ciencia, mediante la comunicación bi-direccional; el Consejo Universitario en sesión del 2 de junio de 2003, resolvió aprobar la creación y ejecución del proyecto Sistema de Educación a Distancia –SED con su estructura administrativa, autofinanciada o autosustentable” (Proyecto de Creación SED-UCSG, 2003, p. 1).

En tal virtud, hasta la actualidad el Sistema de Educación a Distancia – SED es el organismo de la UCSG constituido para planificar, regular, organizar, coordinar y desarrollar la educación a distancia en todas las modalidades que ofrezcan sus programas de estudio, con base en los recursos didácticos y nuevas tecnologías de la información y comunicación, orientados a promover los procesos de formación académica autónoma del estudiante. Por lo tanto, de acuerdo a su objeto el SED fue creado para formar, capacitar y especializar a estudiantes que por diversas causas no puedan participar de una educación presencial, utilizando para este fin

herramientas didácticas, recursos tecnológicos y metodológicos que faciliten los procesos académicos, de investigación y vinculación con la colectividad, bajo los principios de calidad, equidad, pertinencia y sostenibilidad.

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al Proyecto de Creación del SED-UCSG (2003, p. 3-4) se ha definido:

1.2.1 Misión

Democratizar la educación ofreciendo igualdad de oportunidades de acceso a mayores estratos de la población en los niveles de pregrado y posgrado y en la formación continua a través de procesos tecnológicos y de la convergencia de medios para dicha modalidad.

1.2.2 Visión

Durante el próximo trienio el SED de la UCSG será un sistema altamente competitivo con la inclusión de los nuevos medios de comunicación Radio-Televisión de la UCSG, a nivel local, nacional e internacional, que ofrecerá cursos, carreras, programas y proyectos educativos que contribuirán significativamente al desarrollo de la sociedad en respuesta a sus demandas.

1.2.3 Objetivos

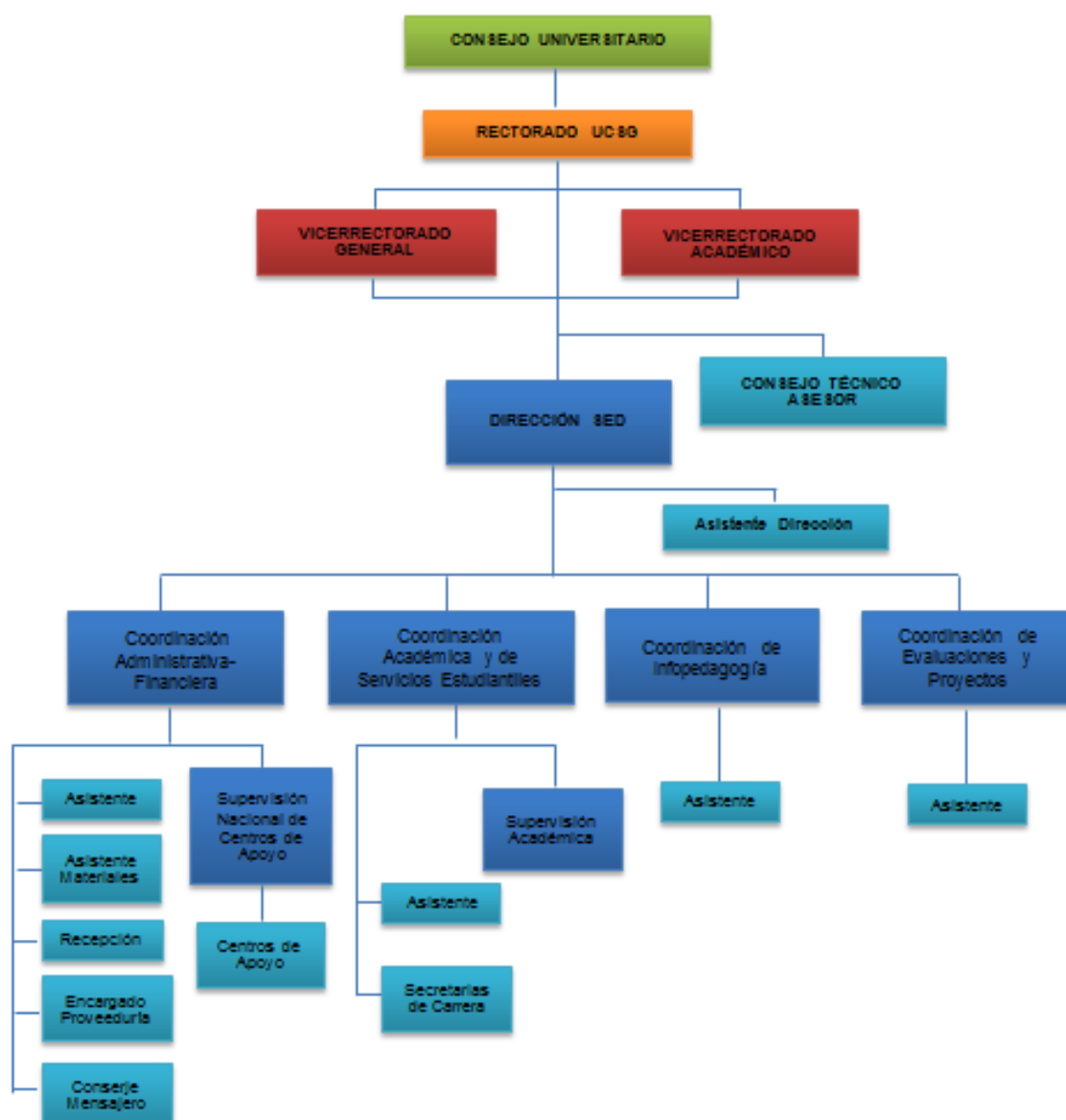
El fortalecimiento e implementación de los procesos del SED, sobre la base de los criterios de calidad, relevancia y pertinencia, se fundamenta en los objetivos siguientes:

1. El posicionamiento a nivel nacional e internacional del SED
2. Generar condiciones para la actualización y flexibilización del currículo de Formación superior en la modalidad a través de convergencia de medios.

1.3 ORGANIZACIÓN

1.3.1 Estructura Organizacional

Gráfico Nro. 1: Estructura Organizacional SED – UCSG



Fuente y Elaboración: Sistema de Educación a Distancia – UCSG

1.3.2 Descripción de Funciones

A continuación se describen los objetivos, responsabilidades y funciones de cada uno de los cargos existentes hasta febrero de 2013 y contenidos en el organigrama, conforme al Manual de Funciones SED-UCSG (2005).

a. DIRECCIÓN

Cargo	Director/a
Unidad	Dirección
Categoría	Directivo
Reporta a	Autoridades UCSG

OBJETIVO DEL CARGO:

- Dirigir la acción académico-administrativa del SED, liderando el equipo de trabajo y ejecutando innovadoras estrategias que posibiliten alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto SED UCSG.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Liderar las actividades académicas y administrativas del SED, vigilando que se cumplan con las disposiciones internas del Sistema, del Estatuto y Reglamento de la Universidad.
- Dirigir el recurso humano disponible en el SED y plantear estrategias de mejora continua para potenciar su eficiente desenvolvimiento y mayor

productividad de las instancias académicas, administrativas y tecnológicas.

- Supervisar los recursos administrativos y financieros, y vigilar su correcto uso y mantenimiento para el logro de las actividades propias del Sistema.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Velar por la buena marcha del SED.
- Ejecutar decisiones adoptadas por las autoridades de la Universidad y canalizadas a través del Vicerrectorado Académico.
- Proponer al Rectorado, por intermedio del Vicerrectorado Académico, el nombramiento, remoción o contratación del personal docente, funcionarios, administrativos y de contrato colectivo que presten sus servicios en el SED.
- Autorizar el presupuesto general del SED, para presentación ante el Consejo Universitario.
- En el caso de avocar conocimiento del cometimiento de faltas disciplinarias de los Profesores y estudiantes del SED, actuará conforme lo previsto en el Reglamento de la Comisión de Ética de la UCSG.
- Autorizar el pago de valores por concepto de honorarios profesionales, sueldos y salarios al personal que labora en el SED.
- Aprobar el calendario académico de cada ciclo de estudios.

- Participar en la celebración de convenios y acuerdos en beneficio del SED, Institución y de la sociedad.
- Representar al SED ante los diferentes organismos de la Universidad.
- Representar al SED ante las autoridades de instituciones educativas similares nacionales e internacionales.
- Solicitar al Vicerrectorado Académico, la convocatoria a sesiones de la Comisión Académica de la UCSG, por propia iniciativa, y en forma obligada, según lo definan los Estatutos, y demás reglamentos existentes.
- Convocar a los profesores del SED para evaluar la marcha general del mismo.
- Firmar las certificaciones de orden administrativas inherentes a su función, así como en el orden académico, cursos abiertos o de educación continua.
- Todas las demás inherentes a su cargo y que le sean asignadas por los Órganos Superiores de la UCSG.

b. COORDINACIÓN ACADÉMICA Y DE SERVICIOS ESTUDIANTILES

Cargo	Coordinador Académico y de Servicios Estudiantiles
Unidad	Académica
Categoría	Funcionario
Reporta a	Dirección

OBJETIVO DEL CARGO:

- Coordinar las actividades académicas del SED propiciando el cumplimiento de la planificación realizada en el Sistema y en la Universidad.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Velar por el cumplimiento del personal docente en su labor académica y administrativo para registro de calificaciones y seguimiento a estudiantes.
- Vigilar los procesos de prácticas preprofesionales, trabajos de graduación, homologación y resciliación para la adecuada atención al estudiante y generación de informes.
- Supervisar el servicio brindado a los estudiantes del SED, a fin de plantear estrategias que permitan disminuir el nivel de deserción.
- Mantener una constante comunicación con las instancias: Supervisión Académica y Coordinaciones de Carrera para la consecución de

objetivos académicos.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Coordinar, asesorar y supervisar en la planificación del Sistema de Educación a Distancia en apego a lo previsto en la planificación de la Universidad y a las directrices emanadas para el efecto.
- Coordinar la ejecución del calendario académico de actividades del SED aprobado.
- Determinar los horarios de tutorías e informar a los Docentes Tutores previo inicio del periodo académico.
- Potenciar programas de evaluación continua al personal docente en Coordinación con la Comisión de Evaluación Interna (CEI).
- Determinar con los Directores de carreras bimodales y a distancia, a través de los Coordinadores de Carrera ante el SED, el material bibliográfico básico a ser utilizado.
- Firmar y aprobar, en primera instancia:
 - Documentos para trámite estudiantiles
 - Documentos para créditos estudiantiles (IECE)
 - Certificaciones académicas.
- Coordinar con los Coordinadores de Carrera:
 - Recepción y revisión de los diseños instruccionales (syllabus).
 - Revisión de las evaluaciones previo a la carga en plataforma (fecha, hora, número de preguntas, etc.).

- Cuidar la integridad y el nivel de enseñanza impartido en el SED, mediante la evaluación continua.
- Vigilar los procesos de prácticas preprofesionales y de trabajos de graduación a fin de emitir los informes respectivos.
- Solucionar problemas de los estudiantes relacionados con los procesos académicos.
- Informar a la Dirección del SED sobre las novedades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad y del SED.
- Cualquier otra actividad relacionada con sus funciones y que le sea encomendada por la Dirección del SED.
- Mantener permanente comunicación con la Dirección del Sistema de Educación a Distancia sobre la marcha académica de las Carreras, a través de reportes periódicos.
- Realizar el seguimiento por carrera a los procesos de homologación y resciliación de los estudiantes, y a los estudiantes registrados en los niveles de inglés e informática.

c. COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Cargo	Coordinador Administrativo – Financiero
Unidad	Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Dirección

OBJETIVO DEL CARGO:

- Coordinar las actividades administrativas y financieras que se cumplen en el Sistema, e inducir al máximo aprovechamiento de sus recursos para optimizar y sustentar el desarrollo eficiente de las actividades propias del objetivo de la empresa.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Coordinar y gestionar ante el Vicerrectorado General tanto la adquisición y mantenimiento oportuno de los muebles, equipos, suministros, materiales asignados para el funcionamiento y desarrollo de las actividades propias del Sistema, así como supervisar el buen uso de los mismos.
- Controlar la ejecución del presupuesto general del Sistema.
- Elaborar los roles de pago tanto para los docentes como para el personal administrativo que labora en él, previo al chequeo exhaustivo de las facturas entregadas por dicho personal, para posteriormente entregarlos a la Dirección para su autorización.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Gestionar ante las instancias correspondientes los requerimientos administrativo-financieros de acuerdo a las necesidades, previo conocimiento y visto bueno de la Dirección.
- Gestionar ante la Dirección Administrativa, tanto los espacios físicos destinados a las labores administrativas y académicas como las solicitudes para aprovisionamiento de suministros de limpieza, oficina y otros que requieran para el funcionamiento de y de los centros asociados.
- Receptar los pedidos de suministros y materiales para el personal administrativo y docentes del sistema.
- Analizar y aprobar el despacho de suministros y materiales
- Coordinar la entrega del pedido hacia los Centros. Coordinar y controlar la elaboración y ejecución del cronograma de actividades con relación al calendario académico.
- Coordinar con el Centro de Publicaciones y dar seguimiento a la edición y producción de las guías didácticas de las carreras aprobadas y, en caso de requerirlo, la reproducción del material bibliográfico.
- Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos, para que a través de la Unidad de Organización y Métodos se diseñe y actualice los procesos académico-administrativos a cumplirse en, de tal manera que se gestionen eficientemente los recursos materiales y humanos en mejora de la calidad del servicio que brinda el.

- Servir de vínculo entre la Sede Central y los diferentes centros, a través de visitas periódicas con el fin de detectar las necesidades de infraestructura y equipamientos para brindar un mejor servicio
- Controlar la distribución oportuna del material informativo y de promoción a los Centros.
- Encargarse del envío y recepción de la correspondencia entre la Sede Central y los diferentes centros asociados.
- Planificar y realizar campañas de promoción de la oferta, en coordinación con el área de Marketing.
- Coordinar la publicidad y difusión de los diversos productos o servicios, a través de folletos, anuncios, etc.
- Potenciar la creación y funcionamiento de nuevos centros
- Buscar posibilidades de convenios con Instituciones locales sean estas públicas o privadas.
- Elaborar el rol de pago de valores por concepto de honorarios profesionales, sueldos y salarios al personal que labora.
- Participar en las jornadas de capacitación para los coordinadores de los centros de apoyo académico.
- Informar a la Dirección del SED sobre las novedades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad y del SED.

- Cualquier otra actividad relacionada con sus funciones y que le sea encomendada por la Dirección del SED.

d. COORDINACIÓN DE INFOPEDAGOGÍA

Cargo	Coordinador de Infopedagogía
Unidad	Académica – Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Dirección

OBJETIVO DEL CARGO:

- Coordinar los procesos derivados del uso y aplicación de las herramientas informáticas y tecnológicas tanto de los estudiantes, como del personal docente y administrativo del SED.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Dominar el manejo de las herramientas utilizadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje (plataforma Moodle, sistema Elluminate, servicios en línea, correo electrónico, página web).
- Solucionar problemas relacionados con el uso de las herramientas tecnológicas.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Generar usuarios y claves de acceso al sistema de servicios en línea y a la plataforma Moodle para los estudiantes matriculados.

- Actualizar frecuentemente el portal web del SED, de acuerdo a las novedades existentes y requerimientos realizados por la Dirección e instancias del SED.
- Capacitar al personal docente y administrativo en las herramientas tecnológicas para su correcto uso y aplicación.
- Realizar la programación académica de los docentes designados para cada ciclo de estudios, con sus respectivos horarios y paralelos.
- Resolver problemas relacionados con el acceso y utilización del sistema o de la plataforma por parte de los estudiantes y docentes.
- Direccionar y gestionar la actualización de equipos informáticos que presenten problemas.
- Informar a la Dirección del SED sobre las novedades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad y del SED.
- Cualquier otra actividad relacionada con sus funciones y que le sea encomendada por la Dirección del SED.

e. COORDINACIÓN DE EVALUACIONES Y PROYECTOS

Cargo	Coordinador de Evaluación y Proyectos
Unidad	Académica
Categoría	Funcionario
Reporta a	Dirección

OBJETIVO DEL CARGO:

- Coordinar los procesos de inducción y evaluación aplicados a los estudiantes del SED, así como direccionar el planteamiento y ejecución de proyectos de orden institucional.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Planificar y desarrollar los procesos de: asesoría de inducción, evaluación presencial final online y evaluación presencial supletoria online de los estudiantes del SED.
- Elaborar las directrices para la elaboración, gestión y ejecución de proyectos de orden académico institucional.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- En cuanto al proceso de evaluación y de asesoría:
 - Elaborar la planificación semestral apegada al calendario académico.
 - Realizar el requerimiento de evaluaciones presenciales finales y supletorias a los docentes del SED.

- Coordinar con la instancia académica la revisión de las evaluaciones presentadas por los docentes.
- Entregar las evaluaciones revisadas a los docentes para el respectivo ingreso a la plataforma Moodle.
- Apoyar a los docentes con el ingreso de las evaluaciones a la plataforma.
- Elaborar el material para la Asesoría de Inducción, así como, instructivos para el proceso de evaluación.
- Someter a aprobación de Dirección los materiales e instructivos elaborados.
- Ser el/la responsable del proceso de evaluación desarrollado por los estudiantes, de acuerdo al calendario académico.
- Respecto a la gestión de proyectos:
 - Elaborar convenios interinstitucionales para desarrollo de proyectos académicos.
 - Controlar la ejecución de proyectos educativos.
 - Establecer contactos que fomenten relaciones interinstitucionales para el desarrollo de acuerdos.
- Informar a la Dirección del SED sobre las novedades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad y del SED.

- Cualquier otra actividad relacionada con sus funciones y que le sea encomendada por la Dirección del SED.

f. SUPERVISIÓN NACIONAL DE CENTROS DE APOYO

Cargo	Supervisor Nacional de Centros de Apoyo
Unidad	Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:

- Supervisar la gestión académico-administrativa de los diecinueve (19) Centros de Apoyo ubicados a nivel nacional a fin de optimizar los recursos y mejorar el servicio al estudiante.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Vigilar el cumplimiento de funciones por parte de los Coordinadores de Centros de Apoyo.
- Elaborar informes estadísticos relacionados con el perfil del estudiantado del SED.
- Realizar la supervisión general a cada Centro de Apoyo a fin de validar la situación física, administrativa y académica de cada Centro.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Elaborar y ejecutar el manual de políticas, procesos y procedimientos de los diversos sistemas del SED en los que está inmersa la actividad de los Centros de Apoyo.
- Ser el nexo comunicacional entre la Matriz Guayaquil y los Centros de Apoyo.
- Gestionar ante la Dirección e instancias del SED los requerimientos y necesidades de los Centros de Apoyo.
- Emitir comunicados aprobados por la Dirección e instancias del SED a los Coordinadores de Centros de Apoyo.
- Solicitar la elaboración del plan de mercadeo semestral a los Centros de Apoyo.
- Coordinar con la Coordinación Administrativa para la revisión de planes de mercadeo elaborados en cada Centro de Apoyo, solicitar correctivos y someter a aprobación.
- Elaborar las estadísticas de matriculación y deserción del SED, por carreras, semestre y Centro de Apoyo.
- Tramitar ante la Dirección e instancias del SED la correspondencia recibida de los Centros de Apoyo.
- Apoyar a los Coordinadores de los Centros de Apoyo en la difusión de la oferta académica del SED.

- Viajar a nivel nacional a fin de determinar las necesidades de cada Centro, realizar procesos de capacitación a nuevos Coordinadores y vigilar el cumplimiento de cada Coordinador designado.
- Gestionar la consecución de convenios en las localidades (Centros de Apoyo).
- Elaborar convenios interinstitucionales para contar con soporte tecnológico en cada Centro de Apoyo.
- Resolver problemas de los estudiantes relacionados con su situación académica y administrativa.
- Elaborar informes y propuestas de acuerdo a los requerimientos realizados por la Dirección o instancias del SED.
- Evaluar el desempeño de los Coordinadores de Centros de Apoyo.
- Informar a la Dirección del SED y/o Coordinación Administrativa sobre las novedades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad y del SED.
- Cualquier otra actividad relacionada con sus funciones y que le sea encomendada por la Dirección y Coordinación Administrativa del SED.

g. SUPERVISIÓN ACADÉMICA

Cargo	Supervisor Académico
Unidad	Académica
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Académica

OBJETIVO DEL CARGO:

- Instaurar programas y proyectos de pedagogía que permitan un mejoramiento de los servicios que presta el Sistema, así como también proponer cambios en los diversos materiales didácticos empleados en el SED, coadyuvando a un mejor nivel de entendimiento y comprensión por parte del estudiantado del Sistema.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Orientar y apoyar con lineamientos pedagógicos el diseño y elaboración de materiales educativos sean estos impresos, audiovisuales y multimedia.
- Colaborar en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje a distancia en sus diferentes modalidades, mediante el empleo de técnicas y conocimientos en materia de pedagogía.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Direccionar y controlar, en materia de pedagogía, el área de formación y capacitación docente del Sistema de Educación a Distancia, contribuyendo a mejorar la calidad de formación de los estudiantes del Sistema:
 - Asesorar al profesorado en aspectos pedagógicos, en el marco de la educación a distancia.
 - Diseñar y elaborar el material impreso y/o otros recursos didácticos que servirán para la capacitación al personal docente (tutores) del Sistema.
 - Realizar actualizaciones periódicas en los materiales didácticos empleados para capacitar al personal docente del SED, permitiendo que dicho personal brinde un mejor nivel de enseñanza en el marco de la educación a distancia.
 - Realizar retroalimentaciones periódicas permitiendo sacar provecho a las experiencias pasadas.
 - Notificar al Coordinador Académico sobre cualquier inconveniente que surja en el normal desarrollo de esta actividad.
- Contribuir para mejorar el nivel y calidad de enseñanza de los estudiantes brindado en el SED, mediante el empleo de técnicas modernas de pedagogía.
 - Receptar, revisar, investigar y corregir el material didáctico que va a ser empleado por el personal docente del SED, procurando que el

lector tenga un mayor nivel de entendimiento de los diversos temas tratados en el texto.

- Propender a la actualización de dicho material didáctico, mediante la investigación de nuevas técnicas pedagógicas, facilitando el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Proponer criterios y diseñar instrumentos de evaluación y seguimiento de los programas y materiales didácticos empleados por el Sistema de Educación a Distancia.
- Cuidar la integridad y el nivel de enseñanza impartido en el SED, mediante la evaluación continua y el seguimiento de los procesos de innovación y mejora de la calidad de los materiales educativos usados por el Sistema.
- Diseñar y ejecutar programas de pedagogía que sean conocidos por el personal docente del Sistema, favoreciendo al estudiantado del SED debido al enriquecimiento de la calidad de la enseñanza impartida por el Sistema.
- Realizar el acompañamiento al personal docente durante el ciclo de estudios (revisión de plataforma, asesoría, etc.).
- Mantener un archivo físico, debidamente organizado, de todas las correcciones efectuadas al material didáctico empleado por el Sistema, permitiendo un mayor nivel de control a dichos textos.
- Mantener actualizadas las carpetas por áreas o por semestres de todas las correcciones efectuadas bajo su gestión.

- Revisar periódicamente dichas correcciones para posteriormente realizar retroalimentaciones que favorezcan la calidad de enseñanza impartida en el SED.
- Coordinar, con el personal encargado para el efecto, la corrección de los materiales didácticos que son empleados en el Sistema.
- Informar a la Coordinación Académica sobre las novedades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones internas del Sistema.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED

h. COORDINACIÓN DE CENTRO DE APOYO

Cargo	Coordinador de Centro de Apoyo
Unidad	Centros de Apoyo
Categoría	Funcionario
Reporta a	Supervisión Nacional de Centros de Apoyo / Coordinación Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:

- Coordinar las actividades administrativas y académicas cumplidas en cada Centro de Apoyo, procurando inducir al máximo aprovechamiento de sus recursos para optimizar y sustentar el desarrollo eficiente de las actividades propias del Sistema de Educación a Distancia

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Representar a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en general, y al Sistema de Educación a Distancia, en particular, en la ciudad de su lugar de residencia, para ello se comprometerá a actuar siempre apegado(a) a los principios cristianos que enrumban nuestra institución y su proceder moral deberá ser intachable.
- Instaurar, ejecutar, valorar y controlar las actividades propuestas en el plan de acción del Centro Apoyo, coadyuvando a un mejoramiento continuo de los servicios que brinda.
- Establecer canales adecuados de información, que permita una transmisión eficiente de información académica y administrativa, en el momento oportuno, tanto a Estudiantes como a Docentes

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Planificar las actividades del Centro de Apoyo.
- Difundir y promocionar la oferta educativa del Sistema de Educación a Distancia (SED) de la UCSG en la localidad, de acuerdo a la planificación de cobertura presentada a la Supervisión Nacional de Centros de Apoyo e incluyendo el cumplimiento de metas trazadas para la captación de estudiantes nuevos, para ello deberá conocer ampliamente la oferta académica y administrativa.
- Organizar la recepción de matrículas y matricular a los estudiantes nuevos y antiguos.

- Poner a consideración de la Supervisión Nacional de Centros de Apoyo las políticas y estrategias académicas y metodológicas, para un eficiente funcionamiento del Centro de Apoyo.
- Atender a las convocatorias presenciales y virtuales realizadas por Matriz Guayaquil.
- Someter a aprobación de la Supervisión Nacional de Centros de Apoyo, al inicio de cada ciclo el plan de acción de su centro.
- Coordinar la gestión de su centro.
- Planificar la acción artístico-cultural y de extensión en el entorno que realizarán los estudiantes del Centro de Apoyo.
- Ejecutar y administrar el plan de acción y tareas que se deriven de su función.
- Remitir a la Supervisión Nacional de Centros de Apoyo la correspondencia que se genere en su centro.
- Coordinar la acción de asesoramiento en los procesos académicos y administrativos del SED – UCSG.
- Llevar un registro de la recepción de evaluaciones presenciales.
- Realizar la entrega – recepción del material educativo.
- Tramitar las homologaciones.
- Entregar certificados de matrícula y promoción.
- Informar oportunamente las resoluciones e indicaciones generales específicas tanto académicas como administrativas a los estudiantes.

- Recaudar las notas de depósito correspondientes a valores por concepto de matrícula y otros, y remitirlos a la matriz.
- Controlar y evaluar las actividades propuestas en el plan de acción del Centro de Apoyo.
- Velar por la permanencia del número de estudiantes antiguos y gestionar el incremento de estudiantes nuevos en los periodos de matriculación establecidos según calendario.
- Informar oportunamente a los estudiantes matriculados en su centro las disposiciones emanadas desde la UCSG.
- Contribuir a la buena imagen de la Universidad mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
- Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.
- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.
- Reportar al Coordinador Administrativo cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

i. SECRETARÍA DE CARRERA

Cargo	Secretarias de Carrera
Unidad	Académica
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Académica

OBJETIVO DEL CARGO:

- Apoyar en actividades enfocadas en el “mejoramiento del servicio” que brinda el Sistema de Educación a Distancia, manteniendo un registro actualizado de la información académica que se maneje en la carrera, así como brindar una excelente atención a los clientes potenciales, estudiantes y docentes del Sistema.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Proporcionar información académica y administrativa al personal Docente y Discente.
- Ejecutar tareas académicas como: inscripciones, elaboración de avisos de pago, impresión de actas y de listas de estudiantes, registro de calificaciones y cualquier otra información académica que se requiera.
- Actualizar la base de datos de estudiantes, manteniendo debidamente organizado el archivo de documentos personales y académicos.

- Elaborar certificaciones y otros documentos académicos resultantes de la gestión del SED.
- Organizar y cuidar de la integridad física de actas, solicitudes, certificaciones y otros documentos académicos que resulten del normal funcionamiento del SED.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Difundir información académica y administrativa, de acuerdo con sus requerimientos, a través de: cartelera, teléfono, internet, comunicaciones escritas o personalmente, con el fin de mantener debidamente informados a funcionarios, colaboradores, docentes y alumnos sobre las actividades que cumple el SED.
- Difundir, a clientes potenciales, sobre las ofertas académicas del SED.
- Proporcionar a los interesados, información sobre el pensum de la carrera, metodología de enseñanza y forma de pago.
- Registrar y matricular a los estudiantes.
- Receptar, por parte de estudiantes del Sistema de Educación a Distancia, documentación requerida para aplicar a becas estudiantiles y entregar al Coordinador de Servicios Estudiantiles.
- Procesar calificaciones de estudiantes, manteniendo un registro actualizado de las mismas.
- Mantener actualizada, la base de datos del personal docente y discente y el archivo de los estudiantes.

- Certificar la aprobación de semestres, horarios de clases, etc., elaborando certificados con la información de los Alumnos, colocar sellos del Sistema de Educación a Distancia y recoger firma del Coordinador Académico y del Director para entregar al Estudiante.
- Contribuir a la buena imagen del SED mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
- Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.
- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.
- Reportar al Coordinador de Servicios Estudiantiles cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

j. ASISTENCIA

Cargo	Asistente
Unidad	Varias
Categoría	Funcionario
Reporta a	Jefe inmediato

OBJETIVO DEL CARGO:

- Asistir a la Dirección y Coordinaciones del SED en los diferentes procesos y actividades; así como brindar una excelente atención a los

clientes potenciales, estudiantes, docentes del Sistema y demás personal de la UCSG o externo.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Ejecutar tareas de tipo administrativo que sean encomendadas por su jefe inmediato.
- Organizar y cuidar de la integridad física de documentos administrativos y académicos que resulten del normal funcionamiento del SED.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Elaborar oficios y memorándums que sean requeridos por su jefe inmediato.
- Apoyar en la gestión administrativa, académica, infopedagógica o evaluativa para la optimización de recursos y buen desarrollo de las actividades.
- Realizar seguimiento de trámites y documentos enviados.
- Recibir documentos de instancias del SED y de la UCSG.
- Entregar la documentación recibida a su jefe inmediato.
- Contribuir a la buena imagen del SED mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
- Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.
- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén

relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.

- Reportar a su jefe inmediato cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

k. ASISTENCIA DE MATERIALES

Cargo	Asistente de Materiales
Unidad	Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:

- Realizar la estructuración de los materiales educativos presentados por los docentes y de los diversos documentos que el SED requiera.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Asistir a la Coordinación Administrativa en la estructuración de materiales educativos, documentos requeridos en las actividades del SED y llevar un control del material entregado de imprenta.

- Organizar y cuidar de la integridad física de documentos administrativos y académicos que resulten del normal funcionamiento del SED.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Estructurar o maquetar materiales educativos y documentos requeridos por el SED. Realizar seguimiento a la imprenta para la solicitud y entrega puntual de materiales educativos, carnets, invitaciones, etc.
- Diseñar formatos necesarios (invitaciones, manuales, solicitudes, etc.) tanto para la parte administrativa como académica.
- Contribuir a la buena imagen del SED mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
- Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.
- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

I. RECEPCIÓN

Cargo	Recepcionista
Unidad	Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:

- Atender a los usuarios del SED, tanto clientes potenciales como estudiantes matriculados y al personal universitario, brindando un buen servicio y la información adecuada.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Brindar un servicio de calidad a los usuarios del SED, y demás personal que visite sus instalaciones.
- Organizar y cuidar de la integridad física de documentos administrativos y académicos que resulten del normal funcionamiento del SED

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Proporcionar la información correcta a los clientes potenciales del SED y a los estudiantes matriculados, sea personalmente, vía telefónica o través de correo electrónico.
- Receptar la correspondencia proveniente de los Centros de Apoyo y entregarla a la instancia respectiva.

- Despachar la correspondencia a los Centros de Apoyo.
- Llevar un archivo de las guías de recepción y despacho de materiales educativos.
- Revisar constantemente la cuenta de correo del SED.
- Contribuir a la buena imagen del SED mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
- Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.
- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

m. PROVEEDURÍA DEL SED

Cargo	Encargado de Proveduría SED
Unidad	Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:

- Administrar el material didáctico y bibliográfico del Sistema de Educación a Distancia, así como asegurar su integridad.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:

- Proporcionar las condiciones necesarias para la adquisición y/o reproducción, de manera oportuna, del material bibliográfico y guías de estudio establecidos por los Docentes
- Custodiar el material didáctico y bibliográfico del SED, y asegurar su integridad física hasta su destino final

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Apoyar en la gestión para la adquisición del material bibliográfico a ser utilizado por el personal docente del Sistema:
 - Recibir y revisar mercancía contra las especificaciones del Pedido, verificando: cantidades, calidades y demás características (en caso de necesidad o duda solicitar apoyo técnico a unidad especializada). Comprobar mercancía contra la muestra de la compra correspondiente la cual tiene que ser idéntica a lo establecido en la contratación (en caso de haber solicitado muestra)
 - Verificar la codificación y registrar mercancías que ingresa al almacén en el SIU.
 - Actualizar la información de los movimientos de entradas y salida a la

bodega.

- Elaborar informe de stock mínimo en bodega para que se tomen las debidas precauciones en la elaboración de materiales didácticos tanto para estudiantes como para tutores.
- Informar los niveles de existencia de inventario de los materiales ingresado en la bodega del SED,
 - Realizar reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.
 - Archivar requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega, eleva el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.
 - Despachar el material bibliográfico, a las Coordinaciones de los Centros ubicados a nivel nacional.
 - Registrar, la entrega del material bibliográfico, y recoger firma de cada Coordinador de los centros de Apoyo Académico y/o estudiantes de la modalidad a distancia.
 - Inventariar el material académico, cuidando de su integridad física.
 - Elaborar informes y reportes relacionados con su actividad, mensualmente o cuando éstos sean requeridos por sus superiores.
 - Contribuir a la buena imagen de la Universidad mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
 - Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.

- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.
- Reportar al Coordinador Administrativo cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

n. CONSERJERÍA-MENSAJERÍA

Cargo	Conserje Mensajero
Unidad	Administrativa
Categoría	Funcionario
Reporta a	Coordinación Administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:

- Ser el responsable de la conserjería y mensajería del SED, manteniendo así la buena imagen del SED Matriz.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Realizar el aseo de las instalaciones, manteniendo el orden y la buena imagen.
- Ser el encargado de abrir y cerrar las instalaciones al inicio de la jornada y una vez terminada la misma.
- Sacar fotocopias de documentos que el SED requiera.

- Entregar documentos a las instancias del SED y de la universidad.
- Llevar el control de cátedra de los docentes para el pago de horas clase.
- Contribuir a la buena imagen de la Universidad mediante la excelente atención y la buena disposición ante los usuarios.
- Contribuir en actividades que permitan mantener un mejoramiento continuo en el SED.
- Apoyar en actividades, no previstas en su cargo, pero que estén relacionadas con el perfecto funcionamiento del SED.
- Reportar al Coordinador Administrativo cualquier novedad que se presente en el transcurso de su jornada de trabajo.
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

o. OTROS CARGOS

En el organigrama actual no están considerados los Coordinadores de Carrera debido a que no forman parte de la estructura administrativa del proyecto, su designación es realizada por cada Facultad y/o Carrera, y por lo tanto, cada Coordinador es el representante de cada facultad o carrera ante el SED (independientemente de los Decanos de Facultad y Directores de Carrera), sin embargo, por la relación de la gestión académica desarrollada en el SED con la actividad de los Coordinadores, es importante especificar brevemente el objetivo de su cargo y principales funciones,

según el Reglamento SED-UCSG (2010):

OBJETIVO DEL CARGO:

- Coordinar entre la Dirección de Carrera y el SED, actuando en representación del Director de Carrera, con las atribuciones que éste le confiera, y reportando a la Dirección del SED para el cumplimiento de sus obligaciones relacionadas con la coordinación.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Ser la voz y presencia del SED en las reuniones de Consejo Académico de la facultad.
- Participar en la organización de los calendarios de actividad docente y en la selección del cuerpo docente de la carrera para el SED.
- Realizar, registrar e informar la evaluación de desempeño de los profesores de la carrera en el SED.
- Coordinar las acciones necesarias para que exista total consistencia entre los programas y contenidos de la carrera presencial y la carrera a distancia.
- Organizar la participación de los estudiantes a distancia de la carrera en las actividades de la facultad, en especial las ceremonias de apertura de ciclo lectivo, congresos, jornadas, capacitaciones etc.
- Participar de las actividades relacionadas con la promoción, difusión, diseño de estrategias de comunicación de la carrera.

De igual forma, aunque los docentes no están inmersos en la organización administrativa porque son los ejecutores del proyecto, es necesario conocer sus principales funciones, detalladas en el Manual del Docente Tutor SED (2008):

- Diseñar su planificación de actividades docentes o diseño instruccional.
- Asistir puntualmente al proceso tutorial.
- Colaborar en la recepción de las evaluaciones presenciales.
- Participar en las reuniones de trabajo del SED y participar activamente en los cursos de capacitación On line o presencial que haya diseñado el SED.
- Elaborar los instrumentos de evaluación presencial online.
- Realizar seguimiento y retroalimentación a estudiantes.
- Presentar a la Coordinación Académica un informe evaluando los materiales utilizados en su asignatura (Guía, Texto Guía).

1.4 INFLUENCIA EN EL MERCADO

1.4.1 Crecimiento y Participación

Por constituir el SED - UCSG un proyecto educativo su crecimiento se mide por el número de estudiantes que se han matriculado cada periodo académico o semestre desde su creación, aunque en algunos periodos académicos ha existido una reducción en el número de estudiantes, a través del cálculo de la media geométrica de las variaciones, en general, se estima

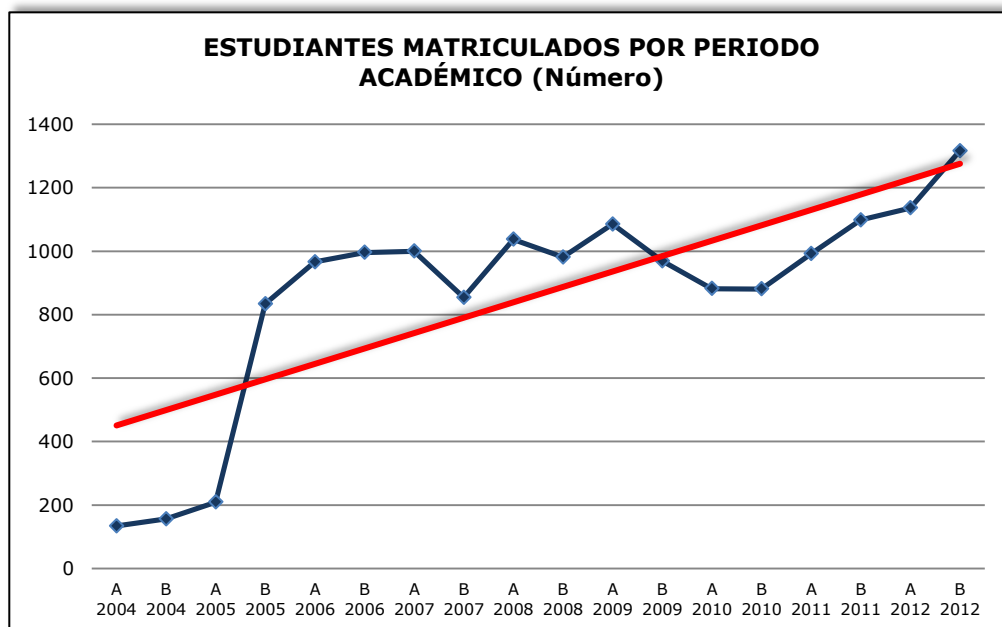
un crecimiento promedio del 8.3% por periodo. La siguiente tabla y gráfico permiten verificar la tendencia hasta el presente periodo académico B 2012 (Octubre 2012-Febrero 2013).

Tabla Nro. 1: Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico

Periodo/Semestre	TOTAL	VARIACIÓN %
A 2004	134	
B 2004	156	16%
A 2005	209	34%
B 2005	834	299%
A 2006	966	16%
B 2006	996	3%
A 2007	1000	0%
B 2007	854	-15%
A 2008	1037	21%
B 2008	981	-5%
A 2009	1085	11%
B 2009	969	-11%
A 2010	882	-9%
B 2010	881	0%
A 2011	992	13%
B 2011	1098	11%
A 2012	1138	3%
B 2012	1316	16%

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 2: Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico



Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Al observar la tendencia de crecimiento en los puntos más importantes, en el semestre B 2005 se tiene un tasa del 299% lo cual fue a razón de que en el año 2005 se implementó en el SED una estrategia de tercerización de la Red de Centros de Apoyo, denominada EDURED, esta fue administrada por una entidad que se encargó de posicionar al SED en todo el Ecuador, mediante el establecimiento de Centros de Apoyo en casi todo el país (se consolidaron 39 centros).

Al momento de tercerizar la Red de Centros de Apoyo los costos del SED disminuyeron notablemente porque ya no se mantenía una Red propia, ante esto el precio del paquete educativo tuvo una reducción de aproximadamente un 200%, por lo que, el servicio fue más accesible a varios estratos de la población con menores recursos económicos, es así

que la población estudiantil aumentó en un 299%. Sin embargo, aunque se tenía un elevado número de estudiantes en varios Centros de Apoyo, la calidad académica y administrativa en cuanto a control y supervisión disminuyó, provocando otro tipo de costos lo que afectó al SED, en tal virtud, el contrato de tercerización fue finalizado, y se continuó con la administración de la Red de Centros de Apoyo por parte del SED, esto incidió para el siguiente semestre A 2006 debido a que se cerraron algunos Centros y el 70% de los estudiantes que estaban matriculados en el semestre B 2005, se retiraron para el semestre A 2006 como efecto de que el precio del paquete educativo regresó a su valor inicial. Si bien es cierto esta estrategia permitió posicionar al SED a nivel nacional aumentando considerablemente el número de estudiantes, no se obtuvo los resultados deseados, puesto que no se mantuvo el nivel aceptable de beneficio.

Por otra parte, en cuanto al crecimiento del semestre B 2012 de la población estudiantil (16%) este ha sido el mayor en cuatro (4) años, y en parte se debe al Plan de Contingencia implementado por el Gobierno a mediados del año 2012, en el que los estudiantes de universidades cerradas podían continuar sus estudios en universidades con categorías superiores, de acuerdo a su elección (Consejo de Educación Superior, Resolución RCP-SE-01-001-2012, p. 2). Es así que el SED mostró para el semestre B 2012 un crecimiento del 16%, siendo el 9% correspondiente al Plan de Contingencia, aunque este 9% no es resultado de la captación del SED, es un efecto positivo que a la larga favorece el posicionamiento del

SED. En cuanto al crecimiento por carrera, la carrera de Derecho es la de mayor número de estudiantes, significando a nivel general el 44% de la población estudiantil por periodo, el segundo lugar es ocupado por la carrera de Ingeniería en Marketing, con un 22% del total y la carrera de administración con un 14%; las otras carreras (Contabilidad, Turismo, Trabajo Social y Licenciatura en Educación Básica²) suman alrededor de un 20% en total.

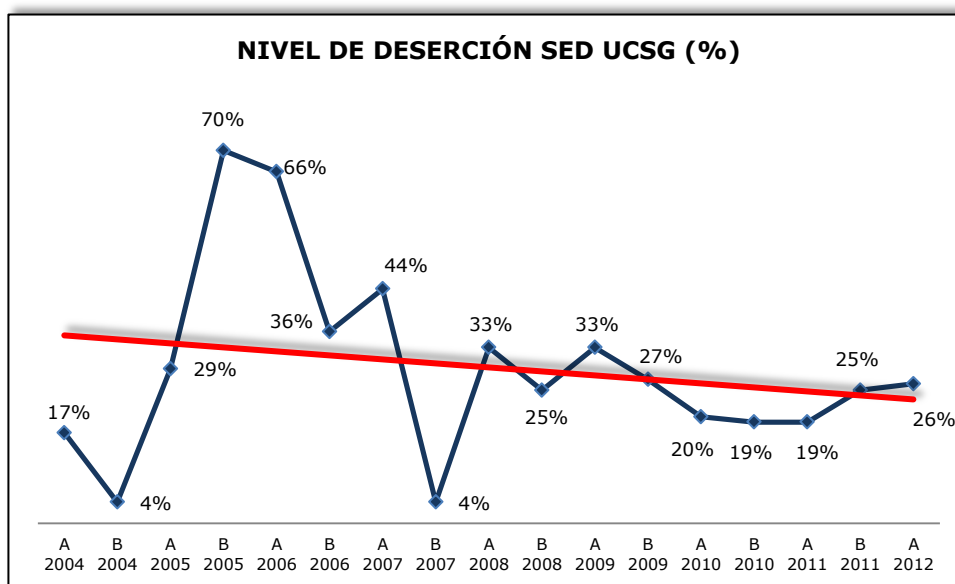
² Cabe indicar que la carrera de Licenciatura en Educación Básica Bilingüe, tiene un crecimiento casi nulo debido a que desde el periodo académico B 2009 la carrera está cerrada para estudiantes nuevos, por la baja demanda de esta carrera.

Tabla Nro. 2: Consolidado por Carrera y Periodo Académico de la Población Estudiantil

Periodo	DERECHO	ADMINIST.	MARKETING	CONTABILIDAD	TURISMO	TRABAJO SOCIAL	LEBB	TOTAL
A 2004	48	22	43	18	0	0	3	134
B 2004	56	33	38	9	0	0	20	156
A 2005	64	51	58	8	0	0	28	209
B 2005	422	199	167	38	0	0	8	834
A 2006	513	181	177	72	0	0	23	966
B 2006	496	158	212	64	42	0	24	996
A 2007	459	134	244	85	50	0	28	1000
B 2007	407	97	192	70	64	0	24	854
A 2008	463	133	221	95	98	0	27	1037
B 2008	444	132	194	94	99	0	18	981
A 2009	441	135	246	114	127	0	22	1085
B 2009	459	107	188	96	104	0	15	969
A 2010	409	97	197	79	89	0	11	882
B 2010	419	91	176	76	108	0	11	881
A 2011	447	104	194	98	105	36	8	992
B 2011	483	110	215	97	124	61	8	1098
A 2012	472	129	232	101	109	92	3	1138
B 2012	566	178	264	78	107	122	1	1316

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Con relación al nivel de deserción, este es del 24% en promedio, el cual mayoritariamente se debe a la falta de acoplamiento a la modalidad, y de recursos económicos de los estudiantes que les permitan solventar sus estudios, la deserción por este motivo constituye un factor importante al momento de observar el perfil de los estudiantes que se matriculan en el SED UCSG, y una característica primordial al momento de elaborarse el plan de marketing.

Gráfico Nro. 3: Nivel de Deserción SED - UCSG

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Para poder analizar la participación en el mercado del proyecto, se ha considerado la relación entre el número de estudiantes matriculados en el SED UCSG al periodo actual (B 2012) que es de 1.316 y el total de estudiantes que al año 2012 se encuentran matriculados en la modalidad a distancia de las universidades ecuatorianas, en este sentido, es preciso mencionar que el único dato que se conoce de estudiantes matriculados en esta modalidad es el correspondiente al año 2009: 51.729 estudiantes (extraído en febrero 2013 de <http://ecuadoruniversitario.com/noticias/noticias-de-interes-general/estadisticas-universitarias-del-ecuador-presentan-datos-reveladores/>), por lo que, a fin de estimar un dato al año 2012, se consideró la variación porcentual anual de la población estudiantil del SED a partir del año 2010; de esta estimación resulta que el número total de estudiantes

matriculados en la modalidad a distancia de las universidades ecuatorianas es de 60.522 (al 2012); entonces, al relacionar los dos datos se concluye que el SED UCSG tiene una participación en el mercado equivalente al 2%.

La mínima participación del SED explica el elevado posicionamiento que tienen ciertas instituciones de educación superior que ofrecen esta modalidad de estudios; tales como, la Universidad Técnica Particular de Loja –UTPL que es la de mayor demanda en el mercado, su número total de estudiantes al año 2011 fue superior a los 24.000 (extraído en febrero 2013 de <http://www.utpl.edu.ec/utpl/informacion-general/datos-estadisticos>); la Escuela Politécnica del Ejército –ESPE, la Universidad Nacional de Loja – UNL, entre otras.

De lo expuesto, se concluye que existe un mínimo crecimiento del proyecto, lo cual primordialmente ha sido consecuencia de la escasa aplicación de estrategias publicitarias orientadas al posicionamiento del SED UCSG a nivel nacional; por ello, en septiembre de 2011 se elaboraron propuestas de metas encaminadas a incrementar la población estudiantil del SED-UCSG, éstas serán detalladas en el capítulo 2 del presente proyecto.

1.4.2 Ámbito de Desarrollo

El proyecto SED se encuentra dentro del Sector Servicios, en Educación, para determinar el ámbito en el que debe desarrollarse el SED UCSG, es fundamental definir el mercado objetivo al cual está dirigido.

Mercado Objetivo

Para concretarlo primero se debe considerar que los clientes potenciales que pueden optar por estudios a distancia son:

Personas mayores de edad que no tienen el tiempo para educación presencial, aquí se incluyen:

- Personas que laboran sin tener un título profesional
- Profesionales que laboran y que desean obtener otro título,
- Estudiantes de modalidad presencial que estudian otra carrera a distancia

De acuerdo al servicio que ofrece el SED, el cual aproximadamente tiene un precio semestral de USD \$ 800.00, los grupos poblacionales antes indicados deben contar con un ingreso mínimo semestral ya sea personal o familiar, que les permita financiar sus estudios, el cual no debe ser menor a USD \$ 500.00, por lo tanto, a continuación se define el mercado objetivo:

Personas mayores de edad que no tienen el tiempo para educación presencial, con ingresos mensuales (personales o familiares) destinados a educación iguales o superiores a USD \$ 300.00.

A partir de esta especificación se determina que el proyecto SED UCSG debe marcar su ámbito de desarrollo considerando a la población que cumple con las características antes mencionadas, teniendo en cuenta los indicadores de: población económicamente activa y nivel de ingresos.

1.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROYECTO

1.5.1 Macro ambiente (análisis PEST)

▪ ENTORNO POLÍTICO

El gobierno actual de la Revolución Ciudadana en el ámbito educativo se ha caracterizado por la regularización de la educación superior, y para ello ha creado organismos y resoluciones que han sido ejecutadas con el fin de evaluar la calidad académica de los estudiantes y por ende de las instituciones de educación superior tanto de modalidad presencial, semipresencial y a distancia.

En noviembre de 2009 el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador –CONEA, de acuerdo al Mandato Constituyente N° 14, presentó el Informe de Evaluación de Desempeño Institucional de la Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, en el que establecía una categorización de las instituciones de educación superior según diversos parámetros e indicadores que habían sido previamente revisados en cada institución; los resultados de este informe calificaron con “C” a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG (modalidades presencial y a distancia), ante ello, el Rector de la UCSG solicitó la respectiva revisión y como consecuencia la nueva calificación en el año 2010 para la UCSG fue “B” (CONEA, Comunicación 089-PC-2010, abril 2010).

Posteriormente a esta categorización y transcurrido el plazo para que las instituciones educativas mejoren su nivel, y para dar cumplimiento a la Resolución RPC-SE-01-001-2012 (enero 2012) del Consejo de Educación Superior -CES; el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior –CEAACES, en marzo de 2012 aplicó evaluaciones a los estudiantes de categoría “E”, después de los resultados un total de 14 universidades fueron cerradas el 12 de abril de 2012 por no cumplir con las exigencias mínimas requeridas en cuanto a nivel académico, lo cual afectó a 38.000 estudiantes que no podían continuar estudiando en estas universidades (“Gobierno cierra 14 universidades que no garantizan calidad académica”, 2012. *Diario Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-cierra-14-universidades-que-no-garantizan-calidad-academia-542386.html>).

Ante este hecho, el gobierno planteó un Plan de Contingencia, el que según se analizó anteriormente fue positivo para el SED debido a que para el semestre B 2012 se tuvo un crecimiento global de la población estudiantil del 16%, de lo que el 9% corresponde a estudiantes del plan de contingencia (170 estudiantes).

Adicionalmente, durante los últimos meses del año 2012 el Gobierno continuó con su propósito de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior, tal es así que, en diciembre 2012, el CEAACES ejecutó el proceso de evaluación de infraestructura de Centros de Apoyo y Extensiones, por lo que, el SED UCSG también fue evaluado en sus 18

Centros de Apoyo (Matriz Guayaquil aún no fue evaluado) y de lo que se conoce este proceso continuará durante el año 2013, para lo que el SED se ha preparado a través del cumplimiento de los estándares e indicadores solicitados.

Dentro del análisis FODA, el entorno político constituye una oportunidad para el proyecto SED, porque además de clasificar a las universidades por su calidad académica, se muestra a los usuarios la situación educativa y exige a través de los procesos de evaluación la mejora continua de las universidades, lo cual ha provocado que disminuya la competencia por el cierre de algunas instituciones; por otra parte, para el SED el factor político también podría ser una amenaza debido a que se desconoce las nuevas resoluciones que el Gobierno aplique a futuro para normar esta modalidad de estudios, ya que algunas de ellas pueden resultar desfavorables.

▪ ENTORNO ECONÓMICO-SOCIAL

Dentro de este contexto y considerando el ámbito de desarrollo del proyecto, las estadísticas del INEC (extraído en marzo 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>) afirman que el 36% de las familias se sitúan en un nivel socioeconómico superior, en tanto que el 64% se ubican en niveles inferiores, de igual forma, la tasa de empleo al año 2012 es del 94%, mientras que la PEA es igual a 6.779.467 habitantes.

En el sector educativo, según el portal web ecuadoruniversitario.com (2011) en el 2009 los estudiantes a distancia constituían el 10% del total de

estudiantes, el cual ha ido en aumento debido a que los usuarios prefieren el hecho de no tener la exigencia de un horario determinado y por su no presencialidad, lo que les ha facilitado su participación en esta modalidad, ya sea por su trabajo, compromisos de carácter familiar o motivos personales; además, la educación a distancia no les exige desplazarse a otra ciudad para participar de las clases, lo cual es una ventaja para las personas que residen en lugares que no cuentan con instituciones de educación superior debidamente acreditadas.

En el contexto del FODA, la tendencia de incremento de la población que estudia a distancia es una oportunidad para el posicionamiento del SED a nivel nacional por la preferencia de los posibles usuarios a este tipo de modalidad; sin embargo, se vuelve una amenaza para el proyecto, porque los usuarios son sensibles de ser captados por la competencia debido a las agresivas campañas publicitarias que realizan y por las comodidades que ofrecen.

▪ **ENTORNO TECNOLÓGICO**

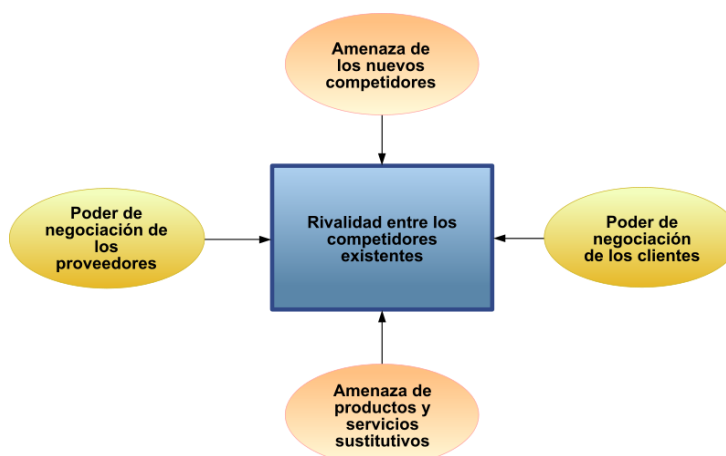
El uso de herramientas tecnológicas y comunicacionales es de gran importancia en el desenvolvimiento del ámbito educativo, especialmente de la educación a distancia, ya que va de la mano con la virtualidad por el manejo de espacios virtuales, que propician el desarrollo de actividades académicas participativas, sin necesidad de tener que acudir a un aula de clases.

Al analizar la tendencia de utilización de recursos tecnológicos como: celular, correo electrónico, sistemas de videoconferencia (skype), redes sociales, etc. ésta va en aumento a nivel mundial y en el Ecuador; aunque inicialmente el acceso a internet en el país era muy limitado, al año 2012 el número de usuarios fue de 4.435.180, con una tasa de incremento anual de aproximadamente 30%, el uso de internet en el área urbana es del 34%, mientras que en el área rural es del 12%, así mismo un 35% de la población con acceso a internet ingresa desde su hogar, y un 50% lo emplea con fines de consulta y comunicación (extraído en marzo 2013 de <http://www.slideshare.net/crism321/internet-y-redes-sociales-en-ecuador>); estas estadísticas favorecen la perspectiva de los estudios a distancia y específicamente al SED ya que utiliza herramientas virtuales para el proceso de enseñanza-aprendizaje, como: plataformas, correo electrónico y sistema de videoconferencia.

Considerando el análisis FODA, para el proyecto SED la utilización de las tecnologías por parte de la población es una oportunidad por el nivel de éxito que tendrían los usuarios al estudiar en una modalidad con un gran componente virtual; pero es una amenaza porque en algunos lugares del país la señal de internet es insuficiente y no facilita el estudio a distancia.

1.5.2 Micro ambiente (análisis PORTER)

Gráfico Nro. 4: Modelo de Análisis del Microambiente de Porter



Fuente y elaboración: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/75/Modelo_Porter.svg

1. Poder de negociación de los proveedores: El proyecto SED por su naturaleza tiene dos (2) tipos de proveedores comerciales y de servicio.

Proveedores Comerciales:

- Se tienen proveedores de la plataforma virtual y de materiales educativos en cuanto a la plataforma virtual desde el año 2004 y hasta el año 2010 se tuvo contrato con la plataforma Oracle e-Learning, que era utilizada para el desarrollo del proceso de aprendizaje, sin embargo, para mejorar el servicio y observando las limitaciones de esta plataforma, se tomó la decisión de cambiar a la plataforma Moodle e-Learning, lo cual representó contar con una herramienta más dinámica y fácil de manejar, además que es menos costosa que Oracle.

- Respecto al proveedor de materiales educativos, hasta la actualidad se ha trabajado con Edipayo, cuyos precios de producción del material son asequibles y ha tratado de cumplir con los plazos de entrega; en ocasiones se ha intentado cambiar de proveedor pero la calidad de los materiales no fue la esperada, por lo que, Edipayo continúa siendo el proveedor.

Proveedores de Servicio:

Dentro de estos proveedores se considera el servicio que prestan los arrendadores en cada localidad, ya que las oficinas que se tiene en cada Centro de Apoyo no son propias sino alquiladas, a excepción de Guayaquil y Playas en donde no se requiere alquiler de oficinas, debido a que el SED está ubicado en instalaciones de propiedad de la UCSG (y por ende reciben todos los servicios de la UCSG); también son proveedores de servicio Correos del Ecuador, que permite enviar la correspondencia de Matriz y de los Centros de Apoyo; los proveedores de conexión a internet en cada Centro de Apoyo (menos de Guayaquil y Playas); y, finalmente, los docentes quienes proporcionan el servicio académico.

- En cuanto al proveedor de las oficinas en cada Centro de Apoyo, el SED tiene menor poder de negociación ya que por imagen institucional y posicionamiento, requiere contar con la infraestructura más idónea (ubicación estratégica, condiciones de iluminación,

dimensiones, etc.) y por lo tanto, el proveedor impone su precio de alquiler y el SED debe asumirlo.

- Respecto a Correos del Ecuador, aunque en ocasiones presenta ineficiencias en el plazo de entrega de correspondencia, su servicio es mejor que LAAR Courier, empresa con la que inicialmente se tenía convenio.
- A nivel nacional el principal proveedor de servicios de internet es CNT, por el costo y por la calidad del servicio que presta.
- Finalmente, los docentes son proveedores porque son quienes suministran el servicio educativo, hasta el año 2012 se tuvo únicamente docentes contratados por tiempo parcial, recibiendo un pago de USD \$ 10.00 la hora más beneficios de ley, sin embargo, a partir de enero de 2013 se tiene docentes a tiempo parcial y a tiempo completo, éstos últimos recibiendo una remuneración mensual de USD \$ 1.500.00.

A nivel general, se puede afirmar que el SED siempre ha tratado de gestionar los mejores proveedores en precio y calidad ya sean comerciales o de servicios, de lo analizado el único proveedor que tiende a ejercer mayor poder son los propietarios de las oficinas de los Centros de Apoyo.

En cuanto al FODA, aunque los elevados costos administrativos por servicios de alquiler de oficinas son una debilidad del proyecto, la inversión realizada en este sentido constituye una fortaleza porque se

posee la infraestructura física necesaria en todos los Centros de Apoyo. De igual forma son fortalezas relacionadas con este factor, utilizar una plataforma virtual dinámica que permite que el proceso de formación contenga diversos ambientes de aprendizaje, y la planta docente especializada, con titulación de cuarto nivel con que cuenta el SED.

2. Poder de negociación de los clientes: Los clientes del proyecto SED son los estudiantes ya que son los usuarios del servicio educativo. El SED ofrece tres (3) formas de pago del paquete educativo: contado, tarjeta de crédito y convenio de pago, sin embargo, el convenio de pago se ofrece únicamente cuando el usuario manifiesta su interés de estudiar y no puede cancelar de contado o mediante tarjeta, es decir, en última instancia; no se la difunde abiertamente debido a que el convenio de pago no permite al SED la liquidez al momento de la matrícula, puesto que es un pago a plazos, además, requiere de una solicitud del estudiante, un garante, la tenencia de cheques, y por parte del SED exige la tramitación del convenio con instancias de la UCSG. Todo esto hace que en el actual semestre B 2012 únicamente cerca del 3% estén matriculados mediante convenio.

Aunque esta forma de pago permite a los usuarios cancelar su matrícula en dos meses a partir del inicio del semestre, presenta restricciones ya que no todos cuentan con cheques y un garante, requisitos que no solicitados por otras universidades y que

generalmente es a donde acuden los estudiantes sin capacidad de pago, pese a que esto se puede evitar con la correcta diferenciación del perfil de usuario y adecuadas estrategias de marketing, el destinatario es quien realiza la elección y ello puede significar preferir precios del paquete educativo y comodidad en el pago ante calidad y prestigio.

Adicionalmente, la forma de pago “contado” los estudiantes la realizan a través del Banco Pichincha, esta es la única institución aceptada para cancelación de paquete educativo y otros pagos, ya que la UCSG y por tanto el SED mantiene un convenio con esta entidad financiera, lamentablemente en ocasiones presenta inconvenientes ya que ciertos Cajeros no cuentan con la adecuada capacitación y por desconocimiento no aceptan los pagos de los estudiantes; aunque el SED direcciona y soluciona con el Banco la mayoría de problemas, e incluso se extiende el plazo de pago; por el hecho de que algunos usuarios deben acudir repetidas veces al banco, considerando la pérdida de tiempo que eso significa algunos estudiantes no cancelan y se retiran.

Como se evidencia los clientes no tienen poder de negociación en cuanto a la forma de pago del paquete educativo, lo que a pesar de ser una política del SED, en el FODA se vuelve una debilidad que afecta a la captación nuevos usuarios y permanencia de los ya existentes.

3. Amenaza de los nuevos competidores: En los últimos años gran

cantidad de instituciones han surgido para ofrecer sus servicios educativos tanto presencial, semipresencial como a distancia, teniendo en cuenta: cómodos precios y facilidades para los estudiantes; no obstante, el Gobierno actual mediante su política de evaluación, acreditación y cierre de instituciones que no cumplen con el estándar académico, ha limitado de cierta forma la entrada de nuevos competidores a este servicio, puesto que las exigencias son mayores en cuanto a la calidad educativa. Además, considerando las resoluciones del Gobierno, los usuarios tenderán a la desconfianza al momento de elegir una universidad, primero se asegurarán de que haya alcanzado una buena calificación institucional y que tenga un elevado nivel académico.

Considerando esto, la reducción de universidades por resoluciones estatales y en sí en el proceso de evaluación ejecutado por el Gobierno son oportunidades para el SED, debido a la disminución de la competencia y por la mejora continua que se persigue; no obstante hay que tener en cuenta que las universidades existentes tienen excelentes calificaciones en su evaluación y una buena calidad académica (UTPL y ESPE), y además, ofrecen mejores condiciones para el pago, lo cual constituye una amenaza para el proyecto.

4. Amenaza de productos y servicios sustitutos: En cuanto a los sustitutos del servicio ofertado por el SED, aunque en mínima

proporción hay universidades como la UEES que ofrece modalidad on-line de estudio, esta modalidad puede considerarse un sustituto de la modalidad a distancia y sobretodo del SED que tiene un elevado componente virtual, sin embargo, sus precios son más altos y por ende está dirigida a un estrato socioeconómico más alto de la población que el SED.

También existen universidades que ofrecen modalidad de educación semipresencial como: la Universidad de Guayaquil y la PUCE, sin embargo, esta modalidad presenta diferencias respecto de la modalidad a distancia porque en ésta aunque el proceso de aprendizaje cuenta con la guía de un tutor y tiene elementos de virtualidad, es autónomo; mientras que en la semipresencialidad el estudiante deberá acudir algunas veces al centro de estudios para recibir clases o tutorías. Por lo que, son dos modalidades diferentes.

Analizando la matriz FODA, no se plantean aspectos relacionados con los servicios sustitutivos porque como se mencionó no inciden en el proyecto SED de forma importante.

5. Rivalidad entre los competidores existentes: Como se ha indicado hay varias instituciones que ofrecen modalidad de estudios a distancia, las características de cada una depende de su naturaleza sea pública o privada y eso incide especialmente en los precios del paquete educativo y las formas de pago que ofrecen a los usuarios. Es así que, los valores del SED que es un proyecto autofinanciado pueden ser superiores a

otras universidades que ofreciendo similar servicio, además otorgan mayores facilidades en el pago.

En razón de ello, pese a que en el sector educativo se ha reducido la competencia por las disposiciones gubernamentales, ciertas instituciones existentes ejercen agresivas campañas publicitarias para captar nuevos estudiantes, aunque esto es una amenaza para el SED, como oportunidad se tiene el fuerte posicionamiento de la UCSG a nivel nacional.

1.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Considerando las fortalezas y debilidades indicadas en la Tabla N° 5 que corresponde al FODA del proyecto, a continuación se tiene la matriz de evaluación de los factores internos.

Tabla Nro. 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	PONDERAC.	CALIFI C.	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
La oferta académica está debidamente aprobada por los organismos de regulación y control (SENESCYT, CONESUP).	0,08	4	0,32
Red Nacional de Centros de Apoyo debidamente declarada ante los organismos de control.	0,05	4	0,20
Infraestructura física y tecnológica en los 19 Centros de Apoyo.	0,08	4	0,32
Los procesos de formación contienen ambientes de aprendizajes, a distancia – virtual (e-learning).	0,01	3	0,03
Capacitación continua al personal docente y de gestión académica-administrativa.	0,08	3	0,24
Planta docente especializada y con titulación de cuarto nivel.	0,08	4	0,32
Existencia de estrategias y mecanismos aplicados para la captación de usuarios.	0,05	3	0,15
Convenios con instituciones educativas para el desarrollo de inducción y recepción de evaluaciones a estudiantes a nivel nacional.	0,05	3	0,15
Proceso de prácticas preprofesionales y de titulación que garantizan el cumplimiento del perfil de egreso del profesional.	0,02	3	0,06
El plan de estudio de cada carrera es pertinente con la planificación estratégica de la UCSG, objetivos del plan nacional de desarrollo, necesidades de desarrollo regional y demandas del mercado laboral.	0,02	4	0,08
Curso de inducción para familiarizar a estudiantes nuevos con la metodología y manejo de las herramientas tecnológicas.	0,05	4	0,20
Programa de Consejería Estudiantil que contribuye a la reducción de la deserción.	0,02	3	0,06
Subtotal	0,59		2,13
FACTORES INTERNOS	PONDERAC.	CALIF.	RESULTADO PONDERADO

DEBILIDADES

Inexistencia de un examen de ingreso y de un curso de nivelación para estudiantes nuevos.	0,05	2	0,10
Inexistencia de programas de acompañamiento académico para el estudiante.	0,05	2	0,10
Inexistencia de seguimiento de inserción laboral a los graduados para la generación de oportunidades de trabajo y formación continua para los profesionales de las carreras de la modalidad de educación a distancia.	0,02	2	0,04
Inexistencia de programas de posgrado por parte del SED.	0,05	1	0,05
Escasa oferta académica del SED (6 carreras).	0,05	1	0,05
Costos administrativos elevados.	0,01	2	0,02
Inexistencia de un plan de marketing integral.	0,04	1	0,04
Desconocimiento de la oferta académica del SED a nivel nacional.	0,02	1	0,02
Insuficiente comodidad en la forma de pago por parte de usuarios.	0,01	2	0,02
Mínimo crecimiento de la población estudiantil y elevada deserción.	0,05	1	0,05
Ausencia de programas de capacitación a los Coordinadores de Centros de Apoyo en temas relacionados a mercadeo, ventas, servicio al cliente y gestión administrativo-financiera.	0,01	1	0,01
Incumplimiento de responsabilidades y tareas encomendadas por parte de los Coordinadores de Centros de Apoyo.	0,01	1	0,01
Alta frecuencia de cambios de políticas y resoluciones que afectan el normal funcionamiento del SED y la imagen institucional.	0,02	2	0,04
Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal, sobretodo cargos de Coordinación de áreas.	0,02	1	0,02
Subtotal	0,41		0,57
TOTAL	1,00		2,70

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

El resultado ponderado de la matriz es de 2.70 es decir, que tiene una fuerte posición interna, puesto que la mayoría de fortalezas son importantes para el proyecto en comparación con las debilidades. Cabe indicar que la matriz fue elaborada considerando lo siguiente (extraído en julio 2013 de:

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Te%20ma4_4.htm):

- Ponderación: Valores de 0 a 1. El total debe resultar 1.
- Calificación: Una debilidad importante (1)
Una debilidad menor (2)
Una fortaleza menor (3)
Una fortaleza importante (4)
- Resultado ponderado: Ponderación x Calificación

1.5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tomando en cuenta las oportunidades y amenazas señaladas en la Tabla N° 5, a continuación se tiene la matriz de evaluación de los factores externos:

Tabla Nro. 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	PONDERAC.	CALIF.	RES. POND.
OPORTUNIDADES			
Posicionamiento de la UCSG a nivel nacional.	0,08	2	0,16
Impacto generado por egresados de UCSG en sectores políticos, productivos, sociales y culturales del país.	0,08	2	0,16
Calificación otorgada a la UCSG por los organismos gubernamentales.	0,10	3	0,30
Tendencia de crecimiento de los usuarios de la Educación a Distancia y virtual.	0,03	2	0,06
Apoyo de las autoridades de la UCSG al proyecto SED a partir del año 2012.	0,03	1	0,03
Reducción de universidades con oferta académica a distancia debido a resoluciones estatales.	0,08	3	0,24
Planes y programas del Gobierno que favorecen el posicionamiento del SED.	0,03	4	0,12
Proceso de evaluación a instituciones de educación superior por parte del Gobierno.	0,05	2	0,10
Proyectos académicos impulsados por la UCSG que incorporan la participación del SED.	0,02	1	0,02
Uso generalizado de tecnologías (internet, celular) por parte de la población.	0,08	3	0,24
Subtotal	0,58		1,43
AMENAZAS			
Agresiva campaña publicitaria por parte de la competencia.	0,10	1	0,10
Oferta académica de la competencia a bajos precios y comodidad de pago.	0,10	1	0,10
Variedad de carreras de pregrado en la oferta académica de la competencia.	0,05	1	0,05
Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia.	0,15	2	0,30
Insuficiente calidad de la conexión a internet en algunos Centros de Apoyo.	0,02	1	0,02
Subtotal	0,42		0,57
TOTAL	1,00		2,00

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

El resultado ponderado de la matriz es de 2 que es menor a la media de 2.50 por lo tanto, el entorno no es favorable para el proyecto. La matriz fue elaborada considerando lo siguiente:

- Ponderación: Valores de 0 a 1. El total debe resultar 1.
- Calificación: “Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala” (extraído en julio 2013 de: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>).
- Resultado ponderado: Ponderación x Calificación

1.5.5 Síntesis Situacional (análisis FODA)

Tabla Nro. 5: FODA SED – UCSG

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La oferta académica está debidamente aprobada por los organismos de regulación y control (SENESCYT, CONESUP). ▪ Red Nacional de Centros de Apoyo debidamente declarada ante los organismos de control. ▪ Infraestructura física y tecnológica en los 19 Centros de Apoyo. ▪ Los procesos de formación contienen ambientes de aprendizajes, a distancia – virtual (e-learning). ▪ Capacitación continua al personal docente y de gestión académica-administrativa. ▪ Planta docente especializada y con titulación de cuarto nivel. ▪ Existencia de estrategias y mecanismos aplicados para la captación de usuarios. ▪ Convenios con instituciones educativas para el desarrollo de inducción y recepción de evaluaciones a estudiantes a nivel nacional. ▪ Proceso de prácticas preprofesionales y de titulación que garantizan el cumplimiento del perfil de egreso del profesional. ▪ El plan de estudio de cada carrera es pertinente con la planificación estratégica de la UCSG, objetivos del plan nacional de desarrollo, necesidades de desarrollo regional y demandas del mercado laboral. ▪ Curso de inducción para familiarizar a estudiantes nuevos con la metodología y manejo de las herramientas tecnológicas. ▪ Programa de Consejería Estudiantil que contribuye a reducción de la deserción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de un examen de ingreso y de un curso de nivelación para estudiantes nuevos. ▪ Inexistencia de programas de acompañamiento académico para el estudiante. ▪ Inexistencia de seguimiento de inserción laboral a los graduados para la generación de oportunidades de trabajo y formación continua para los profesionales de las carreras de la modalidad de educación a distancia. ▪ Inexistencia de programas de posgrado por parte del SED. ▪ Escasa oferta académica del SED (6 carreras). ▪ Costos administrativos elevados. ▪ Inexistencia de un plan de marketing integral. ▪ Desconocimiento de la oferta académica del SED a nivel nacional. ▪ Insuficiente comodidad en la forma de pago por parte de usuarios. ▪ Mínimo crecimiento de la población estudiantil y elevada deserción. ▪ Ausencia de programas de capacitación a los Coordinadores de Centros de Apoyo en temas relacionados a mercadeo, ventas, servicio al cliente y gestión administrativo-financiera. ▪ Incumplimiento de responsabilidades y tareas encomendadas por parte de los Coordinadores de Centros de Apoyo. ▪ Alta frecuencia de cambios de políticas y resoluciones que afectan el normal funcionamiento del SED y la imagen institucional. ▪ Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal, sobretodo cargos de Coordinación de áreas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de la UCSG a nivel nacional. ▪ Impacto generado por los egresados de la UCSG en los sectores políticos, productivos, sociales y culturales del país. ▪ Calificación otorgada a la UCSG por los organismos gubernamentales. ▪ Tendencia de crecimiento de los usuarios de la Educación a Distancia y virtual. ▪ Apoyo de las autoridades de la UCSG al proyecto SED a partir del año 2012. ▪ Reducción de universidades con oferta académica a distancia debido a resoluciones estatales. ▪ Planes y programas del Gobierno que favorecen el posicionamiento del SED. ▪ Proceso de evaluación a instituciones de educación superior por parte del Gobierno. ▪ Proyectos académicos impulsados por la UCSG que incorporan la participación del SED. ▪ Uso generalizado de tecnologías (internet, celular) por parte de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agresiva campaña publicitaria por parte de la competencia. ▪ Oferta académica de la competencia a bajos precios y comodidad de pago. ▪ Variedad de carreras de pregrado en la oferta académica de la competencia. ▪ Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia. ▪ Insuficiente calidad de la conexión a internet en algunos Centros de Apoyo.

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

1.5.5.1 Análisis Vectorial del FODA

Proceso basado en Documento de “Análisis FODA” DotManagement
(extraído en julio 2013 de www.dotmanagement.com.ar)

Tabla Nro. 6: Fortalezas

FORTALEZAS	PUNTUACIÓN (1-10)
La oferta académica está debidamente aprobada por los organismos de regulación y control (SENESCYT, CONESUP).	10
Red Nacional de Centros de Apoyo debidamente declarada ante los organismos de control.	9
Infraestructura física y tecnológica en los 19 Centros de Apoyo.	7
Los procesos de formación contienen ambientes de aprendizajes, a distancia – virtual (e-learning).	5
Capacitación continua al personal docente y de gestión académica-administrativa.	8
Planta docente especializada y con titulación de cuarto nivel.	7
Existencia de estrategias y mecanismos aplicados para la captación de usuarios.	3
Convenios con instituciones educativas para el desarrollo de inducción y recepción de evaluaciones a estudiantes a nivel nacional.	5
Proceso de prácticas preprofesionales y de titulación que garantizan el cumplimiento del perfil de egreso del profesional.	5
El plan de estudio de cada carrera es pertinente con la planificación estratégica de la UCSG, objetivos del plan nacional de desarrollo, necesidades de desarrollo regional y demandas del mercado laboral.	5
Curso de inducción para familiarizar a estudiantes nuevos con la metodología y manejo de las herramientas tecnológicas.	4
Programa de Consejería Estudiantil que contribuye a la reducción de la deserción.	3
TOTAL	71

Fuente: FODA / Elaboración: La autora

Tabla Nro. 7: Oportunidades

OPORTUNIDADES	PUNTUACIÓN (1-10)
Posicionamiento de la UCSG a nivel nacional.	8
Impacto generado por los egresados de la UCSG en los sectores políticos, productivos, sociales y culturales del país.	7
Calificación otorgada a la UCSG por los organismos gubernamentales.	10
Tendencia de crecimiento de los usuarios de la Educación a Distancia y virtual.	5
Apoyo de las autoridades de la UCSG al proyecto SED a partir del año 2012.	4
Reducción de universidades con oferta académica a distancia debido a resoluciones estatales.	8
Planes y programas del Gobierno que favorecen el posicionamiento del SED.	6
Proceso de evaluación a instituciones de educación superior por parte del Gobierno.	5
Proyectos académicos impulsados por la UCSG que incorporan la participación del SED.	2
Uso generalizado de tecnologías (internet, celular) por parte de la población.	7
TOTAL	62

Fuente: FODA / Elaboración: La autora

Tabla Nro. 8: Debilidades

DEBILIDADES	PUNTUACIÓN (1-10)
Inexistencia de un examen de ingreso y de un curso de nivelación para estudiantes nuevos.	6
Inexistencia de programas de acompañamiento académico para el estudiante.	6
Inexistencia de seguimiento de inserción laboral a los graduados para la generación de oportunidades de trabajo y formación continua para los profesionales de las carreras de la modalidad de educación a distancia.	4
Inexistencia de programas de posgrado por parte del SED.	9
Escasa oferta académica del SED (6 carreras).	10
Costos administrativos elevados.	2
Inexistencia de un plan de marketing integral.	10
Desconocimiento de la oferta académica del SED a nivel nacional.	7
Insuficiente comodidad en la forma de pago por parte de usuarios.	8
Mínimo crecimiento de la población estudiantil y elevada deserción.	10
Ausencia de programas de capacitación a los Coordinadores de Centros de Apoyo en temas relacionados a mercadeo, ventas, servicio al cliente y gestión administrativo-financiera.	8
Incumplimiento de responsabilidades y tareas encomendadas por parte de los Coordinadores de Centros de Apoyo.	8
Alta frecuencia de cambios de políticas y resoluciones que afectan el normal funcionamiento del SED y la imagen institucional.	7
Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal, sobretodo cargos de Coordinación de áreas.	8
TOTAL	103

Fuente: FODA / Elaboración: La autora

Tabla Nro. 9: Amenazas

AMENAZAS	PUNTUACIÓN (1-10)
Agresiva campaña publicitaria por parte de la competencia.	8
Oferta académica de la competencia a bajos precios y comodidad de pago.	9
Variedad de carreras de pregrado en la oferta académica de la competencia.	9
Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia.	9
Insuficiente calidad de la conexión a internet en algunos Centros de Apoyo.	2
TOTAL	37

Fuente: FODA / Elaboración: La autora

Tabla Nro. 10: Total de Factores - FODA

FACTORES	TOTAL
FORTALEZAS - F	71
OPORTUNIDADES - O	62
DEBILIDADES - D	103
AMENAZAS - A	37

Elaboración: La autora

Para obtener los vectores se obtiene la diferencia en los factores externos (O-A) e internos (F-D):

Tabla Nro. 11: Puntuación de Factores - FODA

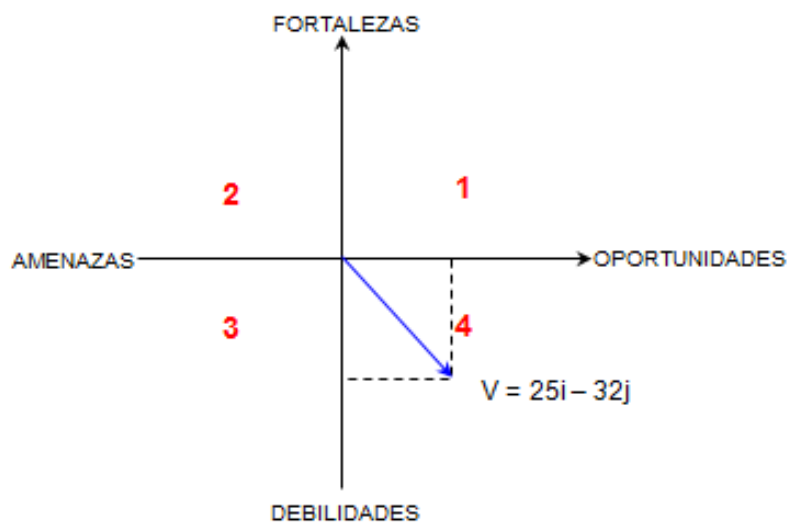
PUNTUACIÓN		PUNTUACIÓN	
OPORTUNIDADES – O	62	FORTALEZAS - F	71
AMENAZAS – A	37	DEBILIDADES - D	103
DIFERENCIA (O - A)	25	DIFERENCIA (F - D)	-32

Elaboración: La autora

El vector resultante es: $V = 25i - 32j$, por lo tanto, el gráfico vectorial

es:

Gráfico Nro. 5: Análisis Vectorial del FODA



Elaboración: La autora

El SED en cuanto a su situación se encuentra en el cuarto cuadrante, debido a que las debilidades son mayores a las fortalezas, por lo tanto, es fundamental que las decisiones por parte de los directivos del proyecto incluyan la ejecución de estrategias para reducir las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades planteadas.

CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

2.1 ESTRUCTURA ACADÉMICA

La oferta académica del SED - UCSG está conformada por seis carreras, aprobadas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación -SENESCYT:

- Derecho
- Ingeniería en Marketing
- Administración
- Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas
- Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
- Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Humano

Inicialmente también se tenía dentro de la oferta académica la carrera de Licenciatura en Educación Básica Bilingüe, sin embargo, a partir del semestre B 2009 (Octubre 2009-Febrero 2010) la carrera se cerró para estudiantes nuevos, debido que su crecimiento semestral era el menor de todas las carreras, y por lo tanto, no permitía cubrir los costos que representaba.

Adicionalmente, se han incorporado desde Agosto de 2008, los Cursos Abiertos Regulares e Intensivos de Inglés, cuya metodología es participativa e interactiva, virtual y presencial.

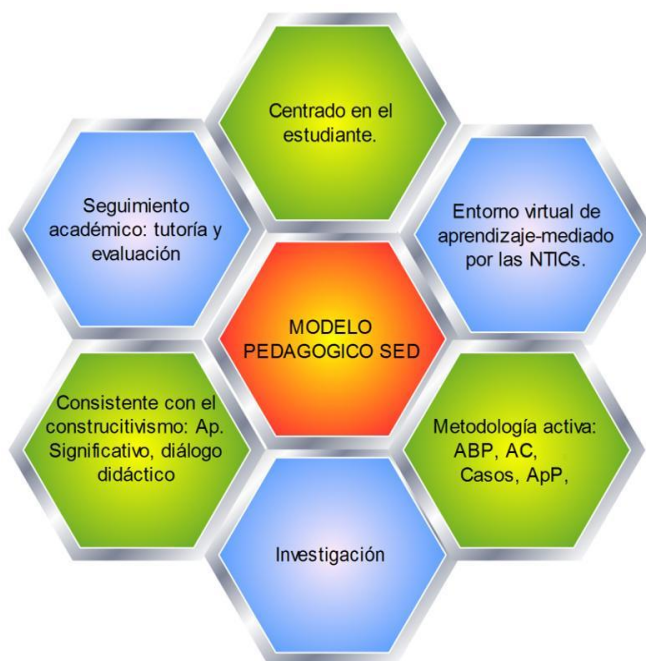
Cabe recalcar que, hasta la presente fecha, Semestre B 2012 la población estudiantil es de 1316 estudiantes en la oferta del SED.

En el SED – UCSG se planifican las actividades académicas y, se elaboran los materiales educativos mediante los cuales se dirige el proceso de enseñanza – aprendizaje, proceso que requiere de una planificación detallada y ejecutada con la debida provisión de tiempo.

2.1.1 Modelo Pedagógico

El proyecto Sistema de Educación a Distancia –SED de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil –UCSG está definido sobre la base de un modelo pedagógico para la Educación a Distancia, encaminado a desarrollar el aprendizaje autónomo e independiente.

Gráfico Nro. 6: Modelo Pedagógico SED – UCSG



Fuente y elaboración: Proyecto de Creación SED – UCSG (2003)

En el año 2011 se realizó un alcance al Proyecto de Creación SED - UCSG del año 2003, basado sobretodo en el cambio de las consideraciones del Modelo pedagógico del SED, de acuerdo a este alcance son las siguientes:

- **Aprendizaje en línea (e-learning) a través de MOODLE**

La oferta educativa del SED se imparte con la aplicación del aprendizaje en línea del e-learning, utilizando la plataforma Moodle. Esta plataforma es accesible durante las 24 horas del día, desde cualquier país del mundo, por lo que, los participantes pueden ingresar a ella desde su residencia y de esta manera hacer compatible su estudio con su trabajo y su familia.

El e-learning, busca la interactividad en una relación entre docente - estudiante y estudiantes entre sí, así como capacidad de planificación y acción para lograr los objetivos propuestos de cada componente académico.

El docente o tutor que acompaña continuamente durante todo el proceso formativo al estudiante es un asesor, orientador virtual en el proceso de su aprendizaje. Del estudiante se espera que mediante su participación individual o colaborativa desarrolle su desempeño para la autogestión, la construcción social del aprendizaje y el pensamiento creativo.

- **Aprendizaje en entornos virtuales a partir del Diseño Instruccional**

La metodología del aprendizaje en entornos virtuales se realiza a partir del Diseño Instruccional de las asignaturas de estudio; éste además de ser

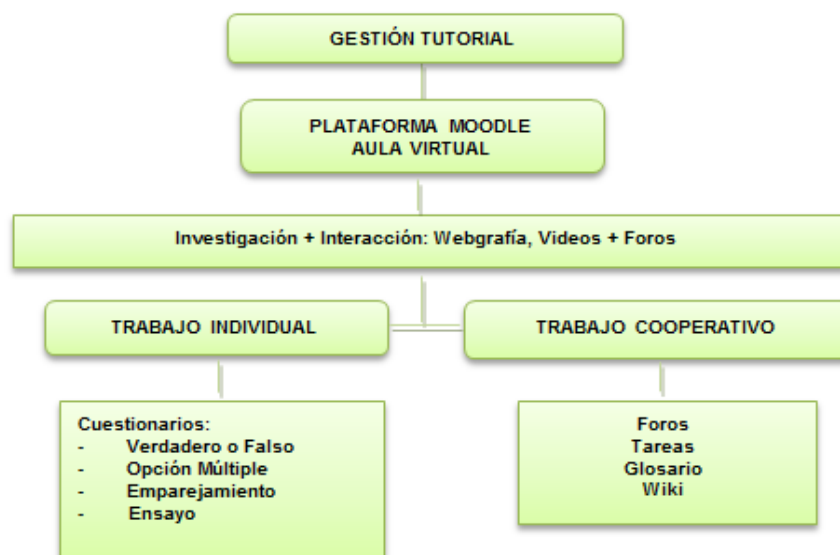
la herramienta de planificación de las actividades académicas del docente, permite que el aprendizaje se desarrolle a través de actividades interactivas en la plataforma Moodle, tales como: foros, cuestionarios, chat, mensajería, wikis, etc.

El semestre o periodo académico tiene una duración de 16 semanas, y cada asignatura 2 horas semanales, es decir, 32 horas al semestre.

▪ Sistema Tutorial

El acompañamiento del aprendizaje se realiza a través de la Gestión Tutorial que en relación al Diseño Instruccional, responde a la participación activa del estudiante con las actividades propuestas de acuerdo al siguiente esquema:

Gráfico Nro. 7: Actividades Consideradas en el Sistema Tutorial



Fuente y elaboración: Reformulación de Proyecto SED – UCSG (2011)

El Sistema Tutorial, está establecido en un Cronograma, como parte del Calendario Académico SED, adicionalmente, se cuenta con el programa de videoconferencia Elluminate³ para reforzar el proceso de aprendizaje.

- **Medios de apoyo para el aprendizaje**

El principal medio de apoyo son los materiales educativos en formato digital, que se entrega al estudiante, al inicio del semestre por cada asignatura, éstos pueden ser: textos guía o guías didácticas y libros de mercado.

- **Sistema de Evaluación**

Los Coordinadores de Carrera ante el SED, participan conjuntamente con los Directores de Carrera en la selección de docentes, en total se cuenta con el apoyo de cuatro Coordinadores, de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla Nro. 12: Distribución de Coordinadores por Carrera

Facultad	Carrera	Núm. Coordinadores
Jurisprudencia	-Derecho -Trabajo Social*	1 (para Derecho)
Especialidades Empresariales	-Ingeniería en Marketing -Ing. Adm. Empresas Hoteleras y Turísticas	2 (1 para cada Carrera)
Ciencias Económicas	-Administración de Empresas -Contaduría Pública	1 (para las dos carreras)

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

*No cuenta con Coordinador porque la carrera está vigente desde el semestre A 2011, y por lo tanto su número de estudiantes no justifica la contratación de un Coordinador.

³ Sistema de videoconferencia utilizado para desarrollo de tutorías virtuales entre docente y estudiante(s).

Al semestre B 2012, el colectivo docente del SED – UCSG está constituido por 75 profesores, 20 a tiempo completo y 55 a tiempo parcial, todos con titulación de cuarto nivel. La planta docente ha recibido capacitación en diseño y elaboración de diseños instruccionales y materiales educativos; además, cuentan con el acompañamiento, apoyo y asesoramiento de la Supervisión Académica del SED.

2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El Sistema de Educación a Distancia SED – UCSG está organizado en una “sede central que funciona en la ciudad de Guayaquil, donde se desempeña el personal directivo, administrativo y docente; el SED ha estructurado una Red Nacional de Centros de Apoyo en diferentes localidades del país. Los Centros de Apoyo son dependencias académicas-administrativas, cuyo propósito fundamental es el de facilitar y agilizar los procesos académicos, administrativos y de gestión, dirigidos desde la Sede Central, Guayaquil” (Proyecto de Creación SED-UCSG, 2003, p. 5)

Según el Reglamento SED-UCSG (2008, p. 3) para la constitución de los Centros de Apoyo se considera un número mínimo de 25 estudiantes matriculados por Centro. Respecto al equipamiento y adecuación, éstos cuentan con los implementos necesarios para su funcionamiento en cada local: mobiliario, equipos de computación, servicios de teléfono e internet. Los Centros de Apoyo se reportan a la Matriz y cada uno de ellos cuenta con

una persona responsable, denominada Coordinador, que además de cumplir con funciones administrativas, es el encargado de llevar un fondo rotativo equivalente a USD \$ 300.00 para gastos de mantenimiento y varios, del Centro de Apoyo.

Al momento, son 19 Centros de Apoyo (incluido Guayaquil) ubicados en las principales ciudades del Ecuador: Ambato, Azogues, Chone, Ibarra, Lago Agrio, Latacunga, Loja, Machala, Orellana, Playas, Portoviejo, Puyo, Esmeraldas, Quito, Salinas, Santa Cruz, San Cristóbal y Santo Domingo.

2.2.1 Políticas de Captación

Dentro de las políticas de captación en el año 2011 el SED desarrolló un plan remedial y una propuesta de metas, las cuales fueron elaboradas considerándose una tasa de crecimiento por periodo académico no menor al 30% y tomando en cuenta cubrir hasta el 100% de la capacidad instalada de cada Centro de Apoyo, incluyendo la matriz.

- **Plan Remedial** (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011, p. 2)

Se lo elaboró para el Semestre B 2011 (octubre 2011 - febrero 2012), se le denominó así porque constituía una propuesta que debía ser ejecutada en el plazo mínimo de un mes, debido a que a fines del mes de octubre iniciaba el semestre B 2011, según este plan al semestre B 2011 se tendría un incremento general del 79% en la población estudiantil, basándose en las directrices siguientes:

- Se consideraba una deserción del 10% de la población estudiantil del semestre A 2011 (abril – agosto 2011).
- Para diferenciar cada zona y establecer un mínimo de estudiantes a matricularse por zona se consideró a la población total de cada localidad (incluyendo Guayaquil).

La proyección de este plan remedial fue la siguiente:

Tabla Nro. 13: Proyección de Estudiantes – Plan Remedial B2011

CENTRO DE APOYO	A 2011			APUESTA B 2011	
	Nuevos	Antiguos	TOTAL	Número	Porcentaje de incremento
Ambato	1	17	18	10	900%
Azogues	3	28	31	10	233%
Chone	2	17	19	10	400%
Esmeraldas	7	18	25	10	43%
Guayaquil	137	311	448	215	57%
Ibarra	9	28	37	18	100%
Lago Agrio	7	25	32	15	114%
Latacunga	2	21	23	10	400%
Loja	7	11	18	15	114%
Machala	26	40	66	30	15%
Orellana	2	4	6	8	300%
Playas	2	21	23	10	400%
Portoviejo	16	39	55	30	88%
Puyo	8	23	31	15	88%
Quito	21	63	84	30	43%
Salinas	6	22	28	15	150%
San Cristóbal	2	7	9	6	200%
Santa Cruz	5	11	16	10	100%
Santo Domingo	7	13	20	15	114%
TOTAL	270	719	989	482	79%

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

Los resultados finales eran:

Tabla Nro. 14: Resultados – Plan Remedial B 2011

CENTRO DE APOYO	Número de estudiantes matriculados B 2011		TOTAL POBLACIÓN ESTUDIANTIL B 2011
	Nuevos	Antiguos	
Ambato	10	16	26
Azogues	10	27	37
Chone	10	17	27
Esmeraldas	10	22	32
Guayaquil	215	403	618
Ibarra	18	33	51
Lago Agrio	15	28	43
Latacunga	10	20	30
Loja	15	16	31
Machala	30	59	89
Orellana	8	5	13
Playas	10	20	30
Portoviejo	30	49	79
Puyo	15	27	42
Quito	30	75	105
Salinas	15	25	40
San Cristóbal	6	8	14
Santa Cruz	10	14	24
Santo Domingo	15	18	33
TOTAL	482	882	1364

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

- **Propuesta de Metas** (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011, p. 5)

La propuesta de metas se la realizó con enfoque a corto (A 2012), mediano (A 2013) y largo plazo (A 2014), sus objetivos fueron:

- Incrementar el número de estudiantes matriculados a nivel nacional mediante la aplicación de una eficiente estrategia de difusión.

- Realizar un eficaz seguimiento a los estudiantes antiguos que permita evitar la deserción.
- Establecer prioridades de matriculación de acuerdo a la forma de pago de los estudiantes.
- Mejorar la situación financiera del SED – UCSG mediante el aumento de liquidez.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:

La propuesta se clasificó según el tipo de proceso: Admisión y Matriculación, y Forma de Pago; sin embargo, para su ejecución y a fin de cumplir con las metas establecidas de Admisión y Matriculación a nivel nacional, se tomó como referente las siguientes estrategias:

- Replanteo del modelo pedagógico del Sistema de Educación a Distancia
- Replanteo de condiciones laborales y salariales para los Coordinadores de Centros de Apoyo, lo que conllevaría:

Cambio del horario de Coordinadores de Centros de Apoyo a una sola jornada laboral a partir de enero de 2012:

Tres (3) horas diarias de lunes a viernes y cuatro (4) horas el día sábado.

- ✓ El horario para las coordinaciones de Centros de Apoyo, de lunes a viernes sería: de 15h00 a 18h00
- ✓ El horario para las coordinaciones de Centros de Apoyo, sábado: de 09h00 a 13h00

a. Para el semestre A 2012:

Tomando como condicionante el cumplimiento del plan remedial para el semestre B 2011, se establecerían las siguientes políticas:

- ✓ Aumento de la jornada laboral de los coordinadores de Centros de Apoyo a ocho (8) horas diarias.
- ✓ Propuesta de salario acorde a la nueva exigencia de tiempo.
- ✓ Además, un Coordinador de Centro de Apoyo tendrá posibilidades de bonificación por proyectos específicos.

De acuerdo a la política salarial se contemplaría mejoras permanentes en la remuneración de acuerdo a parámetros o indicadores de resultados conforme a la planificación.

Cabe recalcar que, la propuesta fue elaborada para corto (A 2012), mediano (A 2013) y largo plazo (A 2014), tomando como semestre base en todos los casos el periodo o año anterior.

Para la determinación de escenarios, se utilizó un enfoque prospectivo para ello se definió los siguientes escenarios:

- Escenario Apuesta: Mejor escenario planteado para la captación y matriculación que se puede lograr dadas las estrategias indicadas.
- Escenario Alternativo: Escenario propuesto para la captación y matriculación que se puede alcanzar dadas las estrategias señaladas.

PROCESOS DE LA PROPUESTA

Los procesos: Admisión, Matriculación y Forma de Pago, fueron planteados en concordancia con los estipulados en el Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos SED-UCSG (2011) y sobre la base del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UCSG (2008) y del Estatuto UCSG (2008).

A. ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN:

A.1. ADMISIÓN

La propuesta de metas estaba fundamentada en las siguientes directrices:

- Número de estudiantes matriculados en cada periodo anterior, en cada Centro de Apoyo, incluido la Matriz Guayaquil, como base de la propuesta.
- La captación de estudiantes nuevos en cada Centro de Apoyo era el punto de partida.
- Para diferenciar cada zona y establecer un mínimo de estudiantes a matricularse por zona se consideró a la población total de cada localidad incluyendo Guayaquil.

A.2. MATRICULACIÓN:

Respecto a los estudiantes antiguos, en cada Centro de Apoyo se mantendría el número de estudiantes ya registrados en periodos anteriores, para ello, se debía:

- Realizar el seguimiento durante el periodo académico a los estudiantes nuevos y antiguos registrados.
- Canalizar a través de la Supervisión Nacional de Centros de Apoyo las dificultades presentadas en los estudiantes (proceso tutorial, comunicación con tutores, claves de acceso a la plataforma, respuesta a trámites administrativos) durante el periodo académico, a fin de evitar desinterés en los estudiantes y posteriormente deserción.

PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS Y ANTIGUOS SEGÚN PROPUESTA

A continuación se detalla los cuadros de proyección de estudiantes nuevos y antiguos a corto, mediano y largo plazo, tomando como base siempre el periodo anterior, se ha considerado los escenarios apuesta y alterno, dejando (en la proyección de estudiantes nuevos) entre los dos una diferencia aproximada del 4 - 5%. Para el semestre A 2012, se planteó un aumento significativo de estudiantes nuevos, en tanto que para los siguientes semestres A 2013 y A 2014 se estimó un incremento aproximado del 30%. En cuanto a los estudiantes antiguos, se calculó una deserción del 10% por Centro de Apoyo y en total.

▪ **CORTO PLAZO: SEMESTRE A 2012**

Tabla Nro. 15: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base semestre A 2011)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados A 2011				PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2012 (Número)	
	Nuevos	Antiguos	Total	Total (considerando deserción de 10%)	APUESTA	ALTERNATIVO
Ambato	1	17	18	16	20	18
Azogues	3	28	31	27	20	18
Chone	2	17	19	17	15	13
Esmeraldas	7	18	25	22	15	13
Guayaquil	137	311	448	403	250	225
Ibarra	9	28	37	33	20	18
Lago Agrio	7	25	32	28	20	18
Latacunga	2	21	23	20	15	13
Loja	7	11	18	16	20	18
Machala	26	40	66	59	30	30
Orellana	2	4	6	5	20	18
Playas	2	21	23	20	20	18
Portoviejo	16	39	55	49	30	30
Puyo	8	23	31	27	20	18
Quito	21	63	84	75	50	40
Salinas	6	22	28	25	20	18
San Cristóbal	2	7	9	8	15	13
Santa Cruz	5	11	16	14	15	13
Sto. Domingo	7	13	20	18	20	18
TOTAL	270	719	989	882	635	570

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

Resultado: En el periodo académico A 2012 respecto del A 2011 habría un incremento del 135% en el escenario apuesta y del 111% en el escenario alternativo.

▪ **MEDIANO PLAZO: SEMESTRE A 2013**

Tabla Nro. 16: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base semestre A 2012)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados A 2012				PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2013 (Número)	
	Nuevos	Antiguos	Total	Total (considerando deserción del 10%)	APUESTA	ALTERNO
Ambato	20	16	36	32	30	28
Azogues	20	27	47	42	30	28
Chone	15	17	32	28	25	23
Esmeraldas	15	22	37	33	25	23
Guayaquil	250	403	653	587	350	325
Ibarra	20	33	53	47	30	28
Lago Agrio	20	28	48	43	30	28
Latacunga	15	20	35	31	25	23
Loja	20	16	36	32	30	28
Machala	30	59	89	80	40	38
Orellana	20	5	25	22	30	28
Playas	20	20	40	36	30	28
Portoviejo	30	49	79	71	40	38
Puyo	20	27	47	42	30	28
Quito	50	75	125	112	65	55
Salinas	20	25	45	40	30	28
San Cristóbal	15	8	23	20	25	23
Santa Cruz	15	14	29	26	25	23
Santo Domingo	20	18	38	34	30	28
TOTAL	635	882	1517	1358	920	851

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

Resultado: Del cuadro anterior se concluye que para el periodo académico A 2013 respecto del A 2012 habrá un incremento del 45% en el escenario apuesta y del 34% en el escenario alternativo.

Tabla Nro. 17: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario alternativo semestre A 2012)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados A 2012			Total (considerando deserción del 10%)	PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2013 (Número)	
	Nuevos	Antiguos	Total		APUESTA	ALTERNATIVO
Ambato	18	16	34	30	30	28
Azogues	18	27	45	40	30	28
Chone	13	17	30	27	25	23
Esmeraldas	13	22	35	31	25	23
Guayaquil	225	403	628	565	350	325
Ibarra	18	33	51	45	30	28
Lago Agrio	18	28	46	41	30	28
Latacunga	13	20	33	29	25	23
Loja	18	16	34	30	30	28
Machala	30	59	89	80	40	38
Orellana	18	5	23	20	30	28
Playas	18	20	38	34	30	28
Portoviejo	30	49	79	71	40	38
Puyo	18	27	45	40	30	28
Quito	40	75	115	103	65	55
Salinas	18	25	43	38	30	28
San Cristóbal	13	8	21	18	25	23
Santa Cruz	13	14	27	24	25	23
Santo Domingo	18	18	36	32	30	28
TOTAL	570	882	1452	1298	920	851

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

Resultado: Del cuadro anterior se concluye que para el periodo académico A 2013 respecto del A 2012 habrá un incremento del 61% en el escenario apuesta y del 49% en el escenario alternativo, cabe recalcar que, el aumento es mayor debido a que en el escenario alternativo la población considerada es menor.

▪ **LARGO PLAZO: SEMESTRE A 2014**

Tabla Nro. 18: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario apuesta semestre A 2013)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados A 2013				PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2014 (Número)	
	Nuevos	Antiguos	Total	Total (considerando una deserción del 10%)	APUESTA	ALTERNATIVO
Ambato	30	30	60	54	40	38
Azogues	30	40	70	63	40	38
Chone	25	27	52	46	35	33
Esmeraldas	25	31	56	50	35	33
Guayaquil	350	565	915	823	500	450
Ibarra	30	45	75	67	40	38
Lago Agrio	30	41	71	63	40	38
Latacunga	25	29	54	48	35	33
Loja	30	30	60	54	40	38
Machala	40	80	120	108	55	50
Orellana	30	20	50	45	40	38
Playas	30	34	64	57	40	38
Portoviejo	40	71	111	99	55	50
Puyo	30	40	70	63	40	38
Quito	65	103	168	151	85	70
Salinas	30	38	68	61	40	38
San Cristóbal	25	18	43	38	35	33
Santa Cruz	25	24	49	44	35	33
Santo Domingo	30	32	62	55	40	38
TOTAL	855	1298	2153	1989	1270	1165

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

Resultado: Para el periodo académico A 2014 respecto del A 2013 habrá un incremento del 48% en el escenario apuesta y del 36% en el escenario alternativo.

Tabla Nro. 19: Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario alternativo semestre A 2013)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados A 2013			PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2014 (Número)		
	Nuevos	Antiguos	Total	Total (considerando deserción de 10%)	APUESTA	ALTERNATIVO
Ambato	28	30	58	52	40	38
Azogues	28	40	68	61	40	38
Chone	23	27	50	45	35	33
Esmeraldas	23	31	54	48	35	33
Guayaquil	325	565	890	801	500	450
Ibarra	28	45	73	65	40	38
Lago Agrio	28	41	69	62	40	38
Latacunga	23	29	52	46	35	33
Loja	28	30	58	52	40	38
Machala	38	80	118	106	55	50
Orellana	28	20	48	43	40	38
Playas	28	34	62	55	40	38
Portoviejo	38	71	109	98	55	50
Puyo	28	40	68	61	40	38
Quito	55	103	158	142	85	70
Salinas	28	38	66	59	40	38
San Cristóbal	23	18	41	36	35	33
Santa Cruz	23	24	47	42	35	33
Santo Domingo	28	32	60	54	40	38
TOTAL	851	1298	2149	1928,0	1270	1165

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

Resultado: Del cuadro anterior se concluye que para el periodo académico A 2014 respecto del A 2013 habrá un incremento del 49% en el escenario apuesta y del 37% en el escenario alternativo, cabe recalcar que, el aumento es mayor debido a que en el escenario alternativo la población considerada es menor.

B. FORMA DE PAGO DE ESTUDIANTES:

Considerando que en el SED se ofrecen tres (3) formas de pago, dentro de la propuesta se había tomado como prioridades para la matriculación la siguiente jerarquización en cuanto a la forma de pago, por lo tanto:

- 1° Se matriculará a los estudiantes que cancelen al contado (depósito bancario).
- 2° Se matriculará a los estudiantes que cancelen con tarjeta de crédito.
- 3° Se matriculará a los estudiantes que cancelen mediante convenio de pago.

Tabla Nro. 20: Forma de Pago de Paquete Educativo

Forma de pago	Porcentaje de estudiantes Matriculados
Contado*	60%
Tarjeta de crédito	30%
Convenio de pago	10%

Fuente y elaboración: Información SED – UCSG (Propuesta de Metas SED-UCSG, 2011)

*Considerando un plazo de pago de entre 1 y 5 días.

Resultado: De acuerdo a la tabla anterior, el 60% de los estudiantes que se matriculen en cada Centro de Apoyo deberán cancelar al contado, el 30% de los estudiantes deberán cancelar con tarjeta de crédito y el 10% de los estudiantes mediante convenio de pago.

Después de la socialización del plan remedial y de la propuesta de metas con los principales involucrados del proyecto para su cumplimiento

(directivos y Coordinaciones de Centros de Apoyo) en septiembre de 2011, los resultados obtenidos no fueron los esperados correspondientes al plan remedial del periodo académico B 2011 y a la propuesta del periodo A 2012, a continuación se indica la diferencia entre lo “propuesto” y lo “real”:

Tabla Nro. 21: Variación de Resultados: Propuesta Vs. Real

SEMESTRE	RESULTADO "PROPUESTA"	RESULTADO "REAL"	VARIACIÓN
B 2011	1364	1098	24%
A 2012	1358	1138	19%

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Como se observa en la tabla anterior, en el semestre o periodo B 2011 existió una diferencia del 24% entre lo estimado y lo real, y en el semestre A 2012 la variación fue del 19%, por lo tanto, no se cumplió con lo establecido en las propuestas, debido a varios motivos, principalmente:

- Falta de tiempo para la ejecución del plan remedial al semestre B 2011 (el plan fue presentado en el mes de septiembre 2011 y el periodo académico iniciaba a fines del mes de octubre de 2011).
- Ineficiencia en la presentación de planes de mercadeo por parte de los Coordinadores de Centros de Apoyo (desconocimiento de: estrategias efectivas para captación de estudiantes, diseño y elaboración de planes de mercadeo; incumplimiento de tiempos de entrega que afectaban su autorización y ejecución).
- Aunque en enero de 2012 se ejecutó la política de cambio de horarios de los Coordinadores de Centros de Apoyo a una sola jornada laboral,

y hubo cambios en el modelo pedagógico del SED, específicamente en su sistema de evaluación, no existió un Plan de Marketing diseñado para el SED UCSG para el semestre A 2012 que esté enmarcado en las necesidades de cada Centro de Apoyo, lo cual afectó en gran medida el cumplimiento de las metas propuestas, debido a que nuevamente cada Coordinador de Centro de Apoyo elaboró su plan de mercadeo aisladamente cometiéndose una vez más los errores indicados en el punto 2.

Ante esta situación, es fundamental plantear una nueva propuesta de metas a partir del semestre o periodo B 2013 (octubre 2013-febrero 2014), sobre la base del semestre actual B 2012 y con alcance al semestre A 2015. Cabe indicar que, no se incluirá al semestre A 2013, debido a que la aplicación de estrategias efectivas para lograr los objetivos implica un periodo de tiempo de mínimo cuatro (4) meses, para el desarrollo de un eficiente Plan de Marketing y para la implementación de nuevas políticas tendientes al incremento de estudiantes y al mejoramiento del servicio. En esta propuesta se perseguirán los mismos objetivos de la propuesta anterior:

- Incrementar el número de estudiantes matriculados a nivel nacional mediante la aplicación de una eficiente estrategia de difusión.
- Realizar un eficaz seguimiento a los estudiantes antiguos que permita evitar la deserción.
- Establecer prioridades de matriculación de acuerdo a la forma de pago de los estudiantes.

- Mejorar la situación financiera del SED – UCSG mediante el aumento de liquidez.

Y se tomará como punto de partida las políticas ya implementadas en el SED UCSG durante el año 2012, además, se la plantea con base a una tasa de crecimiento no menor al 40% por semestre y se considera el incremento de utilización de la capacidad instalada del 30 al 50% a corto plazo y del 75% a largo plazo; a continuación se describe el contexto de la propuesta:

DESCRIPCIÓN

De igual forma, la propuesta se clasificará según el tipo de proceso:

Admisión y Matriculación, y Forma de Pago; partiendo de las políticas vigentes desde el año 2012 (modelo pedagógico replanteado y política de estandarización de horarios de los Coordinadores de los Centros de Apoyo), desde septiembre de 2013 (periodo de matriculación del semestre B 2013) existirá un:

- Aumento de la jornada laboral de los coordinadores de Centros de Apoyo a ocho (8) horas diarias.
- Propuesta de salario acorde a la nueva exigencia de tiempo, y consideración de mejora permanente en la remuneración de acuerdo a parámetros o indicadores de resultado conforme a la planificación.
- Además, un Coordinador de Centro de Apoyo tendrá posibilidades de bonificación por proyectos específicos.

La nueva propuesta se elaborará a corto (B 2013), mediano (A 2014) y largo plazo (A 2015), tomando como semestre base en todos los casos el periodo o año anterior.

Se ha determinado un solo escenario, y los procesos de admisión y matriculación, con las siguientes directrices:

- La captación de estudiantes nuevos en cada Centro de Apoyo.
- Seguimiento durante el periodo académico a los estudiantes nuevos y antiguos registrados.
- Canalizar a través de la instancia pertinente las dificultades presentadas en los estudiantes (proceso tutorial, comunicación con tutores, claves de acceso a la plataforma, respuesta a trámites administrativos) durante el periodo académico, a fin de evitar desinterés en los estudiantes y posteriormente deserción.

Para la elaboración de la proyección del número de estudiantes se ha considerado:

- Población total de cada localidad incluyendo Guayaquil, como referente de diferenciación.
- El semestre B 2012 es la base para la proyección del semestre B 2013.
- Únicamente para el semestre B 2013, el porcentaje de incremento considerado será del 50%, ya que se asume que en el semestre A 2013 (abril-agosto 2013) existirá un incremento en el número de

estudiantes. Para el mediano y largo plazo el incremento será del 40%.

Considerando que en promedio la deserción es elevada (29%), la proyección será construida estimando un 20% de deserción de estudiantes antiguos.

CORTO PLAZO: SEMESTRE B 2013

Tabla Nro. 22: Resultado de Estudiantes Nuevos

(Tomando como base Semestre B 2012)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados B 2012			Total (considerando deserción 20%)	PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE B 2013 Incremento 50%
	Nuevos	Antiguos	Total		
Ambato	14	16	30	24	21
Azogues	71	23	94	75	107
Chone	3	13	16	13	5
Esmeraldas	8	22	30	24	12
Guayaquil	117	381	498	398	176
Ibarra	13	25	38	30	20
Lago Agrio	26	24	50	40	39
Latacunga	4	27	31	25	6
Loja	12	18	30	24	18
Machala	26	49	75	60	39
Orellana	2	5	7	6	3
Playas	3	22	25	20	5
Portoviejo	6	42	48	38	9
Puyo	29	32	61	49	44
Quito	101	72	173	138	152
Salinas	8	34	42	34	12
San Cristóbal	8	10	18	14	12
Santa Cruz	3	9	12	10	5
Santo Domingo	22	16	38	30	33
TOTAL	476	840	1316	1053	714

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

MEDIANO PLAZO: SEMESTRE A 2014**Tabla Nro. 23:** Resultado de Estudiantes Nuevos

(Tomando como base Semestre B 2013)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados B 2013				PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2014 (Número) Incremento 40%
	Nuevos	Antiguos	Total	Total (considerando deserción 20%)	
Ambato	21	24	45	36	29
Azogues	107	75	182	145	149
Chone	5	13	17	14	6
Esmeraldas	12	24	36	29	17
Guayaquil	176	398	574	459	246
Ibarra	20	30	50	40	27
Lago Agrio	39	40	79	63	55
Latacunga	6	25	31	25	8
Loja	18	24	42	34	25
Machala	39	60	99	79	55
Orellana	3	6	9	7	4
Playas	5	20	25	20	6
Portoviejo	9	38	47	38	13
Puyo	44	49	92	74	61
Quito	152	138	290	232	212
Salinas	12	34	46	36	17
San Cristóbal	12	14	26	21	17
Santa Cruz	5	10	14	11	6
Santo Domingo	33	30	63	51	46
TOTAL	714	1053	1767	1413	1000

Fuente: Tabla N° 21 / Elaboración: La autora

LARGO PLAZO: SEMESTRE A 2015**Tabla Nro. 24:** Resultado de Estudiantes Nuevos

(Tomando como base Semestre B 2014)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados B 2013				PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2015 (Número) Incremento 40%
	Nuevos	Antiguos	Total	Total (considerando deserción de 20%)	
Ambato	29	36	65	52	41
Azogues	149	145	294	236	209
Chone	6	14	20	16	9
Esmeraldas	17	29	46	36	24
Guayaquil	246	459	705	564	344
Ibarra	27	40	67	54	38
Lago Agrio	55	63	118	94	76
Latacunga	8	25	33	26	12
Loja	25	34	59	47	35
Machala	55	79	134	107	76
Orellana	4	7	11	9	6
Playas	6	20	26	21	9
Portoviejo	13	38	51	40	18
Puyo	61	74	135	108	85
Quito	212	232	444	355	297
Salinas	17	36	53	43	24
San Cristóbal	17	21	38	30	24
Santa Cruz	6	11	18	14	9
Santo Domingo	46	51	97	78	65
TOTAL	1000	1413	2413	1930	1399

Fuente: Tabla N° 14 / Elaboración: La autora

2.3 ESTRUCTURA FINANCIERA

Debido a que el SED es un proyecto educativo autofinanciado de la UCSG, para determinar su estructura financiera se utilizará como herramienta la ejecución presupuestaria anual, ya que esta contiene el nivel de ingresos y gastos del proyecto.

2.3.1 Resultados de la Ejecución Presupuestaria Anual

Tabla Nro. 25: Resultados de la Ejecución Presupuestaria Anual

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	GASTOS DE CAPITAL	DIFERENCIA
2008	\$ 746.146,87	\$ 901.335,15	\$ 32.695,78	\$ -187.884,06
2009	\$ 724.403,00	\$ 753.615,56	\$ 3.573,30	\$ -32.785,86
2010	\$ 1.071.004,81	\$ 1.053.410,29	\$ 29.088,06	\$ -11.493,54
2011	\$ 1.444.090,75	\$ 1.097.682,50	\$ 15.950,80	\$ 330.457,45
2012	\$ 2.013.445,59	\$ 1.363.432,98	\$ 23.018,62	\$ 626.993,99

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Al analizar los resultados anuales de las ejecuciones presupuestarias del SED UCSG a partir del año 2008 y hasta el año 2012, se observa variaciones significativas, los primeros 3 años muestran un déficit elevado, siendo mayor a los \$100.000 en el año 2008 y disminuyendo en un 83% para el año 2009, esta reducción fue consecuencia de decisiones tomadas como la concentración de docentes por áreas realizada en el año 2009 que aunque fue una medida temporal permitió disminuir el gasto en pago de honorarios a los docentes, cada docente dictaba varias materias y su remuneración no era por materia, sino por área; además se racionalizó otros

gastos de instalación, mantenimiento y reparación; transferencias y gastos en suministros mediante la creación de nuevas políticas que limitaron el uso de los recursos sobretodo en los Centros de Apoyo. De igual forma para el año 2010 resulta nuevamente una reducción del 65% del déficit presupuestario anual, que se debe principalmente a la disminución en los gastos no operacionales (comisiones bancarias e imprevistos).

El déficit acumulado de los 3 años, da como resultado total \$ 232.163,46, valor que es cubierto recientemente en el año 2011, por lo tanto, aunque teóricamente el superávit 2011 es de \$330.457,45, al restar de éste el déficit acumulado, el superávit real es de \$ 98.293,99, que pese a que es menor que el anterior es importante en la estructura financiera del proyecto. El último año 2012 también muestra un elevado superávit, mayor en un 538% al del 2011; los resultados de estos 2 últimos años evidencian el favorable impacto de la implementación de nuevas políticas administrativas y académicas, como: la sustitución de tutorías semanales por tutorías quincenales que aunque fue vigente en los años 2010 y parte del 2011, influyó positivamente en el presupuesto, después a fin de que la calidad académica no se vea afectada se regresó a la modalidad de tutorías semanales; otra importante medida adoptada en el año 2011 y aún vigente fue entregar materiales educativos en formato digital a los estudiantes (anteriormente se entregaba material impreso y era más costoso); adicionalmente, a partir del año 2012 se redujo notablemente el gasto de la cuenta “traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias” ya que como

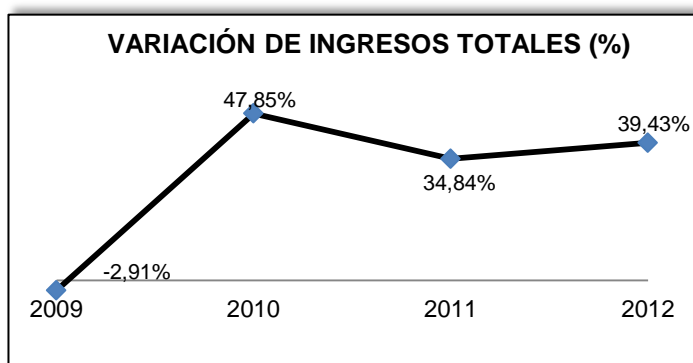
nueva política del SED se estableció que en cada Centro de Apoyo sean contratados los evaluadores y asesores, esto permitió disminuir en gran parte los egresos por viajes y subsistencias fuera de la matriz.

2.3.2 Análisis Financiero

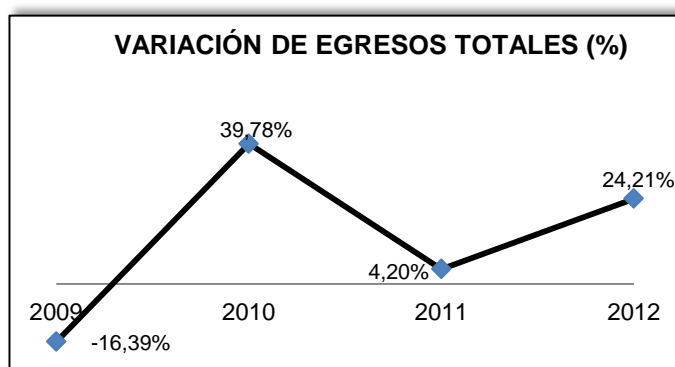
a. Análisis Horizontal – Por Comparación de Periodos

Tabla Nro. 26: Análisis Horizontal

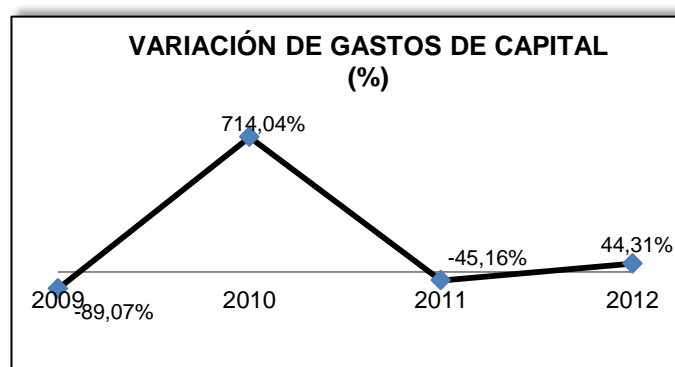
INGRESOS	2008	2009	% DE VAR.	2010	% DE VAR.	2011	% DE VAR.	2012	% DE VAR.
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 651.451,67	\$ 716.417,13	9,97%	\$ 1.053.276,70	47,02%	\$ 1.430.805,50	35,84%	\$ 1.994.447,17	39,39%
INGRESOS POR TASAS	\$ 1.694,00	\$ 375,00	-77,86%	\$ 4.800,00	1180,00%	\$ 450,00	-90,63%	\$ 652,68	45,04%
INGRESOS POR EVENTOS AUTOF.	\$ 649.757,67	\$ 716.042,13	10,20%	\$ 1.048.476,70	46,43%	\$ 1.430.355,50	36,42%	\$ 1.993.794,49	39,39%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 94.695,20	\$ 7.985,87	-91,57%	\$ 17.728,12	121,99%	\$ 13.285,25	-25,06%	\$ 18.998,42	43,00%
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 538,65	\$ 1.014,54	88,35%	\$ 2.529,43	149,32%	\$ 1.481,50	-41,43%	\$ 2.044,47	38,00%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 94.156,55	\$ 6.971,33	-92,60%	\$ 15.198,68	118,02%	\$ 11.803,75	-22,34%	\$ 16.953,95	43,63%
INGRESOS TOTALES	\$ 746.146,87	\$ 724.403,00	-2,91%	\$ 1.071.004,81	47,85%	\$ 1.444.090,75	34,84%	\$ 2.013.445,59	39,43%
EGRESOS	2008	2009	% DE VAR.	2010	% DE VAR.	2011	% DE VAR.	2012	% DE VAR.
GASTOS OPERACIONALES	\$ 897.782,31	\$ 750.145,05	-16,44%	\$ 1.052.521,03	40,31%	\$ 1.092.313,48	3,78%	\$ 1.355.788,51	24,12%
GASTOS REMUNERACIONES	\$ 248.175,34	\$ 203.745,83	-17,90%	\$ 297.051,53	45,80%	\$ 370.534,16	24,74%	\$ 471.240,56	27,18%
GASTOS CURSOS AUTOF. Y SEMINARIOS	\$ 189.760,90	\$ 130.096,86	-31,44%	\$ 105.432,36	-18,96%	\$ 95.386,00	-9,53%	\$ 120.218,40	26,03%
GASTOS SERVICIOS	\$ 251.486,14	\$ 256.184,36	1,87%	\$ 332.624,26	29,84%	\$ 293.901,88	-11,64%	\$ 357.454,14	21,62%
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 60.583,00	\$ 62.351,72	2,92%	\$ 75.538,75	21,15%	\$ 89.067,72	17,91%	\$ 122.145,08	37,14%
SERVICIOS GENERALES	\$ 74.464,59	\$ 79.371,44	6,59%	\$ 126.855,72	59,83%	\$ 75.533,12	-40,46%	\$ 100.363,77	32,87%
TRASLADOS, INST., VIÁTICOS Y SUBS.	\$ 76.482,76	\$ 81.099,65	6,04%	\$ 63.800,77	-21,33%	\$ 46.773,92	-26,69%	\$ 24.334,48	-47,97%
INSTALACIÓN, MANT. Y REPARACIÓN	\$ 6.842,56	\$ 1.979,88	-71,07%	\$ 1.231,30	-37,81%	\$ 10.205,46	728,84%	\$ 14.311,29	40,23%
ARRENDAMIENTO DE BIENES	\$ 29.034,71	\$ 24.876,27	-14,32%	\$ 43.285,92	74,00%	\$ 53.022,20	22,49%	\$ 72.876,06	37,44%
GASTOS EN INFORMÁTICA	\$ 1.675,27	\$ 625,55	-62,66%	\$ 999,36	59,76%	\$ 3.532,66	253,49%	\$ 4.835,98	36,89%
CONTRATAC. DE ESTUDIOS E INVESTIG.	\$ 2.403,27	\$ 5.879,87	144,66%	\$ 20.912,44	255,66%	\$ 15.766,80	-24,61%	\$ 18.587,48	17,89%
GASTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 150.197,67	\$ 121.645,58	-19,01%	\$ 178.903,28	47,07%	\$ 140.290,47	-21,58%	\$ 195.131,88	39,09%
GASTOS DE TRANSFERENCIAS	\$ 58.162,26	\$ 38.472,44	-33,85%	\$ 138.509,60	260,02%	\$ 192.200,97	38,76%	\$ 211.743,52	10,17%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 3.552,84	\$ 3.470,51	-2,32%	\$ 889,26	-74,38%	\$ 5.369,02	503,76%	\$ 7.644,46	42,38%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.552,84	\$ 1,50	-99,96%	\$ -	-100,00%	\$ 254,36	100,00%	\$ 315,56	24,06%
SEGUROS, COSTOS FIN. Y OTROS GASTOS IMPREVISTOS	\$ 3.269,00	\$ 2.376,75	-27,29%	\$ 675,00	-71,60%	\$ 2.902,80	330,04%	\$ 4.051,15	39,56%
OTROS	\$ 279,64	\$ 1.092,26	290,60%	\$ 214,26	-80,38%	\$ 2.211,86	932,33%	\$ 3.277,76	48,19%
EGRESOS TOTALES	\$ 901.335,15	\$ 753.615,56	-16,39%	\$ 1.053.410,29	39,78%	\$ 1.097.682,50	4,20%	\$ 1.363.432,98	24,21%
GASTOS DE CAPITAL	2008	2009	% DE VAR.	2010	% DE VAR.	2011	% DE VAR.	2012	% DE VAR.
MUEBLES DE OFICINA Y ADM.	\$ 15.284,65	\$ 92,03	-99,40%	\$ 993,66	979,77%	\$ 181,14	-81,77%	\$ 250,24	38,15%
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 3,76	100,00%	\$ 5,34	42,15%
ACONDICIONADORES DE AIRE	\$ 901,70	\$ 110,60	-87,73%	\$ -	-100,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADM.	\$ 1.258,38	\$ -	-100,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.580,88	100,00%	\$ 3.230,75	25,18%
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	\$ 15.127,18	\$ 3.370,68	-77,72%	\$ 28.094,40	733,49%	\$ 13.185,02	-53,07%	\$ 19.532,29	48,14%
MUEBLES DE USO EDUCACIONAL	\$ 123,87	\$ -	-100,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL GASTOS DE CAPITAL	\$ 32.695,78	\$ 3.573,30	-89,07%	\$ 29.088,06	714,04%	\$ 15.950,80	-45,16%	\$ 23.018,62	44,31%

Gráfico Nro. 8: Análisis Horizontal – Ingresos

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 9: Análisis Horizontal – Egresos

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 10: Análisis Horizontal – Gastos de Capital

Elaboración: La autora

Del análisis horizontal, se concluye lo siguiente:

- Entre los años 2008 y 2009 los ingresos sufren una reducción del 2.91%, que se explica especialmente por la disminución de la cuenta “Otros ingresos”, esta cuenta fue elevada en el año 2008 porque el SED ofreció y vendió cursos presenciales y virtuales abiertos al público, mismos que eran desarrollados en convenio con empresas nacionales, pero al finalizar el año los acuerdos fueron rescindidos, por lo que, esta cuenta se vio afectada para el año 2009.
- A partir del año 2010 ha existido un crecimiento significativo de los ingresos, debido a que aumentó la población estudiantil y sobretodo porque antes del 2010 se tenía 2 modalidades de pago del paquete educativo a crédito (por pensiones o cuotas) y de contado, y la mayoría de estudiantes por facilidad se acogían a la forma de pago “crédito”, por lo que, una parte considerable de los estudiantes se retiraba del SED teniendo pagos pendientes, volviéndose ésta una cartera vencida irrecuperable; en vista de esta situación, a fines del año 2009 se cambió las modalidades de pago al contado (con descuento del 5%), tarjeta de crédito (corriente y diferido) y en última instancia la opción de convenio de pago (con obligación de garantía), lo cual fue positivo porque aunque se tuvo menos estudiantes, la mayoría había cancelado el valor total del paquete educativo al inicio del ciclo y la minoría había establecido una obligación de pago, en complemento a estas disposiciones, el estudiante al momento de su

matrícula se comprometía por escrito a ciertas cláusulas, entre ellas, la inexistencia de devolución de valores cancelados si llegaba a desertar del SED por cualquier motivo.

- En cuanto a los egresos para el año 2009 hubo una reducción de éstos del 16.39% respecto del 2008; es por ello que pese a que los ingresos entre los 2 años disminuyeron, la mayoría de egresos también lo hicieron y por lo tanto, la estructura financiera del SED mejoró al disminuir el déficit del año 2009.
- El nivel de egreso entre los años 2009 y 2010 se incrementó en casi un 40% debido a que los gastos operacionales aumentaron en la misma proporción, dentro de éstos, se tuvo un mayor incremento de los gastos de transferencias, especialmente en las del sector privado (260%), cuenta que aumentó en función a los ingresos obtenidos en el 2010; otras cuentas que aumentaron fueron los gastos de suministros y materiales (47%); y de remuneraciones a los trabajadores (46%), debido a que se realizó la contratación de nuevo personal para matriz y las condiciones para los Coordinadores de los Centros de Apoyo se modificaron. Para el 2010 la cuenta de “gastos por cursos autofinanciados y seminarios” nuevamente disminuyó en un 18% como consecuencia del establecimiento de tutorías quincenales en lugar de semanales. Por otra parte, los gastos no operacionales decayeron en un 74% como resultado de la reducción en la cuenta “seguros, costos financieros y otros gastos” e

“imprevistos”.

- Al analizar el año 2011 respecto del 2010 hay un incremento de los egresos pero éste es únicamente del 4%, es decir, que en general se mantiene similar estructura de gasto del año anterior, la proporción de gasto no operacional es mayor al operacional, ya que tiene un aumento del 503%, la cuenta “imprevistos” es la que registra un mayor incremento (1318%).
- El año 2012 está caracterizado por un aumento general de los egresos del 24%, los gastos no operacionales incrementaron en mayor proporción (42%) respecto del 2011 y los operacionales en un 24%; considerando dentro de los gastos operacionales, la cuenta “traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias”, se observa que tiene en el transcurso de los años un decremento, el cual es mayor en el 2012 (48%), debido a que como se mencionó anteriormente desde este año se tomó la decisión de contratar evaluadores y asesores en cada Centro de Apoyo, lo cual incidió en la baja de esta cuenta significativamente.
- Con relación a los gastos de capital, la tendencia de variación ha sido consecuencia del grado de inversión que se debía realizar en matriz y en los Centros de Apoyo, generalmente esta inversión se ha realizado cada 2 años, con el propósito de mejorar las condiciones físicas de matriz y de los Centros, por lo tanto, los gastos de capital sufrieron un decremento para el año 2009 del 89% con base del

2008, y un incremento del 714% para el 2010, disminuyendo nuevamente en un 45% para el año 2011, y finalmente al año 2012 registraron un aumento del 44%, de acuerdo a los resultados, la cuenta “equipos de procesamiento de datos” es la de mayor inversión.

a. Análisis Vertical

Tabla Nro. 27: Análisis Vertical

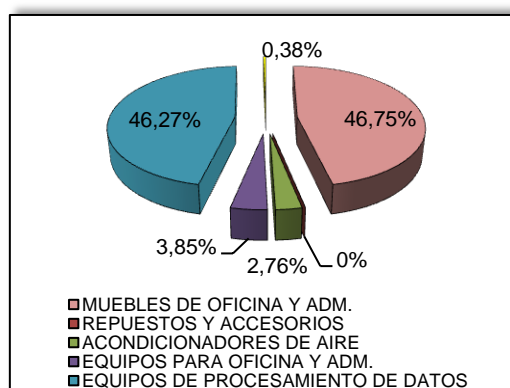
INGRESOS	2008	PESO %	2009	PESO %	2010	PESO %	2011	PESO %	2012	PESO %
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 651.451,67	87,31%	\$ 716.417,13	98,90%	\$ 1.053.276,70	98,34%	\$ 1.430.805,50	99,08%	\$ 1.994.447,17	99,06%
INGRESOS POR TASAS	\$ 1.694,00	0,23%	\$ 375,00	0,05%	\$ 4.800,00	0,45%	\$ 450,00	0,03%	\$ 652,68	0,03%
INGRESOS POR EVENTOS AUTOF.	\$ 649.757,67	87,08%	\$ 716.042,13	98,85%	\$ 1.048.476,70	97,90%	\$ 1.430.355,50	99,05%	\$ 1.993.794,49	99,02%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 94.695,20	12,69%	\$ 7.985,87	1,10%	\$ 17.728,12	1,66%	\$ 13.285,25	0,92%	\$ 18.998,42	0,94%
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 538,65	0,07%	\$ 1.014,54	0,14%	\$ 2.529,43	0,24%	\$ 1.481,50	0,10%	\$ 2.044,47	0,10%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 94.156,55	12,62%	\$ 6.971,33	0,96%	\$ 15.198,68	1,42%	\$ 11.803,75	0,82%	\$ 16.953,95	0,84%
INGRESOS TOTALES	\$ 746.146,87	100,00%	\$ 724.403,00	100,00%	\$ 1.071.004,81	100,00%	\$ 1.444.090,75	100,00%	\$ 2.013.445,59	100,00%
EGRESOS	2008	PESO %	2009	PESO %	2010	PESO %	2011	PESO %	2012	PESO %
GASTOS OPERACIONALES	\$ 897.782,31	99,61%	\$ 750.145,05	99,54%	\$ 1.052.521,03	99,92%	\$ 1.092.313,48	99,51%	\$ 1.355.788,51	99,44%
GASTOS REMUNERACIONES	\$ 248.175,34	27,53%	\$ 203.745,83	27,04%	\$ 297.051,53	28,20%	\$ 370.534,16	33,76%	\$ 471.240,56	34,56%
GASTOS CURSOS AUTOF. Y SEMINARIOS	\$ 189.760,90	21,05%	\$ 130.096,86	17,26%	\$ 105.432,36	10,01%	\$ 95.386,00	8,69%	\$ 120.218,40	8,82%
GASTOS SERVICIOS	\$ 251.486,14	27,90%	\$ 256.184,36	33,99%	\$ 332.624,26	31,58%	\$ 293.901,88	26,77%	\$ 357.454,14	26,22%
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 60.583,00	6,72%	\$ 62.351,72	8,27%	\$ 75.538,75	7,17%	\$ 89.067,72	8,11%	\$ 122.145,08	8,96%
SERVICIOS GENERALES	\$ 74.464,59	8,26%	\$ 79.371,44	10,53%	\$ 126.855,72	12,04%	\$ 75.533,12	6,88%	\$ 100.363,77	7,36%
TRASLADOS, INST., VIÁTICOS Y SUBS.	\$ 76.482,76	8,49%	\$ 81.099,65	10,76%	\$ 63.800,77	6,06%	\$ 46.773,92	4,26%	\$ 24.334,48	1,78%
INSTALACIÓN, MANT. Y REPARACIÓN	\$ 6.842,56	0,76%	\$ 1.979,88	0,26%	\$ 1.231,30	0,12%	\$ 10.205,46	0,93%	\$ 14.311,29	1,05%
ARRENDAMIENTO DE BIENES	\$ 29.034,71	3,22%	\$ 24.876,27	3,30%	\$ 43.285,92	4,11%	\$ 53.022,20	4,83%	\$ 72.876,06	5,35%
GASTOS EN INFORMÁTICA	\$ 1.675,27	0,19%	\$ 625,55	0,08%	\$ 999,36	0,09%	\$ 3.532,66	0,32%	\$ 4.835,98	0,35%
CONTRATAC. DE ESTUDIOS E INVESTIG.	\$ 2.403,27	0,27%	\$ 5.879,87	0,78%	\$ 20.912,44	1,99%	\$ 15.766,80	1,44%	\$ 18.587,48	1,36%
GASTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 150.197,67	16,66%	\$ 121.645,58	16,14%	\$ 178.903,28	16,98%	\$ 140.290,47	12,78%	\$ 195.131,88	14,31%
GASTOS DE TRANSFERENCIAS	\$ 58.162,26	6,45%	\$ 38.472,44	5,11%	\$ 138.509,60	13,15%	\$ 192.200,97	17,51%	\$ 211.743,52	15,53%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 3.552,84	0,39%	\$ 3.470,51	0,46%	\$ 889,26	0,08%	\$ 5.369,02	0,49%	\$ 7.644,46	0,56%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.552,84	0,39%	\$ 1,50	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 254,36	0,02%	\$ 315,56	0,02%
SEGUROS, COSTOS FIN. Y OTROS GASTOS IMPREVISTOS	\$ 3.269,00	0,36%	\$ 2.376,75	0,32%	\$ 675,00	0,06%	\$ 2.902,80	0,26%	\$ 4.051,15	0,30%
IMPREVISTOS	\$ 279,64	0,03%	\$ 1.092,26	0,14%	\$ 214,26	0,02%	\$ 2.211,86	0,20%	\$ 3.277,76	0,24%
EGRESOS TOTALES	\$ 901.335,15	100,00%	\$ 753.615,56	100,00%	\$ 1.053.410,29	100,00%	\$ 1.097.682,50	100,00%	\$ 1.363.432,98	100,00%
GASTOS DE CAPITAL	2008	PESO %	2009	PESO %	2010	PESO %	2011	PESO %	2012	PESO %
MUEBLES DE OFICINA Y ADM.	\$ 15.284,65	46,75%	\$ 92,03	2,58%	\$ 993,66	3,42%	\$ 181,14	1,14%	\$ 250,24	1,09%
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 3,76	0,02%	\$ 5,34	0,02%
ACONDICIONADORES DE AIRE	\$ 901,70	2,76%	\$ 110,60	3,10%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADM.	\$ 1.258,38	3,85%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.580,88	16,18%	\$ 3.230,75	14,04%
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	\$ 15.127,18	46,27%	\$ 3.370,68	94,33%	\$ 28.094,40	96,58%	\$ 13.185,02	82,66%	\$ 19.532,29	84,85%
MUEBLES DE USO EDUCACIONAL	\$ 123,87	0,38%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL GASTOS DE CAPITAL	\$ 32.695,78	100,00%	\$ 3.573,30	100,00%	\$ 29.088,06	100,00%	\$ 15.950,80	100,00%	\$ 23.018,62	100,00%

Gráfico Nro. 11: Análisis Vertical – Ingresos 2008

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 12: Análisis Vertical – Egresos 2008

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 13: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2008

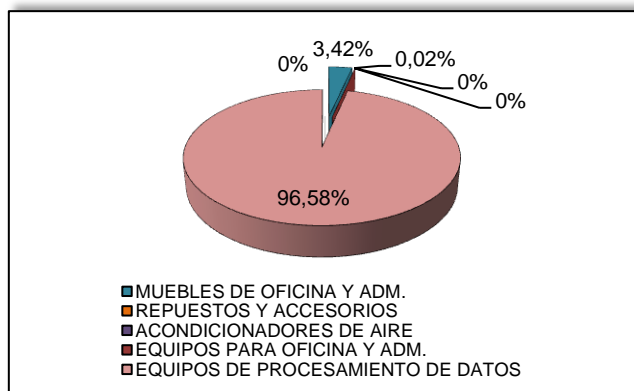
Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 14: Análisis Vertical – Ingresos 2010

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 15: Análisis Vertical – Egresos 2010

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 16: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2010

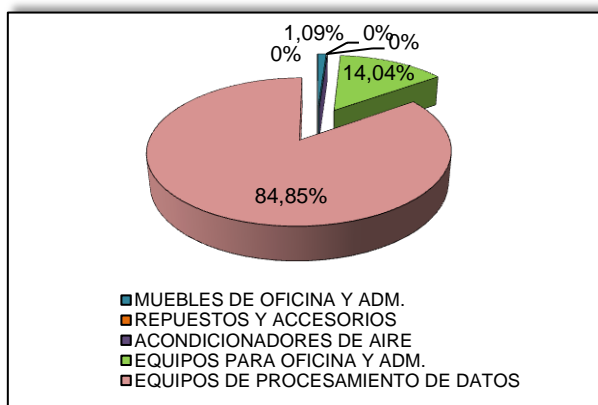
Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 17: Análisis Vertical – Ingresos 2012

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 18: Análisis Vertical – Egresos 2012

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 19: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2012

Elaboración: La autora

En cuanto al análisis vertical, se tiene las siguientes conclusiones:

- Los ingresos operacionales son los más importantes ya que dentro de éstos se encuentran los ingresos recibidos de los estudiantes por concepto de paquete educativo semestral, por ello, representan la mayor concentración de los ingresos en todos los años. Los ingresos no operacionales representan en su mayoría alrededor del 1% del total de ingresos, únicamente en el año 2008, éstos constituyen cerca del 13% del total, debido a los cursos presenciales y virtuales que se desarrollaron.
- Con relación a la estructura de gasto, algunos de los egresos administrativos como: gastos por servicios (especialmente básicos y generales) y de remuneraciones de los trabajadores son los de mayor peso dentro de los egresos operacionales, a diferencia de los gastos por cursos autofinanciados y seminarios que ocupan el tercer y cuarto lugar en cuanto a la concentración total de gasto. De igual forma sucede con los gastos de suministros y materiales, éstos generalmente ocupan el tercer y cuarto lugar. De esto se evidencia que la mayor parte del egreso causado por el proyecto corresponde a gastos de tipo administrativo, que son costos fijos que el proyecto debe cubrir y que son indispensables para su funcionamiento, sin embargo, es necesario precisar que los egresos que propiamente permiten brindar el servicio educativo a los usuarios como: gastos por cursos autofinanciados y seminarios (remuneraciones de docentes),

de informática (licencia de uso de plataforma virtual) y de suministros y materiales (materiales didácticos) poseen una menor concentración de gasto, esto se da mayoritariamente porque las medidas tomadas para reducir los egresos han incidido sobre estas cuentas, pero los costos fijos continúan concentrando una considerable proporción del gasto.

- Con el fin de mejorar las condiciones físicas y tecnológicas del proyecto tanto en matriz como en los Centros de Apoyo, la inversión en equipos de procesamiento de datos ha sido la cuenta con mayor concentración dentro de los gastos de capital, su peso al 2012 fue superior al 80%; en tanto que los equipos y muebles de oficina y administración han concentrado alrededor del 15%.

2.3.2.1 Comparación entre Análisis Vertical y Horizontal

Los ingresos operacionales permiten mantener la estructura financiera del SED porque tienen mayor peso dentro del rubro y su variación anual es en promedio del 40%; a diferencia de los ingresos no operacionales que aunque su nivel de variación por año es mayor que los ingresos operacionales, su peso relativo es menor al 2%, cabe recalcar que, dentro de los ingresos no operacionales, se encuentran las cuentas de multas a trabajadores, por cheques protestados, permisos, etc. por lo que independientemente de la variación en

ingresos operacionales hay periodos en los que se observan incrementos y reducciones drásticas de este rubro.

Los egresos mantienen la tendencia de los ingresos tanto en el análisis vertical como horizontal teniéndose importantes variaciones anuales en los egresos no operacionales. Las cuentas de “gastos remuneraciones”, “gastos servicios” y “gastos en suministros y materiales” son las que registran mayor incremento anual (horizontal) y peso porcentual dentro de los egresos operacionales (vertical); por otro lado los “gastos en cursos autofinanciados y seminarios” entre el 2008 y 2012 reflejan una disminución tanto en su peso relativo como en la variación anual.

Dentro de los gastos de capital la compra de “equipos de procesamiento de datos” es la principal inversión que realiza hasta el 2012 el proyecto, por lo tanto, pese a que se observa fluctuaciones anuales porque la inversión es cada 2 años, esta cuenta tiene un peso importante dentro de la estructura vertical del capital.

2.3.2.2 Estado de Fuentes y Usos

Tabla Nro. 28: Estado de Fuentes y Usos

RUBROS / PERIODOS	2008	2009	2010	2011	2012
A. FUENTES					
Ingresos totales	\$ 746.146,87	\$ 724.403,00	\$ 1.071.004,81	\$ 1.444.090,75	\$ 2.013.445,59
Utilidad (Superávit) o Pérdida (Déficit)	\$ -187.884,06	\$ -32.785,86	\$ -11.493,54	\$ 330.457,45	\$ 626.993,99
Total	\$ 558.262,81	\$ 691.617,14	\$ 1.059.511,27	\$ 1.774.548,20	\$ 2.640.439,58
B. USOS					
Egresos totales	\$ 901.335,15	\$ 753.615,56	\$ 1.053.410,29	\$ 1.097.682,50	\$ 1.363.432,98
Gastos de Capital (inversión)	\$ 32.695,78	\$ 3.573,30	\$ 29.088,06	\$ 15.950,80	\$ 23.018,62
Total	\$ 934.030,93	\$ 757.188,86	\$ 1.082.498,35	\$ 1.113.633,30	\$ 1.386.451,60
SALDO (DIFERENCIA: FUENTES-USOS)	\$ -375.768,12	\$ -65.571,72	\$ -22.987,08	\$ 660.914,90	\$ 1.253.987,98

Elaboración: La autora

Al analizar el estado de fuentes y usos anterior, se observa que en los primeros años las fuentes no han logrado cubrir la totalidad de los usos realizados por el SED para su funcionamiento, además el tener que afrontar desde el año 2008 hasta el 2010 un déficit perjudicó la estructura financiera del proyecto, sin embargo, a partir del año 2011 se evidencia una fuente de fondos adicional con el resultado del superávit, lo que aparte de ayudar a cubrir los usos de este año, permite eliminar el déficit acumulado de años anteriores.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS, VALORACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS

3.1 GENERALIDADES DEL RIESGO

3.1.1 Definición de Riesgo

De forma general riesgo constituye el “conjunto de circunstancias que representan una posibilidad de pérdida” (extraído en mayo de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos40/el-riesgo/el-riesgo.shtml>); ajustando este concepto al ámbito empresarial, riesgo se define como la “posibilidad que existe, de que un hecho ocurra, (o no) durante un período y bajo condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas” (Cruz Bolívar, Módulo de Riesgo Financiero, 2011, p. 5).

3.1.2 Conceptos Básicos

- **Incertidumbre:** Es una condición en la toma de decisiones, sin embargo, en su análisis no se tiene conocimiento de las probabilidades de los posibles resultados de esas decisiones. Puede existir incertidumbre sin riesgo, pero no hay riesgo sin hay incertidumbre.
- **Exposición:** Daño máximo que puede llegar a ocurrir al tomar una decisión.

- **Volatilidad:** Variabilidad de los resultados potenciales, entre más grande sea, mayor será el riesgo.
- **Severidad:** “La exposición se define en términos de lo que podría pasar, la severidad como la cantidad del daño que puede realmente ocurrir, es decir, tiene en cuenta la probabilidad” (extraído en mayo de 2013 de <http://www.actuarios.org.co/ElemRiesgo.pdf>)
- **Rentabilidad:** “Retribución que espera el inversionista por tomar la decisión de orientar sus recursos hacia una opción de utilización de los mismos” (Cruz Bolívar, Módulo de Riesgo Financiero, 2011, p. 7). Entre la rentabilidad y el riesgo hay una relación directamente proporcional (a mayor riesgo, mayor rentabilidad)

3.1.3 Clasificación del Riesgo

De acuerdo al Módulo de Riesgo Financiero (Cruz, Bolívar; 2011, p. 10), se tiene la siguiente clasificación:

- **Riesgo Estratégico:** “Pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial” (extraído en mayo de 2013 de

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2->

- **Riesgo Operacional:** Es la posibilidad de “ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos” (extraído en mayo de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_operativo).
- **Riesgos de Reputación:** Es el desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación del personal clave o deficiencia en el diseño de los procedimientos, este riesgo puede traer efectos como disminución de la demanda, o la pérdida de negocios atribuibles al desprestigio generado (extraído en mayo de 2013 de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>)
- **Riesgo Regulatorio o Contractual:** Surge de la “aplicación y cumplimiento de decisiones regulatorias o acuerdos contractuales o ausencia de los mismos, cambios de reglas del juego durante la vida del proyecto” (extraído en mayo de 2013 de http://www.uade.edu.ar/DocsDownload/Publicaciones/4_226_1576_S_TD025_2001.pdf).

- **Riesgo Financiero:** “Posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas” (extraído en mayo de 2013 de <http://www.efxto.com/diccionario/r/3738-riesgo-financiero>).

Dentro del riesgo financiero se tiene:

- *Riesgo de mercado:* Probabilidad de que el valor de una cartera, ya sea de inversión o de negocio, se reduzca debido al cambio desfavorable en el valor de los factores de riesgo de mercado (tipo de interés, de cambio, de mercado).
- *Riesgo de crédito:* “Consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, y con las que se ha establecido una obligación de pago fallen en el pago” (extraído en mayo de 2013 de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>)
- *Riesgo de liquidez:* está “asociado a que, aun disponiendo de los activos y la voluntad de comerciar con ellos, no se pueda efectuar la compra/venta de los mismos, o no se pueda realizar lo suficientemente rápido y al precio adecuado, ya sea para evitar una pérdida o para obtener un beneficio” (extraído en mayo de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_financiero). Se pueden distinguir dos tipos de riesgo de liquidez:
 - a. *Liquidez de activos:* un activo no puede ser vendido debido a la falta de liquidez en el mercado.

b. *Liquidez de financiación*: riesgo de que los pasivos no puedan ser satisfechos en su fecha de vencimiento o que solo se pueda hacer a un precio no adecuado.

- **Riesgo País**: Es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Constituye un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Es una medida del entorno político, económico, fiscal, etc. (incluso se consideran los efectos si hay alguna guerra o desastre natural). El riesgo país está relacionado con la “eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia” (extraído en mayo de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs)
- **Riesgo de Información**: Si la información que se tiene es confiable, relevante y oportuna.
- **Riesgos Nuevos**: Relacionados con los riesgos que aún están por desarrollarse (entrada de nuevos competidores, sucesos políticos, desastres financieros y naturales).

3.1.4 Variables que Componen el Riesgo

Conforme el Módulo de Riesgo Financiero (Cruz, Bolívar; 2011, p. 10) se tiene variables de orden externo e interno:

a. De orden externo

- **Dependencias Críticas:** de aspectos regulatorios, de factores climáticos, sensibilidad al nivel de actividades económicas, sensibilidad a los niveles de economías externas.
- **Nivel de Barreras de Entradas:** monto de la inversión requerida, complejidad tecnológica, conocimientos técnicos, lealtades comerciales
- **Dependencias de Consumidores:** concentración de consumidores, costo de cambio
- **Dependencia de Proveedores:** continuidad de proveedores, concentración de proveedores, lealtad de los proveedores
- **Estabilidad en la Demanda:** sensibilidad al nivel de precios, sensibilidad a cambios tecnológicos, sensibilidad a modas
- **Intensidad Competitiva:** número de competidores, posibilidad de diferenciación, nivel de costos fijos, barreras de salida, tradición competitiva
- **Amenazas de Sustitutos:** Existencia de sustitutos, posibilidades de uso de producto

b. De orden interno

- **Orden General:** Objetivos, organigrama, manual de organización, sistema de control interno

- **Orden Comercial:** Mercado, precio, publicidad y promociones, proveedores, almacenamientos, ventas
- **Orden Productivo:** Producto, producción, maquinarias, control de calidad
- **Orden Financiero:** Rentabilidad, liquidez, financiamiento, auditorías
- **Orden operativo:** Entrenamiento, remuneraciones, relaciones laborales, sindicatos, personal

3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO DEL PROYECTO SED

Para medir el riesgo financiero se utilizan algunas herramientas como el Modelo de Fijación de los Precios de los Activos de Capital - CAPM (Capital Asset Pricing Model), el Valor en Riesgo – VAR (Value of Risk), entre otros; por el tipo de proyecto que es el SED para el cálculo del nivel de riesgo se aplicará el Modelo CAPM, el cual establece la “relación entre el riesgo y rendimiento, muestra que en un mercado eficiente la tasa de retorno de un activo financiero está en función de su covarianza o correlación con la tasa de retorno del mercado y está medido por el coeficiente Beta (β)” (Conforme, Morocho, Ojeda; *Determinación de los Riesgos Financieros β para las Empresas Ecuatorianas*; 2007, p. 3); el Beta (β) es “una medida del riesgo sistemático asociado con un único tipo de acción o una cartera de acciones. El riesgo sistemático se mide con relación al mercado; el β mide el grado de

vinculación o dependencia del rendimiento de ese activo con respecto al rendimiento del mercado”.

(Extraído en agosto de 2013 de <http://www.economia48.com/spa/d/coeficiente-beta/coeficiente-beta.htm>).

De acuerdo al Modelo CAPM el coeficiente β se calcula mediante la covarianza de los rendimientos del activo riesgoso y el rendimiento sobre el mercado dividido por la varianza del de los rendimientos sobre el mercado, tal como se indica a continuación: (Conforme, Morocho, Ojeda; *Determinación de los Riesgos Financieros β para las Empresas Ecuatorianas*; 2007, p. 3)

$$\beta = \frac{Cov(R_i, R_m)}{V(R_m)}$$

Donde:

Cov : Covarianza

R_i : Rendimientos sobre el proyecto o activo

R_m : Rendimientos sobre el mercado

V : Varianza

Para la aplicación de la fórmula se utiliza información contable, por lo tanto, se ha considerado los rendimientos anuales del proyecto SED (años 2008 al 2012) como rendimientos sobre el proyecto R_i y rendimientos

anuales promedio del sector (educación a distancia) como rendimientos sobre el mercado R_m :

Tabla Nro. 29: Rendimientos Proyecto Vs. Rendimientos Mercado

AÑOS	Rendimientos anuales SED	Rendimientos anuales Sector EaD
2008	-20,85%	24,30%
2009	-4,35%	35,48%
2010	-1,09%	48,96%
2011	30,11%	61,27%
2012	45,99%	58,31%

Elaboración: La autora

$$\beta = \frac{Cov(R_i, R_m)}{V(R_m)}$$

$$\beta = \frac{0.0307}{0.0194}$$

$$\beta = 1.577 = 158\%$$

El nivel de riesgo se mide:

$\beta < 1$: Poca sensibilidad del activo ante cambios en el mercado

$\beta > 1$: Alta sensibilidad del activo ante cambios en el mercado

$\beta = 1$: Nivel medio de sensibilidad

De acuerdo al cálculo realizado el nivel de riesgo es mayor que 1, lo que indica que el proyecto tiene un alto nivel de riesgo, tomando en cuenta el mercado dentro del cual se desenvuelve.

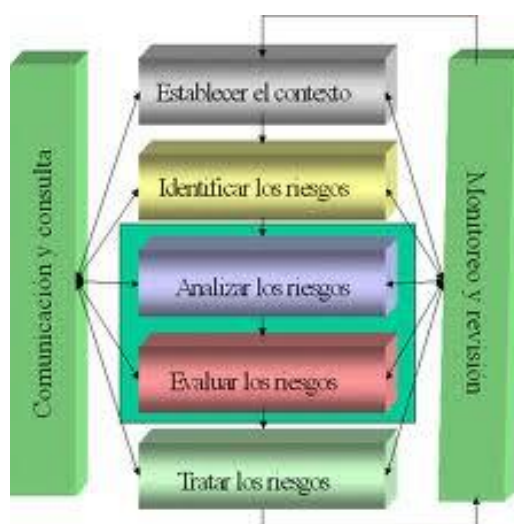
3.3 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

3.3.1 Definición

“Es el proceso de planear, organizar y controlar las actividades y los recursos de una organización, con el fin de minimizar el impacto negativo de los riesgos” (Cruz, Bolívar; Módulo de Riesgo Financiero, 2011, p. 15).

3.3.2 Proceso de Administración del Riesgo

Gráfico Nro. 20: Proceso de Administración del Riesgo



Fuente y elaboración: <http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos3.shtml>

- a. **Establecer el contexto:** Determinar el contexto estratégico, organizacional y de administración del riesgo en el cual el resto del proceso tomará lugar.

- b. Identificación de riesgos:** Identificar los factores externos e internos que constituyen riesgos, así como sus causas y consecuencias.
- c. Análisis y Valoración de riesgos:** Analizar los riesgos de acuerdo al impacto que cada uno de ellos genera y su probabilidad de ocurrencia. El impacto y la probabilidad son combinadas para producir un nivel de riesgo estimado. Sobre la base de este riesgo estimado se establecen dentro de la valoración controles que permiten disminuir la incidencia de cada riesgo.
- d. Evaluación de riesgos:** Consiste en comparar los niveles de riesgo estimados en la valoración contra el criterio preestablecido en el análisis lo que permite priorizar los riesgos; si los niveles de riesgo estimado son “bajos”, entonces éstos pueden ser “aceptables” y posiblemente no se necesite un tratamiento.
- e. Tratamiento de riesgos:** Se realiza un tratamiento especialmente en los riesgos catalogados como “altos”, dentro del tratamiento se desarrolla un plan de manejo específico que incluye su respectiva justificación. En los “bajos” se puede optar por 2 decisiones: aceptar y monitorear los riesgos de prioridad baja o establecer de igual forma acciones orientadas a su reducción o eliminación.
- f. Monitorear y revisar:** Es necesario en el transcurso del proceso de administración del riesgo monitorear y revisar el desempeño del sistema y los cambios que podrían afectarlo.

- g. Comunicación y consulta:** Comunicación y consulta apropiada con accionistas internos y externos no solo en cada estado del proceso de administración del riesgo sino en lo concerniente a la totalidad del proceso.

3.3.3 Matriz de Riesgos

Constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, “una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización” (extraído en mayo de 2013 de <http://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgosla-Matriz-de-Riesgos>).

La matriz de riesgo está compuesta por las fases de identificación, análisis, valoración y tratamiento de los riesgos. Las fases de análisis y valoración consideran los siguientes elementos:

- **Impacto:** Constituye el grado de efecto o incidencia de los riesgos identificados en el proyecto. Para analizar y valorar el impacto se emplean criterios acordes a cada proyecto; estos criterios definen 4 escalas o grados de impacto, en cada una de las cuales se deben

establecer comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control determinadas para cada riesgo:

- **Riesgo leve:** No se necesita obligatoriamente una acción preventiva. Se deben considerar soluciones rentables o mejoras que no provoquen una carga económica importante.
- **Riesgo moderado:** “Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado” (extraído en mayo de 2013 de http://www.ergolaboris.com/docs/Documents_tecnicos/Metodologia_Evaluacion_Riesgos_Laborales.pdf); si el riesgo no reduce las pérdidas económicas pueden ser significativas y por lo tanto, se puede requerir de una autorización fuera del presupuesto para tolerarlo financieramente.
- **Riesgo grave:** Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo; de no reducir el riesgo, su efecto incidirá en las utilidades o superávit del proyecto.
- **Riesgo catastrófico:** En este nivel irrevocablemente se debe reducir el riesgo de lo contrario el impacto de las pérdidas pondrá en peligro la supervivencia del proyecto.
- **Probabilidad:** Nivel o grado de posibilidad que existe de que algún evento riesgoso ocurra. Entre más alta sea la probabilidad, mayor el riesgo. Se definen 3 niveles de probabilidad de ocurrencia:

- **Baja – Riesgo poco frecuente:** La probabilidad de ocurrencia es casi nula. El daño o las pérdidas tienen una mínima posibilidad de ocurrencia.
- **Media – Riesgo moderado:** La probabilidad de ocurrencia es media, es decir, el daño o las pérdidas pueden ocurrir en algunas ocasiones.
- **Alta – Riesgo frecuente:** La probabilidad de ocurrencia es elevada, el daño o las pérdidas pueden ocurrir frecuentemente.

Para evaluar los riesgos tanto en el análisis como en la valoración, se obtiene el producto del nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia.

Por otra parte, la fase de tratamiento de los riesgos incluye:

- Planteamiento de las técnicas de administración del riesgo (aceptar, reducir, transferir el riesgo)
- Acciones a desarrollarse dentro de las técnicas de administración del riesgo
- Responsable de ejecutar las acciones
- Cronograma (periodo de tiempo) para ejecutar las acciones
- Indicador de medición de las acciones
- Visto bueno (quien aprueba las acciones ejecutadas)

3.3.4 Jerarquización de Riesgos Inherentes y Residuales

Es el proceso mediante el cual se priorizan los riesgos de acuerdo a su evaluación tanto en las fases de análisis (identificar riesgos inherentes: propios del proyecto) como de valoración (riesgo residual: después de haber implementado las medidas preventivas).

3.3.5 Matriz de Severidad

De forma gráfica se muestran los riesgos analizados y valorados considerando los controles existentes.

3.4 DESARROLLO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL PROYECTO SED UCSG

Elaboración de la Matriz de Riesgos

3.4.1 Determinación de Criterios de Ocurrencia e Impacto

Criterios de Ocurrencia (Probabilidad)

Para definir la probabilidad de ocurrencia se utilizará la siguiente tabla:

Tabla Nro. 30: Criterios de Probabilidad de Ocurrencia

Probabilidad de Ocurrencia (%)	Nivel	Puntuación
0 - 25%	Baja	1
25.01 - 70%	Media	2
70.01 - 100%	Alta	3

Elaboración: La autora

Criterios de Impacto

Para la determinación de los criterios de impacto se ha considerado la evolución financiera del proyecto a partir del año 2008 y hasta el 2012.

Tabla Nro. 31: Criterios de Impacto

Impacto (USD \$)	Nivel	Puntuación
1 – 20.000,00	Leve	5
20.001,00 – 75.000,00	Moderado	10
75.001,00 – 200.000,00	Grave	20
200.001,00 en adelante	Catastrófico	30

Elaboración: La autora

3.4.2 Identificación de Riesgos

El proyecto está dividido en 4 áreas: administrativo-financiero; académico y servicios estudiantiles; evaluación y proyectos; e, infopedagogía; sin embargo, la identificación de riesgos se la ha realizado de acuerdo a las 2 áreas más importantes del proyecto: administrativo-financiero y académico, ya que se considera que las áreas de evaluación, proyectos e infopedagogía son parte del área académica.

1. ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

Se pueden observar los siguientes riesgos:

- **AF 1: Elevados costos fijos:** Dentro de los gastos operacionales, existen gastos fijos administrativos como: remuneraciones y gastos de servicios (arrendamiento, servicios generales y básicos) que representan aproximadamente el 60% de los gastos operacionales al año 2012. Aunque estos egresos son indispensables para la operación del proyecto, los costos por cursos autofinanciados y seminarios (remuneraciones de docentes), de informática (licencia de uso de plataforma virtual) y de suministros y materiales (materiales didácticos), son los directamente relacionados con la provisión del servicio académico y tienen un menor peso sobre los gastos operacionales.
- **AF 2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores:** Si bien es cierto que el proyecto SED es autofinanciado,

éste pertenece y tiene su operación central dentro de la UCSG, por lo tanto, en cuanto a la estructura financiera no tiene autonomía para el pago de proveedores (arrendadores de locales, suministro de materiales, servicio de correspondencia) y, de remuneraciones de los Coordinadores de los Centros de Apoyo y Docentes, estos pagos están en función en un 100% de las políticas administrativas y financieras de la UCSG, las cuales están planteadas de acuerdo a procesos generales que afectan directamente al plazo de pago, independientemente de los ingresos que el SED perciba; esto se da debido a que la UCSG por su tamaño como institución realiza los trámites para el pago cumpliendo fechas determinadas para cada gestión administrativa, lo cual demora el proceso y vuelve ineficiente al sistema de pago; es así que los pagos a proveedores y de remuneraciones son mensualmente postergados de 12 a 20 días; lo que finalmente provoca el descontento de los proveedores, coordinadores y docentes, que se traduce en reclamos constantes, y en desmotivación para el trabajo.

- **AF 3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional:** Hasta el año 2012 en promedio se invirtió únicamente el 5% en gastos de difusión y publicidad del proyecto a nivel nacional, lo cual equivale que al año cada Centro de Apoyo incluyendo la matriz Guayaquil, emplea aproximadamente un valor de USD \$ 3.597 en gastos de publicidad, que es bajo considerando que aproximadamente el 70% de este valor

corresponde a la publicidad radial que se realiza como principal estrategia de marketing a nivel nacional a partir del año 2009, es decir, que cada Centro dispone de alrededor USD \$ 1.079 anualmente para ejecutar estrategias de marketing que permitan posicionar al SED (semestralmente USD \$ 539), valor que impide que se pueda desarrollar una campaña agresiva de marketing en otros medios de comunicación (además de radio) y contar con el apoyo de recursos publicitarios en la venta del servicio. Hasta la actualidad las estrategias de difusión consisten en charlas informativas a empresas y colegios y el valor indicado (USD \$539) sirve principalmente para movilización. Por otra parte, el bajo posicionamiento también es consecuencia de que no se ha elaborado y ejecutado un plan de marketing integral.

- **AF 4: Insostenibilidad financiera del proyecto:** Al analizar la tendencia entre los años 2008 al 2010 el margen de utilidad del proyecto fue de cero por el déficit; pero éste se logró superar en gran parte para el año 2011, cuando ya se tiene una utilidad neta de USD \$ 98.293,99, siendo su margen de utilidad igual al 7%; sin embargo, si se calcula el margen de utilidad sin tomar en cuenta el déficit acumulado de años anteriores los ingresos generaron un 23% de utilidad, mientras que en el año 2012 el margen fue del 31%. Aunque el superávit existente ha permitido una elevada rentabilidad para el proyecto, estos resultados no son proporcionales a las ventas que en este caso se miden por el crecimiento de la población estudiantil.

Tabla Nro. 32: Nivel de Ingresos (por año 2008 - 2012)

AÑO	INGRESOS	DIFERENCIA DÉF. / SUP.	MARGEN DE UTILIDAD	DIFERENCIA NETA	MARGEN DE UTILIDAD NETO
2008	\$ 746.146,87	\$ - 187.884,06	0,0%	\$ -187.884,06	0,0%
2009	\$ 724.403,00	\$ -32.785,86	0,0%	\$ -32.785,86	0,0%
2010	\$ 1.071.004,81	\$ -11.493,54	0,0%	\$ -11.493,54	0,0%
2011	\$ 1.444.090,75	\$ 330.457,45	23%	\$ 98.293,99	6,8%
2012	\$ 2.013.445,59	\$ 626.993,99	31%	\$ 626.993,99	31,1%

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Al revisar la relación entre el precio del paquete educativo (promedio) y el costo total unitario (fijo y variable) en los últimos 3 años ha aumentado hasta alcanzar el 24% en el año 2012; lo que indica que por el tipo de servicio ofrecido, se está obteniendo por estudiante un 24% de ganancia. En un proyecto como el SED este hecho es un riesgo, debido a que la competencia maneja precios competitivos, y su margen de ganancia generalmente es menor al que tiene el SED; adicionalmente, la competencia incluye en el precio del paquete educativo textos de mercado impresos al contrario del SED que incluye materiales educativos digitales (en CD).

Tabla Nro. 33: Precio Promedio Paquete Educativo Vs. Costo Total
(por año 2010 - 2012)

AÑO	PRECIO PROMEDIO PAQUETE EDUCATIVO (V/unitario)	COSTO TOTAL (V/unitario)	DIFERENCIA USD \$	DIFERENCIA %
2010	\$ 600,00	\$ 598,00	\$ 2,00	0,3%
2011	\$ 650,00	\$ 525,00	\$ 125,00	19,2%
2012	\$ 730,00	\$ 556,00	\$ 174,00	23,8%

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

- **AF 5: Decrecimiento de la demanda:** Aunque de acuerdo a la tabla anterior se observa que el precio no ha crecido más del 12% al año este porcentaje es obtenido con el precio promedio que los usuarios cancelan al inicio del periodo académico por concepto de paquete educativo; por la naturaleza del proyecto, los precios pueden variar según las materias que tome un estudiante ya que esto determina el número de créditos y a su vez los créditos dependen de la carrera, así por ejemplo la carrera de Ingeniería en Marketing, pese a que dura 4 años (8 ciclos) tiene un mayor número de créditos por materia (de 6 a 8 créditos) sobretodo en las de especialización (V a VIII ciclo), por lo que a un estudiante de Marketing, puede resultarle más caro su paquete educativo que a estudiantes de otras carreras. En este sentido, las políticas anuales y/o semestrales del SED se orientan al aumento del valor por crédito, y por matrícula, lo cual provoca variaciones importantes en el precio, a mayor número de créditos mayor precio; esto sumado al hecho de que por los materiales educativos se cobra una tasa única independientemente del número de materiales que deben entregarse a cada estudiante, es decir, si un estudiante toma 3 o 4 asignaturas, el valor cargado por concepto de materiales educativos será el mismo que otro estudiante que toma 5 o 6 asignaturas, no hay diferenciación. Estas resoluciones inciden en el precio que cada ciclo debe cancelar el estudiante y en varias ocasiones el precio de un ciclo para un usuario tiene un aumento de hasta el 45% respecto del ciclo

anterior. A continuación se muestra las variaciones existentes en el precio, considerando el número de créditos como principal variable al año 2012:

Tabla Nro. 34: Mínimo de Créditos que puede tomar un estudiante:

12-15 créditos (2 o 3 mat.)

Número de créditos	Valor Crédito	Total Valor Créditos	Tasa Administ.	Tasa Materiales Educativos	Carnét	TOTAL PAQUETE EDUCATIVO
12	\$ 18,00	\$ 216,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 498,00
13	\$ 18,00	\$ 234,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 516,00
14	\$ 18,00	\$ 252,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 534,00
15	\$ 18,00	\$ 270,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 552,00

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Tabla Nro. 35: Número Medio de Créditos que toma un estudiante:

16-30 créditos (4 o 5 mat.)

Número de créditos	Valor Crédito	Total Valor Créditos	Tasa Administ.	Tasa Materiales Educativos	Carnét	TOTAL PAQUETE EDUCATIVO
16	\$ 18,00	\$ 288,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 570,00
17	\$ 18,00	\$ 306,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 588,00
18	\$ 18,00	\$ 324,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 606,00
19	\$ 18,00	\$ 342,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 624,00
20	\$ 18,00	\$ 360,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 642,00
21	\$ 18,00	\$ 378,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 660,00
22	\$ 18,00	\$ 396,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 678,00
23	\$ 18,00	\$ 414,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 696,00
24	\$ 18,00	\$ 432,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 714,00
25	\$ 18,00	\$ 450,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 732,00
26	\$ 18,00	\$ 468,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 750,00
27	\$ 18,00	\$ 486,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 768,00
28	\$ 18,00	\$ 504,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 786,00
29	\$ 18,00	\$ 522,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 804,00
30	\$ 18,00	\$ 540,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 822,00

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Tabla Nro. 36: Máximo de Créditos que toma un estudiante: De 31 a 40
créditos (5-6-7 materias con mayor número de créditos)

Número de créditos	Valor Crédito	Total Valor Créditos	Tasa Administ.	Tasa Materiales Educativos	Carnét	TOTAL PAQUETE EDUCATIVO
31	\$ 18,00	\$ 558,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 840,00
32	\$ 18,00	\$ 576,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 858,00
33	\$ 18,00	\$ 594,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 876,00
34	\$ 18,00	\$ 612,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 894,00
35	\$ 18,00	\$ 630,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 912,00
36	\$ 18,00	\$ 648,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 930,00
37	\$ 18,00	\$ 666,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 948,00
38	\$ 18,00	\$ 684,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 966,00
39	\$ 18,00	\$ 702,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 984,00
40	\$ 18,00	\$ 720,00	\$ 172,00	\$ 105,00	\$ 5,00	\$ 1.002,00

Fuente: Información SED – UCSG / Elaboración: La autora

Con base en la experiencia de matriculación del año 2012, se concluye que: aproximadamente, el 3% de la población estudiantil toma de 12 a 15 créditos; el 62% se matricula en el rango de 16 a 30 créditos, es decir, la mayoría de los estudiantes; y el 35% toma entre 31 y 40 créditos.

El valor del paquete educativo es afectado considerablemente por el número de créditos, y el valor/crédito en los últimos 3 años se ha incrementado a una tasa del 29% (valor anterior USD \$ 14.00 hasta el 2009, y hasta el 2012 USD \$ 18.00), es decir, alrededor del 10% anual, y si continúa aumentando los precios alcanzarán mayores niveles; sumado a esto, la competencia ofrece comodidad en el pago (crédito personal a varias cuotas) en tanto que el SED difunde 2 formas de pago (contado y tarjeta de crédito), estas causas pueden provocar que la demanda por el servicio disminuya; a pesar de que este riesgo está directamente relacionado con el perfil de los estudiantes que ingresan, el SED debe mantener políticas más

conservadoras en cuanto a la fijación del valor crédito y por consecuente del precio del paquete educativo.

- **AF 6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo:** Con el propósito de cubrir gastos administrativos en los Centros de Apoyo por concepto de: servicios básicos, movilización, suministros y materiales de oficina, pago de docentes evaluadores, instalación, mantenimiento y reparación, se acredita mensualmente a los Coordinadores de Centros de Apoyo un valor de USD \$ 300.00, el cual no permite cubrir la totalidad de los gastos realizados, y como consecuencia los Coordinadores por falta de liquidez no pueden cancelar en el plazo previsto estos egresos y adquirir los necesarios para el buen funcionamiento e imagen del Centro de Apoyo. Además, las transferencias de estos valores tardan en realizarse entre 12 y 15 días después de la fecha de corte.

- **AF 7: Inversión realizada en locales alquilados:** En 17 de los 19 Centros de Apoyo se alquila locales para el funcionamiento del proyecto, en la mayoría de Centros se tiene 2 locales ubicados en zonas estratégicas del lugar, en cada uno de ellos se ha realizado la respectiva inversión a fin de que el SED cuente con una adecuada imagen, seguridad y así se pueda orientar a su posicionamiento, cumpliendo también de esta forma con las exigencias del Gobierno; sin embargo, por el hecho de que son locales arrendados en varias ocasiones por inconvenientes relacionados con el pago, cambio de

condiciones de arrendadores o en busca de mejor adecuación por parte del SED, se ha tenido que rescindir los contratos de arrendamiento, dándose por perdida la inversión realizada inicialmente en esos locales, debido a que la rotulación, accesos, señalización, es específica para cada local.

- **AF 8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo:** Pese a que al año 2012 la inversión en equipos de procesamiento de datos fue del 80% respecto de los gastos de capital, cuyo valor total es menor a los USD \$ 25.000,00; por la naturaleza del proyecto es escasa la inversión realizada en este sentido, lo cual dificulta el desarrollo de los diferentes procesos académicos como: la asesoría de inducción y la aplicación de evaluaciones (en línea). En vista de la carencia de equipamiento tecnológico generalmente se alquila laboratorios de computación a instituciones con las que se ha establecido convenios, aunque esta alternativa ha permitido ejecutar los procesos, conlleva costos adicionales por pago de alquiler; a veces no están disponibles; y, en algunos Centros de Apoyo no se cuenta con la infraestructura tecnológica requerida (número de computadoras con internet, conexión de internet, etc.), por lo tanto, se debe recurrir a centros de cómputo no reconocidos y que no prestan la adecuada imagen.

- **AF 9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo:** Como se mencionó en el capítulo 1 la entidad financiera autorizada para recepción de pagos es el Banco Pichincha, el desconocimiento del personal bancario provoca problemas al momento de que los usuarios del SED acuden a cancelar sus valores de paquete educativo, esto constituye un riesgo debido a que el 80% de estudiantes que cancela mediante “contado” debe regresar por lo menos 2 veces al Banco para pagar sus aranceles; lo que causa molestia en los usuarios e incluso hasta un 20% de los posibles aspirantes se retiran antes de concretar su matrícula.

- **AF 10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo:** Aunque de parte de la UCSG y del SED desde el inicio del periodo de matriculación se establece y se difunde el cronograma de inscripción y pago para que los usuarios puedan matricularse oportunamente, aproximadamente el 30% de la población estudiantil cancela sus aranceles fuera del plazo de pago, en un 5% es por causas justificadas, pero el restante 25% es por descuido de los usuarios, en este sentido y por evitar perder esos estudiantes se autoriza hasta 3 y 4 plazos de pago más; lo que provoca el retraso del inicio del periodo académico y la programación académica, y se deben realizar nuevos pedidos de materiales educativos a destiempo.

- **AF 11: Falta de incentivos para estudiar en el SED:** La Educación a Distancia tiene la ventaja de que pueden acceder a ella personas que

deseen estudiar y trabajar al mismo tiempo o estudiantes de modalidad presencial que deseen al mismo tiempo obtener una carrera a distancia, considerando esto la UCSG tiene un elevado número de trabajadores y de estudiantes de la modalidad presencial tanto de pregrado como posgrado, que podrían constituir el primer mercado potencial del SED, de hecho se ha determinado que aproximadamente el 30% del personal administrativo de la UCSG no cuenta con un título profesional y por ventaja competitiva a los estudiantes presenciales que están cursando entre el 5to. y 8vo. ciclo les interesaría realizar un proceso de homologación y estudiar otra carrera en el SED a fin de obtener 2 títulos en el mismo tiempo. Sin embargo, hasta el año 2012 solamente el 0.3% de los trabajadores de la UCSG estudian en el SED, porcentaje que incluso es menor en el caso de los estudiantes (0.1%); estos resultados son consecuencia de varios factores: desconocimiento del SED (características, carreras, etc.) y especialmente de la inexistencia de programas de descuento que garanticen un pago menor de aranceles para quienes trabajan y estudian en la UCSG. Incluso no existe un sistema de becas académicas que incentive a los mejores estudiantes, lo cual afecta en el posicionamiento del proyecto, y muchas veces provoca el abandono de estudios; el único descuento que considera el SED es por discapacidad, que es del 25% del valor del rubro de matrícula y que actualmente es aprovechado por el 0.4% de los estudiantes.

- **AF 12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal:** Para la contratación de personal especialmente para cargos de Jefaturas o Coordinaciones no se desarrolla un debido proceso de selección con base en actitudes y aptitudes para ejercer el cargo vacante, la contratación depende de una apreciación subjetiva de los Directivos; lo cual afecta el desenvolvimiento de las actividades y produce costos adicionales derivados de la ineficiencia del personal contratado ya que se debe contar con mayor personal para hacer el mismo trabajo.

- **AF 13: Ineficiencia laboral:** Este riesgo determina la falta de optimización de tiempo debido a las reuniones laborales, generalmente las reuniones realizadas por los Directivos del proyecto duran mínimo de 3 a 4 horas, y hasta 5 o 6 horas continuas, y éstas se realizan por lo menos una vez a la semana, lo cual atrasa el trabajo, no se toman decisiones oportunas, no se maneja de forma estricta una agenda y por lo tanto, constituyen una pérdida de tiempo.

- **AF 14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo:** Aproximadamente el 80% de los Coordinadores de Centros de Apoyo tienen un alto grado de antigüedad en el cargo (de 4 a 6 años) y esto en lugar de haber contribuido al dominio y empoderamiento de los procesos tanto académicos como administrativos que deben desarrollar por constituir el nexo entre la matriz y el Centro de Apoyo, ha provocado una reducción de la productividad en el desempeño de sus

funciones, lo que en cierta parte es por el desinterés causado por el atraso en el pago de las remuneraciones, pero sobretodo es consecuencia de la ausencia de programas de capacitación en temas relacionados a su cargo (planificación estratégica, gestión administrativo-financiera, mercadeo, ventas y servicio al cliente), ya que la mayoría de Coordinadores no cuentan con especialización administrativa; además incide en su nivel de productividad la inexistencia de políticas o sistemas que controlen laboralmente in situ el desempeño, tales como: cumplimiento de horario de trabajo, presentación e imagen adecuada, grado de confiabilidad de la información proporcionada a los usuarios, y en general la forma de trabajo. Este es un riesgo potencial debido a que en repetidas ocasiones se presentan inconvenientes con los usuarios que al no recibir la correcta atención en su Centro acuden o se contactan directamente con la matriz para expresar sus reclamos, lo cual constituye un desgaste y afecta al normal desenvolvimiento del proyecto; a fin de mejorar esta situación se convoca 1 o 2 veces al año a los Coordinadores a una reunión en matriz a fin de comunicar la información más relevante para evitar errores en su comprensión y futura transmisión a los usuarios, sin embargo, se ha evidenciado que a pesar de la inversión que se realiza (gastos en traslados, viáticos, alimentos y bebidas, hospedaje, y el tiempo invertido) éstas son

insuficientes y no atacan el fondo del problema, ya que en cuanto regresan al Centro de Apoyo continúa la misma situación.

- **AF 15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo:** La falta de un proceso de selección y la inexistencia de un sistema de control in situ para los Centros de Apoyo, ha provocado que ciertos Coordinadores se desempeñen con alto grado de irresponsabilidad en cuanto a su forma de actuar con los usuarios aprovechándose de la representación que tienen en cada lugar, a pesar de que la política del proyecto prohíbe terminantemente al personal la recepción de dinero por concepto de matrículas, tasas, etc. de los aspirantes o estudiantes por mínimo que sea el valor, se ha tenido casos (10%) de Coordinadores de Centros de Apoyo que además de solicitar dinero a aspirantes y estudiantes con 2 o 3 meses de anticipación al periodo de matriculación han hecho uso personal de esos fondos entregados, la última vez que se tuvo este problema en el año 2012, el Coordinador había solicitado en total (entre aspirantes y estudiantes) una cuantía de USD \$ 5.200,00, de lo cual cuando se descubrió el delito solamente se pudo recuperar un valor de USD \$ 500.00 de manos del Coordinador debido a que se desconocía el monto total, posteriormente por quejas y reclamos de los estudiantes se pudo determinar el valor total; pese a que el Coordinador fue cesado de sus funciones, y se retuvo su liquidación (USD \$ 800.00), la imagen

de la UCSG en el Centro de Apoyo decayó notablemente y el SED tuvo que cubrir los costos para devolución de valores a los estudiantes.

- **AF 16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia:**
Desde el inicio del Gobierno de la Revolución Ciudadana se ha dado prioridad a la evaluación de la educación superior, aunque esta característica permite el mejoramiento del nivel académico en el país, pueden haber medidas cuya ejecución limiten la preferencia de los usuarios hacia la Educación a Distancia, por ejemplo: el hecho de que en los títulos profesionales se haga hincapié a “Modalidad a Distancia”, aunque el nivel educativo entre la educación presencial y a distancia de una determinada institución sea el mismo, las empresas generalmente se inclinarán por profesionales que han cursado sus estudios de forma presencial y por ello, políticas de este tipo disminuirían la demanda de la educación a distancia.

2. ÁREA ACADÉMICA

- **AC 1: Insuficiente oferta académica:** El SED ofrece actualmente 6 carreras de pregrado y cursos de inglés dirigidos a los mismos estudiantes, no ofrece cursos abiertos al público en general ni posgrados, lo cual es un riesgo potencial debido a que los ingresos están orientados a una sola actividad, que además no tiene la suficiente amplitud, en repetidas ocasiones potenciales aspirantes preguntan por carreras que el SED no ofrece y por ello van a la

competencia. La UCSG tiene casi 40 carreras, de las cuales con una adecuada investigación de mercado un 50% mínimo pueden ofrecerse en la modalidad a distancia; igual sucede con posgrados que pueden dictarse bajo 2 modalidades. En el año 2012 el SED en convenio con otras instituciones desarrolló un proyecto educativo puntual, en el que el SED participó con sus recursos humanos, tecnológicos y físicos en algunos Centros de Apoyo, lo que favoreció el conocimiento del SED, pero ya que la inversión en publicidad no fue suficiente el grado de participantes no fue el esperado y por tanto, los ingresos tampoco.

- **AC 2: Incremento del nivel de deserción estudiantil:** El 24% de los estudiantes abandonan sus estudios cada semestre por diversos motivos, de acuerdo al análisis realizado por el SED, un importante porcentaje deserta del SED porque no se acoplan a la modalidad, y en virtud de ello presentan problemas académicos como: falta de comprensión de contenidos e inconvenientes en la comunicación con los docentes. Pese a que el SED cuenta con un programa de Consejería Estudiantil que trabaja especialmente en la parte afectiva y emocional del estudiante tratando de disminuir el nivel de deserción por esta causa, las deficiencias académicas no son tratadas y por lo tanto, un considerable porcentaje (mayor al 50% de estudiantes que desertan) prefieren abandonar sus estudios. El recurso económico para financiar los estudios es la tercera razón de deserción de los

estudiantes, pero a esta se la puede disminuir con la ejecución de un adecuado plan de marketing.

- **AC 3: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica:** Hasta el periodo académico actual en el SED no se aplica un examen de ingreso para los usuarios que empiezan sus estudios, adicionalmente, no existe un curso preuniversitario que nivele a los estudiantes antes de iniciar sus carreras; aunque a los estudiantes nuevos se les da un curso de inducción, éste es solo para familiarización de los estudiantes con la metodología y con el uso de la plataforma. Por ello, en la situación actual en que se encuentra la educación superior y con las exigencias impuestas para las universidades, la ausencia de un examen de ingreso y de un preuniversitario lejos de generar mayor demanda de matriculación constituye un factor decisivo al momento de que los clientes potenciales evalúen las opciones de universidades para realizar sus estudios. La modalidad presencial de la UCSG si aplica un examen de admisión y el preuniversitario, lo cual establece una brecha entre ambas modalidades, y por consiguiente algunos usuarios consideran que la calidad académica no es la misma. A esto se suma el hecho de que en algunas materias el proceso de enseñanza-aprendizaje no se lleva a cabalidad ya sea por incumplimiento de ciertos docentes en el planteamiento de actividades académicas, o por los retrasos en su designación afectando los objetivos programados para cada asignatura y carrera. Finalmente, la

decisión de que en los Centros de Apoyo se contrate a los docentes evaluadores y asesores evita asegurar la seriedad con que se lleven los procesos de inducción y de aplicación de evaluaciones.

- **AC 4: Alta rotación de la planta docente:** Este es un riesgo potencial causado por varias razones: el valor/hora cancelado a los docentes es de USD \$ 12.00 (incluido impuestos); la forma de contratación es a través de honorarios profesionales, es decir, sin ningún tipo de beneficio de ley; los pagos son realizados fuera de tiempo; insuficiente aptitud tecnológica de los docentes designados, debido a que no se acoplan a la metodología virtual porque no tienen dominio en el manejo de herramientas informáticas, requisito fundamental para ser docente del SED; y finalmente, la falta de compromiso de los docentes en el cumplimiento de sus funciones; por cualquiera de estas razones gran parte de docentes (65%) deben ser sustituidos de un semestre a otro o incluso antes de que el semestre finalice. La principal consecuencia de la elevada rotación de docentes se relaciona con el costo que significa capacitar a un docente nuevo, como la designación la realiza la carrera y la mayoría son docentes presenciales no están acostumbrados a trabajar con tecnologías, y se debe invertir en recursos humanos, temporales, económicos y tecnológicos para su capacitación, y si el docente es sustituido varias veces al semestre o al año, el costo se duplica o triplica; también un efecto negativo lo constituye el retraso que se da en la programación académica por tener que programar a

docentes nuevos (proceso que lleva aproximadamente 15 días laborables).

- **AC 5: Plazo indeterminado en trámites de homologación:** El 40% de los usuarios realizan trámites de homologación durante sus estudios o antes de iniciar los mismos con el propósito de convalidar materias, el proceso de homologación tiene 2 etapas administrativas (cobro de la tasa, solicitud) y 1 académica, que es la revisión de contenidos y comparación con los del SED para emitir el resultado; sin embargo, esta fase no tiene un límite de tiempo, y los funcionarios de carrera se demoran mínimo por homologación entre 3 y hasta 6 meses en emitir el resultado; en tal virtud, los resultados no son entregados oportunamente y por lo tanto, se debe autorizar a los estudiantes matricularse en materias no incluidas en su solicitud, lo que ocasiona descontento, por otro lado, si los resultados son entregados justo en el tiempo de matriculación a los usuarios les corresponde cancelar el valor por concepto de homologación (que fluctúa entre los USD \$ 250.00 y 700.00) y de paquete educativo, por lo que como medida para evitar que el estudiante no concrete su matrícula y deje una cartera pendiente de pago de la homologación habiéndose finalizado el proceso, se le debe dar un plazo adicional para que cancele su matrícula.
- **AC 6: Imprecisión de información académica:** Este riesgo es derivado de la alta frecuencia de cambios en las políticas y

resoluciones en cuanto a metodología (tiempo para tutorías virtuales, actividades), sistema de evaluación (parámetros para calificación) y proceso de evaluación in situ. En general, cada semestre hay modificaciones en alguna política o resolución lo cual genera desconocimiento de la información actualizada por parte del personal del SED y a su vez es incorrectamente transmitida a los usuarios.

Después de haber determinado los riesgos, se concluye que por el área administrativa – financiera se tienen 16 riesgos, mientras que del área académica se tienen 6 riesgos:

Tabla Nro. 37: Número de Riesgos por Área

Área	Número de Riesgos
Administrativa-	16
Académica	6
Total	22

Elaboración: La autora

3.4.3 Análisis de Riesgos

Esta parte de la matriz requiere de la definición de cada riesgo con sus causas y consecuencias para después pasar a determinar el impacto, probabilidad y evaluación de cada riesgo:

Tabla Nro. 38: Identificación de Riesgos del Área Administrativa –
Financiera

Riesgo	Causa/s	Consecuencia/s
Elevados costos fijos	La adecuada operación del proyecto requiere el uso de recursos físicos, tecnológicos y humanos	Elevados egresos para pago de recursos y mantenimiento de instalaciones
Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	*Ausencia de autonomía en la estructura financiera *Ineficiente sistema de pago	*Baja productividad del personal *Contratos con proveedores rescindidos
Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	*Baja inversión en difusión y publicidad *Ausencia de un plan de marketing integral	*Bajo crecimiento de la población estudiantil (ventas)
Insostenibilidad financiera del proyecto	*Costos fijos y variables mínimos *Incremento significativo de precios *Crecimiento de utilidades no es proporcional a las ventas	*A largo plazo el cierre del proyecto
Decrecimiento de la demanda	*Incremento significativo de precios por aumento en el valor del crédito y de la matrícula *Falta de comodidad en el pago del paquete educativo *Nula diferenciación en el cobro de la tasa de materiales educativos	*Mercado captado por la competencia
Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	*Fondo rotativo es insuficiente para cubrir egresos administrativos *Atrasos en la transferencia de valores	*Incumplimiento de obligaciones *Falta de provisión de servicios básicos y generales *Inadecuada imagen del Centro de Apoyo
Inversión realizada en locales alquilados	*Adecuada imagen y funcionamiento del proyecto *Por el reducido número de estudiantes no es factible adquirir infraestructura propia	*Gastos hundidos del proyecto
Falta de inversión en equipamiento tecnológico de Centros de Apoyo	*Desinterés en adquirir equipamiento tecnológico	*Costos adicionales por pago de alquiler *Inexistencia de infraestructura adecuada
Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	*Falta de capacitación del personal bancario *Ausencia de convenios con otras instituciones financieras para diversificar las opciones de pago	*Pérdida de clientes *Ejecución de gestiones no programadas con responsables bancarios

Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	*Escasa o nula exigencia de responsables del proyecto para cumplimiento de plazos de pago por parte de los clientes *Evitar perder clientes	*Retrasos de la programación académica *Pedidos de materiales educativos fuera de tiempo
Falta de incentivos para estudiar en el SED	*Inexistencia de programas de descuentos y becas	*Desaprovechamiento de mercados potenciales (UCSG) *Incremento del nivel de deserción
Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	*Ausencia de reglamentación que norme la contratación de personal *Desinterés de directivos en seguir una norma	*Mala distribución de la carga de trabajo *Sistema laboral ineficiente
Ineficiencia laboral	*Duración excesiva de las reuniones laborales	*Reducción de la productividad *Retraso en la toma de decisiones *Costo de oportunidad en cuanto al tiempo invertido
Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	*Inexistencia de políticas o sistemas que controlen el desempeño laboral in situ. *Ineficiente sistema de pago *Ausencia de programas de capacitación	*Descontento de clientes *Desconfianza en el trabajo desarrollado por los Coordinadores de los Centros *Tener que hacer el mismo trabajo más de una vez
Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	*Ausencia de reglamentación que norme la contratación de personal *Inexistencia de políticas o sistemas que controlen el desempeño laboral in situ.	*Costos derivados de la devolución de valores a clientes *Imagen institucional afectada
Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	*Objetivos del Gobierno actual en cuanto a educación superior	*Reducción de la demanda

Elaboración: La autora

Tabla Nro. 39: Identificación de Riesgos del Área Académica

Riesgo	Causa/s	Consecuencia/s
Insuficiente oferta académica	*Falta de apoyo institucional (UCSG) *Procesos burocráticos para la presentación de proyectos de carrera *Inexistencia de estudios de mercado que detecten las necesidades de la población	*Mercado captado por la competencia *Bajo o nulo crecimiento de clientes
Incremento del nivel de deserción estudiantil	*Inexistente tratamiento de problemas académicos de los clientes	*Disminución de la población estudiantil
Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	*Ausencia de un examen de ingreso y de un preuniversitario *Falta de seriedad en los procesos de inducción y evaluación.	*Imagen institucional afectada *Escaso o nulo crecimiento del proyecto
Alta rotación de la planta docente	*Valor/hora cancelado y forma de contratación *Ineficiente sistema de pago *Escaso dominio de herramientas informáticas *Falta de compromiso de docentes en el cumplimiento de funciones	*Costos derivados de la capacitación de nuevos docentes *Retrasos en la programación académica
Plazo indeterminado en trámites de homologación	*Falta de un cronograma para cumplimiento del proceso	*Descontento de clientes *Autorizaciones de pago fuera de tiempo
Imprecisión de información académica	*Alta frecuencia de cambios en las políticas y resoluciones académicas	*Errores en la información manejada por los estudiantes

Elaboración: La autora

▪ **Nivel de Impacto, Probabilidad de Ocurrencia y Evaluación del Riesgo**

Se asignará a cada riesgo su nivel de impacto en el proyecto, la probabilidad de ocurrencia y se obtendrá el producto de ambos en la evaluación.

Tabla Nro. 40: Análisis de Riesgos del Área Administrativa – Financiera

Riesgos	ANÁLISIS			Evaluac. del Riesgo
	Impacto	Leve (5) Moderado (10) Grave (20) Catast. (30)	Probab. Baja (1) Media (2) Alta (3)	
AF1: Elevados costos fijos	10	3	30	
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	20	3	60	
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	20	3	60	
AF4: Insostenibilidad financiera del	30	3	90	
AF5: Decrecimiento de la demanda	20	2	40	
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	20	3	60	
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	10	3	30	
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	20	3	60	
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	20	2	40	
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	10	3	30	
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	20	3	60	
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	20	2	40	
AF13: Ineficiencia laboral	10	3	30	
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	20	3	60	
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	20	1	20	
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	20	2	40	

Elaboración: La autora

Tabla Nro. 41: Análisis de Riesgos del Área Académica

Riesgo	Impacto	Leve (5) Moderado (10) Grave (20) Catast. (30)	Probab.	Baja (1) Media (2) Alta (3)	Evaluación del Riesgo
AC17: Insuficiente oferta académica		20		3	60
AC18: Incremento del nivel de deserción estudiantil		20		2	40
AC19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica		20		3	60
AC20: Alta rotación de la planta docente		20		3	60
AC21: Plazo indeterminado en trámites de homologación		10		3	30
AC22: Imprecisión de información académica		10		2	20

Elaboración: La autora

▪ Jerarquización de Riesgos Inherentes

Como riesgos inherentes que son propios del proyecto SED, se pueden distinguir los siguientes:

1. Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia: El Gobierno de la Revolución Ciudadana se ha concentrado en la ejecución de medidas para regular la educación superior, entre ellas pueden darse medidas o resoluciones que incidan en el posicionamiento del proyecto SED, lo cual es imposible prever debido a que depende de factores externos, en este caso de las resoluciones políticas.
2. Elevados costos fijos: La naturaleza del proyecto exige la adecuación y mantenimiento de instalaciones físicas, así como de la contratación de los recursos humanos necesarios para la operatividad de los

procesos académicos y administrativo-financieros, independientemente del nivel de demanda que tenga el proyecto.

A continuación se detalla la jerarquización de riesgos evaluados en la fase de análisis:

Tabla Nro. 42: Jerarquización de Riesgos Inherentes

Riesgos	ANÁLISIS			Evaluación del Riesgo
	Imp. Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Probab.	Baja (1) Media (2) Alta (3)	
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	30	3		90
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	20	3		60
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	20	3		60
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	20	3		60
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	20	3		60
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	20	3		60
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	20	3		60
AC17: Insuficiente oferta académica	20	3		60
AC19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	20	3		60
AC20: Alta rotación de la planta docente	20	3		60
AF5: Decrecimiento de la demanda	20	2		40
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	20	2		40
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	20	2		40
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	20	2		40
AC18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	20	2		40
AF1: Elevados costos fijos	10	3		30
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	10	3		30
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	10	3		30
AF13: Ineficiencia laboral	10	3		30
AC21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	10	3		30
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	20	1		20
AC22: Imprecisión de información académica	10	2		20

Elaboración: La autora

- **Matriz de Severidad de Riesgos Inherentes**

Gráfico Nro. 21: Formato - Matriz de Severidad de Riesgos

		IMPACTO			
		Leve - 5	Moderado - 10	Grave - 20	Catastrófico - 30
P R O B A B I L I D A D	Alta - 3				
	Medio - 2				
	Baja - 1				

Fuente y elaboración: Teoría Estadística Bayesiana

Los productos de impacto y probabilidad resultan en los siguientes niveles de riesgo:

Tabla Nro. 43: Criterios para Calificar el Nivel de Riesgo Orientado hacia
Medidas a tomarse

Riesgo	Grado o Alcance
TRIVIAL	No se requiere de una acción específica, solo pequeñas medidas a tomar por su probabilidad bastante pequeña.
TOLERABLE	Se debe tomar acciones preventivas, las cuales serán comprobadas periódicamente a fin de asegurar su control.
MODERADO	Se debe de reducir el riesgo, cuando el riesgo es moderado trae consecuencias peligrosas que pueden afectar el proyecto, todas las medidas a tomar deben ser implantadas en un periodo determinado, si es que produce algún daño se debe especificar su magnitud en el proyecto.
IMPORTANTE	Cuando el riesgo es de esta magnitud, el proyecto no puede comenzar o seguir avanzando, debe de reducirse el riesgo, si es posible a menor tiempo que los moderados para que se pueda continuar el proyecto.
INTOLERABLE	En este caso, si no se puede reducir el riesgo es mejor abandonar el proyecto, porque un riesgo de esta magnitud asegura el fracaso del proyecto, de ser reducido, se debe evaluar nuevamente el proyecto entorno al alcance, costo, tiempo y otros puntos relevantes.

Fuente y elaboración: Teoría Estadística Bayesiana. Cruz Bolívar. Módulo de Riesgo Financiero.

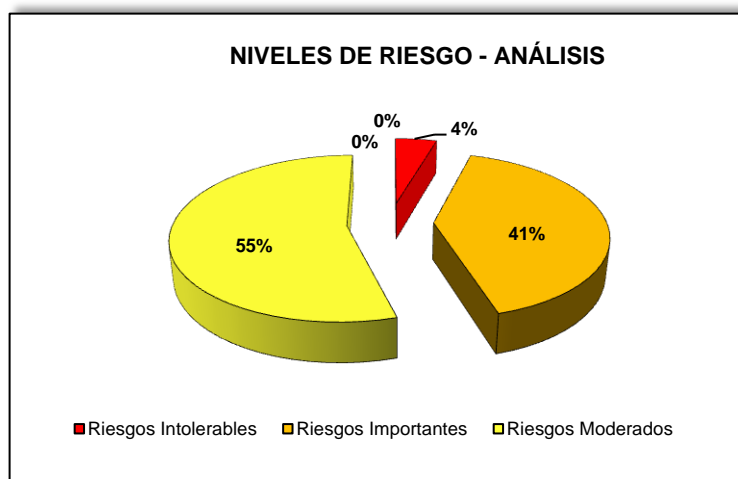
(2011)

Gráfico Nro. 22: Matriz de Severidad de Riesgos Inherentes del Proyecto

		IMPACTO			
		Leve - 5	Moderado - 10	Grave - 20	Catastrófico - 30
P R O B A B I L I D A D	Alta - 3		(AF1) (AF7) (AF10) (AF13) (AC21)	(AF2) (AF3) (AF6) (AF8) (AF11) (AF14) (AC17) (AC19) (AC20)	(AF4)
	Media - 2		(AC22)	(AF5) (AF9) (AF12) (AF16) (AC18)	
	Baja - 1			(AF15)	

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 23: Niveles de Riesgo – Según Criterios de Calificación de Riesgos



Elaboración: La autora

3.4.4 Valoración de Riesgos

Para realizar la valoración de riesgos, se considera los controles existentes que permiten disminuir los riesgos inherentes de la fase de análisis:

Tabla Nro. 44: Valoración de Riesgos del Área Administrativa-Financiera

Riesgos	VALORACIÓN					
	Controles Existentes	Imp.	Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Prob.	Baja (1) Media (2) Alta (3)	Ev. de Riesgo
AF1: Elevados costos fijos	No existen controles		10		3	30
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	No existen controles		20		3	60
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	No existen controles		20		3	60
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	No existen controles		30		3	90
AF5: Decrecimiento de la demanda	No existen controles		20		2	40
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	No existen controles		20		3	60
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	No existen controles		10		3	30
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	Convenios establecidos con laboratorios de computación		20		2	40
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	Comunicación permanente con la entidad financiera		20		2	40
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	No existen controles		10		3	30
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	No existen controles		20		3	60

Riesgos	VALORACIÓN					
	Controles Existentes	Imp.	Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Prob.	Baja (1) Media (2) Alta (3)	Ev. del Riesgo
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	No existen controles	20		2		40
AF13: Ineficiencia laboral	No existen controles	10		3		30
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	Control a través de visitas a cada Centro	20		2		40
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	No existen controles	20		1		20
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	No existen controles	20		2		40

Elaboración: La autora

Tabla Nro. 45: Valoración de Riesgos del Área Académica

Riesgos	VALORACIÓN					
	Controles Existentes	Imp.	Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Prob.	Baja (1) Media (2) Alta (3)	Ev. Riesgo
AC17: Insuficiente oferta académica	No existen controles	20		3		60
AC18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	No existen controles	20		2		40
AC19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	No existen controles	20		3		60
AC20: Alta rotación de la planta docente	Contratación a tiempo completo	20		2		40
AC21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	No existen controles	10		3		30
AC22: Imprecisión de información académica	Diversificación de las vías comunicacionales	10		1		10

Elaboración: La autora

▪ **Jerarquización de Riesgos Residuales**

De los 22 riesgos identificados, únicamente en 5 de ellos se ejerce cierto grado de control que especialmente va enfocado a reducir la probabilidad de ocurrencia, por lo tanto en la mayoría de los casos el riesgo residual es igual al inherente.

Tabla Nro. 46: Jerarquización de Riesgos Residuales

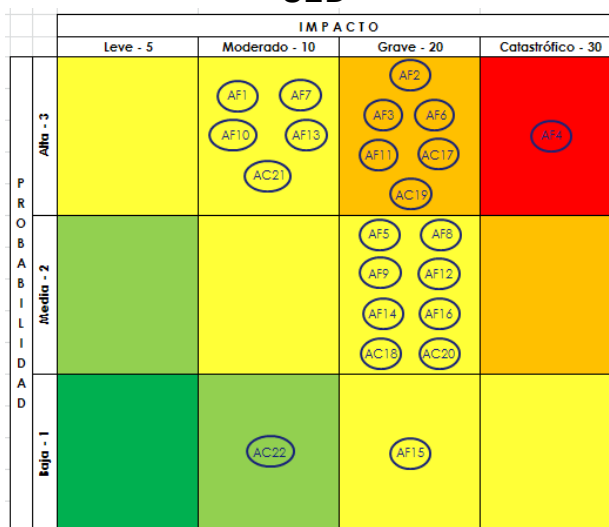
Riesgos	VALORACIÓN				Evaluación del Riesgo
	Controles Existentes	Imp.	Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Prob. Baja (1) Media (2) Alta (3)	
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	No existen controles	30		3	90
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	No existen controles	20		3	60
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	No existen controles	20		3	60
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	No existen controles	20		3	60
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	No existen controles	20		3	60
AC17: Insuficiente oferta académica	No existen controles	20		3	60
AC19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	No existen controles	20		3	60
AF5: Decrecimiento de la demanda	No existen controles	20		2	40
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	Convenios establecidos con laboratorios de computación	20		2	40
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	Comunicación permanente con la entidad financiera	20		2	40
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	No existen controles	20		2	40
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	Control a través de visitas a cada Centro	20		2	40
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	No existen controles	20		2	40
AC18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	No existen controles	20		2	40

Riesgos	VALORACIÓN				Evaluación del Riesgo
	Controles Existentes	Imp.	Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30)	Prob.	
AC20: Alta rotación de la planta docente	Contratación a tiempo completo	20	2		40
AF1: Elevados costos fijos	No existen controles	10	3		30
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	No existen controles	10	3		30
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	No existen controles	10	3		30
AF13: Ineficiencia laboral	No existen controles	10	3		30
AC21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	No existen controles	10	3		30
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	No existen controles	20	1		20
AC22: Imprecisión de información académica	Diversificación de vías comunicacionales	10	1		10

Elaboración: La autora

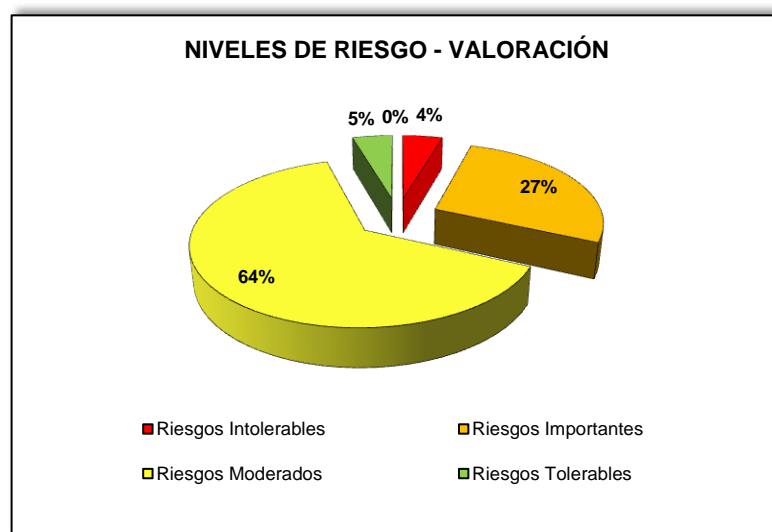
▪ Matriz de Severidad de Riesgos Residuales

Gráfico Nro. 24: Matriz de Severidad de Riesgos Residuales del Proyecto SED



Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 25: Niveles de Riesgo – Según Criterios de Calificación de Riesgos



Elaboración: La autora

▪ **Comparación de Riesgos Inherentes y Residuales**

Tabla Nro. 47: Riesgos Inherentes Vs. Riesgos Residuales

Riesgos	Inherentes	Residuales
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	90	90
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	60	60
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	60	60
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	60	60
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	60	40
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	60	60
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	60	40
AC17: Insuficiente oferta académica	60	60
AC19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	60	60
AC20: Alta rotación de la planta docente	60	40
AF5: Decrecimiento de la demanda	40	40
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	40	40
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	40	40
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	40	40
AC18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	40	40
AF1: Elevados costos fijos	30	30
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	30	30
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	30	30
AF13: Ineficiencia laboral	30	30
AC21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	30	30
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	20	20
AC22: Imprecisión de información académica	20	10

Elaboración: La autora

3.4.5 Tratamiento del Riesgo

Para tratar el riesgo se pueden aplicar las siguientes técnicas (Cruz, B., *Módulo de Riesgo Financiero*, 2011):

- **Evasión del riesgo:** Decisión de no exponerse al riesgo.
- **Prevención y control de pérdidas:** Es reducir el nivel de riesgo mediante el planteamiento de acciones encaminadas a reducir la probabilidad o gravedad de las pérdidas provocadas por el riesgo.
- **Retención del riesgo:** Absorción del riesgo o aceptación, la cobertura de pérdidas las asume la empresa con recursos propios.
- **Transferencia del riesgo:** Pasar el riesgo a otros (cobertura, aseguramiento y diversificación).

Tabla Nro. 48: Tratamiento de Riesgos

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retroalimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	Prevención y control de pérdidas	*Analizar la relación precio-costo del paquete educativo. *Reducir el precio del paquete educativo por estudiante.	Coordinación Administrativa - Financiera	1 mes	Semestral	% margen de contribución por estudiante	El proyecto será sostenible a largo plazo, aunque con ello disminuyan las utilidades.	Dirección
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	Evasión del riesgo	*Gestionar ante las autoridades de la UCSG la autonomía financiera del proyecto.	*Dirección *Coordinación Administrativa - Financiera	6 meses	Mensual	Días de atraso en el pago a proveedores	El plazo de pago a proveedores y trabajadores disminuirá drásticamente (máximo 2 días de demora).	Rectorado y Dirección Financiera UCSG
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	*Transferencia del riesgo *Prevención y control de pérdidas	*Contratar los servicios de una consultora de marketing a fin de que elabore y ejecute un plan de marketing integral. *Incrementar al 25% la inversión en difusión y publicidad hasta alcanzar mayor posicionamiento en el mercado	*Dirección *Coordinación Administrativa - Financiera	1 mes	Semestral	% incremento de la población estudiantil	*Cumplimiento de metas de crecimiento de la población estudiantil *Obtener un elevado posicionamiento a nivel nacional	Dirección
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	Prevención y control de pérdidas	*Aumentar en un 17% el valor del fondo rotativo para todos los Centros de Apoyo (USD \$ 350). Para los meses de mayor desembolso de recursos (octubre, febrero, abril y agosto) el fondo rotativo deberá incrementarse en un 14% para los centros más pequeños (USD \$ 400), 28,6% para los medianos (USD \$ 450) y al 43% para los más grandes (USD \$ 500)	Coordinación Administrativa - Financiera	3 meses	Semestral	% egresos que son cubiertos en su totalidad con el fondo rotativo	*Cumplimiento de obligaciones oportunamente *Mejoramiento de la imagen del Centro de Apoyo	Dirección
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	Prevención y control de pérdidas	*Considerar en el plan de marketing al mercado potencial de la UCSG. *Establecer programas de descuentos para el personal y estudiantes de la UCSG (20% de descuento). *Determinar programas de becas académicas para los estudiantes del SED (desde 20% hasta 50% de beca según promedio académico).	*Coordinación Administrativa - Financiera *Coordinación Académica	3 meses	Semestral	% de la UCSG que son estudiantes del SED % de alumnos que estudian con becas	*Lograr que mínimo un 20% del personal de la UCSG sin título y de estudiantes se encuentre estudiando en la UCSG. *Mayor motivación de los estudiantes para mejorar su rendimiento académico.	Dirección
AF17: Insuficiente oferta académica	Prevención y control de pérdidas	*Plantear la oferta de cursos abiertos al público en temáticas actuales, utilizando los recursos que posee el proyecto (humanos y físicos).	*Dirección *Coordinación Administrativa - Financiera	1 año	Trimestral	% de demanda del proyecto por cursos abiertos	*Diversificación de la oferta académica. *Incremento del nivel de posicionamiento.	Dirección

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retrolimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	Prevención y control de pérdidas	*Implantar el examen de admisión y el preuniversitario. *Asegurar la calidad en los procesos de inducción y evaluación a través del envío de docentes desde la matriz.	*Dirección *Coordinación Académica	3 meses	Semestral	% de estudiantes que aprueban el examen y el preuniversitario % de reducción de errores en el desarrollo de la inducción y de evaluación	*Mejoramiento de la imagen institucional. *Incremento del nivel de posicionamiento.	Dirección
AF5: Decrecimiento de la demanda	Prevención y control de pérdidas	*Plantear políticas orientadas al mantenimiento y variación de los precios por periodo de tiempo. *Establecer la política para diferenciación en el cobro de la tasa por materiales educativos.	*Coordinación Administrativa-Financiera	1 mes	Semestral	% de deserción estudiantil Periodo de tiempo para variación o mantenimiento de precios % de variación precios	*Reducción del nivel de deserción estudiantil. *Políticas de cobro más equitativas.	Dirección
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	Retención del riesgo	*Presentar anticipadamente la planificación y cronograma para el uso de los laboratorios con las instituciones que son parte de los convenios.	*Supervisión Centros de Apoyo *Coordinadores de Centros de Apoyo	15 días	Trimestral	% de convenios con instituciones % de cumplimiento de convenios por parte de las instituciones	*Mejoramiento de la imagen institucional. *Mejoramiento en el desarrollo de procesos académicos.	Coordin. Administrat.
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	Prevención y control de pérdidas	*Desarrollar una capacitación in situ para el personal bancario en los 19 Centros de Apoyo. *Establecer políticas para utilización de otros medios de pago (transferencias, depósitos) con otras instituciones financieras (máximo 2 más).	*Dirección *Coordinación Administrativa-Financiera	6 meses	Trimestral	Número total de estudiantes matriculados % de reducción de problemas en el pago	*Mejoramiento de la atención y servicio al cliente. *Incremento de la población estudiantil.	Rectorado UCSG y Dirección SED
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	Evasión del riesgo	*Determinar dentro del reglamento interno del SED el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, a través de concurso de méritos y oposición.	Dirección	1 mes	Trimestral	% de mejoramiento de los procesos y del clima laboral	*Eficiencia laboral en cuanto al desarrollo de procesos. *Mejoramiento del clima laboral	Dirección
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	Evasión del riesgo	*Implementar un sistema de control laboral in situ para cumplimiento de horario y desempeño laboral. *Gestionar ante las autoridades de la UCSG la autonomía financiera del proyecto. *Implementar programas de capacitación para los coordinadores de Centros de Apoyo. *Aplicar encuestas o evaluaciones a los usuarios que califiquen el desempeño de los Coordinadores de Centros.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Supervisión Centros de Apoyo	3 meses 6 meses 3 meses 1 mes	Trimestral	% de mejoramiento del desempeño laboral de los Coordinadores Número de días de atraso para cancelación de sueldos % de reducción de errores en el desarrollo de funciones	*Eficiencia laboral en la operatividad del proyecto. *Mejoramiento del perfil de los Coordinadores de Centros de Apoyo. *Mejoramiento de la atención y servicio al cliente.	Dirección

AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	Retención del riesgo	*Cumplir con los estándares de calidad para la educación superior a distancia.	Dirección	3 meses	Trimestral	% de requerimientos cumplidos	*Mejoramiento de resultados de la evaluación realizada por organismos gubernamentales	Dirección
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	Prevención y control de pérdidas	*Establecer programas de acompañamiento académico.	Coordinación Académica	3 meses	Trimestral	% de reducción del nivel de deserción % de mejora del rendimiento académico	*Reducción del nivel de deserción estudiantil. *Mejoramiento general del rendimiento académico.	Dirección
AF20: Alta rotación de la planta docente	Prevención y control de pérdidas	*Cumplimiento del perfil para designación de docentes. *Gestionar ante las autoridades de la UCSG la autonomía financiera del proyecto.	*Coordinación Académica *Coordinaciones de Carrera	3 meses	Trimestral	% de docentes a tiempo completo y tiempo parcial % de docentes que cumplen con el perfil requerido Número de días de atraso para cancelación de sueldos	*Reducción del nivel de rotación de la planta docente. *Mejoramiento de la calidad académica.	Decanos de Carrera y Dirección SED
AF1: Elevados costos fijos	Retención del riesgo	-	-	-	-	-	-	-
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	Retención del riesgo	*Evaluar las condiciones de cada local antes de alquilarlo para evitar cambios a corto plazo (entre el 1º y 2º año) no planificados.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Supervisión Centros de Apoyo	Cuando se requiera	Semestral	% de contratos de alquiler renovados	*Disminución de gastos hundidos. *Renovación completa anual de contratos de alquiler.	Dirección
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	Prevención y control de pérdidas	*Concientizar especialmente al personal de los Centros de Apoyo sobre las consecuencias para la programación académica que trae el incumplimiento del calendario administrativo, para que exijan puntualidad en el pago a los estudiantes.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Coordinación Académica	1 mes	Trimestral	Número de estudiantes matriculados hasta el plazo tope Número de días de plazo para el pago del paquete educativo	*Cumplimiento de plazos de pago por parte de estudiantes.	Dirección
AF13: Ineficiencia laboral	Prevención y control de pérdidas	*Plantear programas de asesoría y capacitación en cuanto a manejo del tiempo y toma de decisiones dirigidos especialmente a los directivos.	Coordinación Administrativa-Financiera	6 meses	Semestral	% de mejora de los procesos Tiempo estimado para reuniones	*Eficiencia laboral en el desarrollo de procesos. *Mejoramiento de la administración y toma de decisiones.	Dirección
AF21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	Evasión del riesgo	*Establecer una resolución o política que exija el cumplimiento de un cronograma para trámites de homologación por parte de los funcionarios de carrera.	Coordinación Académica	3 meses	Mensual	Número de días de demora para entrega de resultados de homologación	*Entrega oportuna de resultados. *Cumplimiento del plazo de pago por parte de estudiantes.	Dirección

Riesgos	TRATAMIENTO							
	Técnica de Administrac.	Acciones	Responsable	Cronograma	Retroalimentación	Indicador	Resultados esperados	Visto bueno
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	Prevención y control de pérdidas	*Implementar un sistema de control laboral in situ para cumplimiento de horario y desempeño laboral. *Determinar dentro del reglamento interno del SED el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, a través de concurso de méritos y oposición. *Aplicar encuestas o evaluaciones que califiquen el desempeño de los Coordinadores de Centros.	*Coordinación Administrativa-Financiera *Supervisión Centros de Apoyo	3 meses 3 meses 1 mes	Trimestral	% de mejoramiento actitudinal de los Coordinadores	*Mejoramiento de la imagen institucional. *Mejoramiento de la atención y servicio al cliente.	Dirección
AF22: Imprecisión de información académica	Prevención y control de pérdidas	*Limitar los cambios en cuanto a políticas y resoluciones académicas entre un semestre y otro.	Dirección	6 meses	Semestral	Número de modificaciones realizadas a las políticas o resoluciones % de conocimiento de la información académica	*Dominio por parte del personal y estudiantes de la información académica.	Dirección

Elaboración: La autora

Con base al tratamiento a continuación es necesario evaluar nuevamente los riesgos, para determinar cómo disminuye el nivel de riesgo debido a las medidas tomadas; además, así también se identificarán los riesgos residuales que no son mitigables.

Tabla Nro. 49: Evaluación de Riesgos Antes y Después de Tratamiento

Riesgos	Evaluación del Riesgo antes de Tratamiento	Leve (5) Mod. (10) Grave (20) Cat. (30) Imp.	Prob. Baja (1) Media (2) Alta (3)	Riesgo Residual
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	90	10	1	10
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	60	0	0	0
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	60	0	0	0
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	60	0	0	0
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	60	5	1	5*
AF17: Insuficiente oferta académica	60	10	1	10
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	60	5	1	5
AF5: Decreclimiento de la demanda	40	5	1	5*
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	40	10	2	20
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	40	0	0	0
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	40	0	0	0
AF14: Baja productividad laboral en Centros	40	0	0	0
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	40	20	1	20*
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	40	5	1	5*
AF20: Alta rotación de la planta docente	40	0	0	0
AF1: Elevados costos fijos	30	10	3	30*
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	30	10	1	10*
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	30	5	2	10*
AF13: Ineficiencia laboral	30	0	0	0
AF21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	30	0	0	0
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	20	5	1	5*
AF22: Imprecisión de información académica	10	0	0	0

Elaboración: La autora

Considerando los riesgos residuales después de la ejecución de las medidas, se determina los riesgos mitigables y no mitigables.

Tabla Nro. 50: Descripción de Riesgos Residuales Mitigables

Riesgos	Nivel de Riesgo	Descripción
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	10	Este riesgo está en función del análisis financiero que se realice del proyecto, por lo tanto, depende del nivel de gestión de la instancia administrativa-financiera para obtener el margen de utilidad acorde a las características y situación actual del proyecto, y de la magnitud de los resultados en la ejecución de las medidas para que se logre mitigar completamente el riesgo.
AF17: Insuficiente oferta académica	10	La amplitud de la oferta académica mediante el aumento de carreras de pregrado y postgrado, así como de cursos abiertos al público puede permitir que el riesgo se elimine por completo.
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	5	A medida que se realice la ejecución de las medidas académicas el riesgo se reducirá al mínimo e incluso se eliminaría.
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	20	Este riesgo se podría eliminar con la implementación de laboratorios de computación para cada Centro de Apoyo, sin embargo, la ejecución de medidas permitirá reducir en un 50% el nivel de riesgo.

Elaboración: La autora

Tabla Nro. 51: Descripción de Riesgos Residuales No Mitigables

Riesgos	Nivel de Riesgo	Descripción
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	5	A pesar de que el riesgo considerablemente disminuye al ejecutarse programas de descuentos y becas, los usuarios tienen la opción de elegir cualquier institución para su formación, y no siempre elegirán al SED, por ello este riesgo no es mitigable.
AF5: Decrecimiento de la demanda	5	Este riesgo se relaciona con la deserción por factores económicos. Las políticas para la variación y mantenimiento de los precios, así como el cobro más equitativo del paquete educativo reducen en gran parte el riesgo pero no lo eliminan, ya que pueden existir otro tipo de factores económicos que provoquen aunque sea una mínima reducción de la demanda.
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	20	El cumplimiento de los estándares de evaluación y acreditación disminuyen en un 50% el riesgo, pero su residual no es mitigable porque se desconoce las nuevas resoluciones que tomará el Gobierno para normar la educación a distancia, y al ser un riesgo que está en función de factores externos no es posible ejercer control sobre el mismo.
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	5	Por la naturaleza del proyecto y así se apliquen las debidas medidas preventivas o correctivas siempre existirá un nivel de deserción mínimo, por lo tanto, es un riesgo no mitigable.
AF1: Elevados costos fijos	30	Igual que el riesgo anterior, la naturaleza del proyecto exige la adecuación suficiente de las instalaciones de lo contrario no se puede llevar a cabo la operatividad del proyecto y cumplir con los estándares de la educación superior.
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	10	Aunque las medidas permiten reducir el riesgo, pueden existir factores imprevistos (robos, cambio de arrendadores) que lleven a re-evaluar las condiciones de los locales; además, dada la situación actual del proyecto debido al bajo crecimiento del mismo, este riesgo no es mitigable ya que al menos hasta que las ventas (estudiantes) no aumenten significativamente no será rentable adquirir infraestructura propia.

Riesgos	Nivel de Riesgo	Descripción
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	10	A pesar de las medidas que se ejecuten siempre existirá un porcentaje de usuarios que no cancelen sus aranceles de matrícula en el tiempo previsto, por lo que es un riesgo no mitigable.
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	5	La aplicación de acciones minimiza el riesgo pero no lo elimina porque es imposible conocer o determinar el nivel ético o actitudinal de un trabajador, sobre todo si éstos se encuentran fuera de la matriz del proyecto.

Elaboración: La autora

CAPÍTULO IV: EFECTO FINANCIERO DE LA PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE RIESGOS

4.1 IMPACTO FINANCIERO DE LOS RIESGOS

Para determinar el efecto financiero que tendrá el tratamiento de riesgos en el proyecto, se realizará la valoración económica del impacto de cada riesgo, el costo del plan de mitigación y la valoración del riesgo residual.

Según el texto Administración del Riesgo: Un enfoque empresarial (Lascano, Irma; 2009) para asignar el impacto financiero a cada uno de los riesgos, se debe considerar el nivel de impacto (leve, moderado, grave o catastrófico) que tuvo cada uno de ellos en la fase de valoración, es decir, antes del tratamiento. Por otra parte para determinar el costo de mitigación del riesgo se ha procedido a cuantificar cada una de las medidas planteadas en la fase de tratamiento, es decir, se ha presupuestado cuánto costaría cada acción para mitigar el riesgo. Finalmente, el riesgo residual se ha valorado de acuerdo a la reducción o eliminación de pérdidas que significa para el proyecto la aplicación del plan de mitigación.

Tabla Nro. 52: Descripción de Riesgos y su Impacto Financiero

Riesgos	IMPACTO FINANCIERO ANUAL (USD \$)	COSTO DE MITIGACIÓN DEL RIESGO (USD \$)	VALORACIÓN DE RIESGOS RESIDUALES (USD \$)
AF4: Insostenibilidad financiera del proyecto	250.000,00	3.500,00	25.000,00
AF2: Incumplimiento del plazo de pago a proveedores y trabajadores	80.000,00	20.500,00	0,00
AF3: Bajo posicionamiento del proyecto a nivel nacional	150.000,00	25.000,00	0,00
AF6: Insuficiente liquidez para cubrir gastos administrativos en Centros de Apoyo	90.000,00	18.000,00	0,00
AF11: Falta de incentivos para estudiar en el SED	100.000,00	6.500,00	10.500,00
AF17: Insuficiente oferta académica	175.000,00	12.300,00	30.000,00
AF19: Pérdida de confiabilidad en la calidad académica	80.500,00	30.200,00	2.000,00
AF5: Decrecimiento de la demanda	75.500,00	500,00	10.900,00
AF8: Falta de inversión en equipamiento tecnológico de los Centros de Apoyo	75.500,00	100,00	75.500,00
AF9: Persistencia de problemas en Banco Pichincha para recepción de pagos de paquete educativo	110.000,00	15.700,00	0,00
AF12: Inexistencia de procesos de selección para contratación de personal	76.000,00	300,00	1.500,00
AF14: Baja productividad laboral en Centros de Apoyo	130.000,00	16.300,00	0,00
AF16: Políticas estatales en relación a la Educación a Distancia	200.000,00	20.000,00	200.000,00
AF18: Incremento del nivel de deserción estudiantil	80.000,00	12.000,00	8.500,00
AF20: Alta rotación de la planta docente	95.500,00	45.000,00	3.800,00
AF1: Elevados costos fijos	75.000,00	-	75.000,00
AF7: Inversión realizada en locales alquilados	35.800,00	300,00	35.800,00
AF10: Flexibilidad extrema en plazo de pago de paquete educativo	45.600,00	150,00	25.900,00
AF13: Ineficiencia laboral	20.300,00	5.000,00	0,00
AF21: Plazo indeterminado en trámites de homologación	22.500,00	150,00	0,00
AF15: Malversación por parte de Coordinadores de Centros de Apoyo	78.000,00	16.300,00	1.000,00
AF22: Imprecisión de información académica	21.200,00	50,00	0,00
TOTAL	2.066.400,00	247.850,00	505.400,00

Elaboración: La autora

4.2 PROYECCIÓN FINANCIERA

4.2.1 Proyección Antes de Planes de Mitigación

La proyección de la proforma presupuestaria se la ha realizado a 5 años tomando como año base al 2012. Para la proyección de los diferentes rubros se ha considerado el nivel de crecimiento promedio de la población estudiantil (15%) hasta el año 2014; a partir del año 2015 se ha estimado un decrecimiento de la población estudiantil y por lo tanto del nivel de ingresos; esto se debe a que sin la ejecución de planes de mitigación, la población estudiantil no incrementará de forma sostenible y por ende tampoco los ingresos.

La proyección de los otros rubros (egresos y capital) se la ha realizado con base a políticas propias del proyecto utilizadas cada año en la elaboración del presupuesto.

Tabla Nro. 53: Proyección de Proforma Presupuestaria Antes de Planes de Mitigación

RUBROS	BASE AÑO 2012	PROYECCION				
		AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS						
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 1.994.447,17	\$ 2.285.839,51	\$ 2.618.173,62	\$ 2.875.661,04	\$ 3.022.214,79	\$ 3.176.520,28
INGRESOS POR TASAS	\$ 652,68	\$ 783,22	\$ 939,86	\$ 1.127,83	\$ 1.353,40	\$ 1.624,08
INGRESOS POR EVENTOS AUTOFINANCIADOS	\$ 1.993.794,49	\$ 2.285.056,29	\$ 2.617.233,76	\$ 2.874.533,21	\$ 3.020.861,39	\$ 3.174.896,21
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 18.998,42	\$ 22.797,76	\$ 27.356,85	\$ 32.828,81	\$ 39.395,55	\$ 47.275,68
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 2.044,47	\$ 2.453,36	\$ 2.944,04	\$ 3.532,84	\$ 4.239,41	\$ 5.087,30
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 585,68	\$ 702,47	\$ 842,51	\$ 1.011,60	\$ 1.214,89	\$ 1.458,89
INGRESOS TOTALES	\$ 2.013.445,59	\$ 2.308.637,27	\$ 2.645.530,47	\$ 2.908.489,86	\$ 3.061.610,34	\$ 3.223.795,96
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.355.788,51	\$ 1.607.323,76	\$ 1.909.912,00	\$ 2.274.556,25	\$ 2.714.763,04	\$ 3.247.144,03
GASTOS REMUNERACIONES	\$ 471.240,56	\$ 558.437,13	\$ 662.367,87	\$ 786.309,08	\$ 934.185,29	\$ 1.110.698,19
GASTOS CURSOS AUTOF. Y SEMINARIOS	\$ 120.218,40	\$ 144.262,08	\$ 173.114,50	\$ 207.737,40	\$ 249.284,87	\$ 299.141,85
GASTOS SERVICIOS	\$ 357.454,14	\$ 415.087,31	\$ 484.615,46	\$ 568.907,40	\$ 671.590,80	\$ 797.263,57
-SERVICIOS BÁSICOS	\$ 122.145,08	\$ 137.245,08	\$ 154.432,19	\$ 174.030,52	\$ 196.419,71	\$ 222.045,05
-SERVICIOS GENERALES	\$ 100.363,77	\$ 114.502,56	\$ 130.679,98	\$ 149.195,48	\$ 170.393,17	\$ 194.668,57
-TRASLADOS, INSTALAC., VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS	\$ 24.334,48	\$ 25.517,87	\$ 26.794,59	\$ 28.173,48	\$ 29.664,25	\$ 31.277,57
-INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$ 14.311,29	\$ 17.972,52	\$ 22.574,07	\$ 28.358,53	\$ 35.631,39	\$ 44.777,44
-ARRENDAMIENTO DE BIENES	\$ 72.876,06	\$ 94.737,75	\$ 123.157,66	\$ 160.103,19	\$ 208.131,94	\$ 270.568,77
-GASTOS EN INFORMÁTICA	\$ 4.835,98	\$ 5.594,68	\$ 6.484,28	\$ 7.528,86	\$ 8.757,13	\$ 10.203,31
-CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	\$ 18.587,48	\$ 19.516,85	\$ 20.492,70	\$ 21.517,33	\$ 22.593,20	\$ 23.722,86
GASTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 195.131,88	\$ 237.561,80	\$ 289.602,79	\$ 353.551,02	\$ 432.286,81	\$ 529.433,39
GASTOS DE TRANSFERENCIAS	\$ 211.743,52	\$ 251.975,43	\$ 300.211,39	\$ 358.051,35	\$ 427.415,26	\$ 510.607,03
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 7.644,46	\$ 9.493,18	\$ 11.809,18	\$ 14.715,33	\$ 18.367,93	\$ 22.966,03
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.644,46	\$ 9.493,18	\$ 11.809,18	\$ 14.715,33	\$ 18.367,93	\$ 22.966,03
SEGUROS, COSTOS FIN. Y OTROS GASTOS	\$ 4.051,15	\$ 4.861,38	\$ 5.833,65	\$ 7.000,38	\$ 8.400,46	\$ 10.080,55
IMPREVISTOS	\$ 3.277,76	\$ 4.261,08	\$ 5.539,41	\$ 7.201,23	\$ 9.361,60	\$ 12.170,08
EGRESOS TOTALES	\$ 1.363.432,98	\$ 1.616.816,94	\$ 1.921.721,18	\$ 2.289.271,57	\$ 2.733.130,97	\$ 3.270.110,06
GASTOS DE CAPITAL						
MUEBLES DE OFICINA Y ADMINISTRACIÓN	\$ 250,24	\$ 325,32	\$ 422,91	\$ 549,79	\$ 714,72	\$ 929,14
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 5,34	\$ 6,95	\$ 9,03	\$ 11,74	\$ 15,27	\$ 19,85
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADMINISTRACIÓN	\$ 3.230,75	\$ 3.876,89	\$ 4.652,27	\$ 5.582,73	\$ 6.699,27	\$ 8.039,13
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	\$ 19.532,29	\$ 25.391,98	\$ 33.009,57	\$ 42.912,44	\$ 55.786,17	\$ 72.522,02
GASTOS DE CAPITAL TOTALES	\$ 23.018,62	\$ 29.601,14	\$ 38.093,79	\$ 49.056,70	\$ 63.215,43	\$ 81.510,14
SUPERÁVIT / DÉFICIT	\$ 626.993,99	\$ 662.219,19	\$ 685.715,50	\$ 570.161,59	\$ 265.263,93	\$ -127.824,23

Elaboración: La autora

4.2.2 Proyección Después de Planes de Mitigación

De igual forma se ha realizado la proyección a 5 años, en la del año 2013 se ha considerado el costo de mitigación de los riesgos y para ello se ha distribuido los valores de acuerdo a los rubros que están relacionados o tienen que ver con los riesgos identificados, a esto se debe que existen diferencias significativas con la base del año 2012.

Aunque la proyección antes de los planes de mitigación fue estimada sobre políticas propias del proyecto; en la proyección después de los planes de mitigación gracias a la ejecución de medidas y acciones encaminadas a reducir el riesgo, algunos egresos se racionalizaron debido a la optimización de recursos y por lo tanto, al mejoramiento de la situación financiera del proyecto.

Para el crecimiento de la población estudiantil anual, se consideró hasta el 2015 la propuesta de metas desarrollada en el capítulo II, a fin de cumplir con la proyección realizada del número de estudiantes que será la base del incremento de ingresos; en virtud de que la propuesta descrita únicamente es hasta el año 2015, el incremento en la asignación del rubro “difusión, información y publicidad” permitirá alcanzar al año 2016 y 2017 por lo menos el 30% de incremento en la población estudiantil y por consiguiente de los ingresos. La cuenta de “traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias” también se incrementará de forma permanente debido a que

este rubro está relacionado con el riesgo de “pérdida de confiabilidad en la calidad académica” y por ello, para mitigar este riesgo se debe asignar un mayor porcentaje de fondos no solo en el año 2013, sino de forma indefinida.

A fin de mitigar el riesgo “falta de incentivos para estudiar en el SED” dentro de los “Gastos de Transferencias” se ha incorporado un rubro “Becas y Descuentos Estudiantes UCSG”, en el año 2013 éste será igual al costo de mitigación del riesgo, pero aumentará en un 50% y 40% para los siguientes años.

Tabla Nro. 54: Rubro “Becas y Descuentos Estudiantes UCSG” Según

Proyección de Presupuesto

RUBRO	AÑOS	VALOR (USD \$)
	BASE AÑO 2012	\$ -
BECAS Y DESCUENTOS ESTUDIANTES UCSG	AÑO 2013	\$ 6.500,00
	AÑO 2014	\$ 9.750,00
	AÑO 2015	\$ 14.625,00
	AÑO 2016	\$ 20.475,00
	AÑO 2017	\$ 28.665,00

Elaboración: La autora

Tabla Nro. 55: Proyección de Proforma Presupuestaria Después de Planes de Mitigación

RUBROS	BASE AÑO 2012	PROYECCION				
		AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS						
INGRESOS DE OPERACION	\$ 1.994.447,17	\$ 2.868.294,36	\$ 3.998.420,96	\$ 5.575.849,94	\$ 7.245.659,48	\$ 9.415.822,80
INGRESOS POR TASAS	\$ 652,68	\$ 783,22	\$ 939,86	\$ 1.127,83	\$ 1.353,40	\$ 1.624,08
INGRESOS POR EVENTOS AUTOFINANCIADOS	\$ 1.993.794,49	\$ 2.867.511,15	\$ 3.997.481,10	\$ 5.574.722,11	\$ 7.244.306,09	\$ 9.414.198,73
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 18.998,42	\$ 24.319,74	\$ 31.179,19	\$ 40.028,30	\$ 47.917,56	\$ 57.372,90
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 2.044,47	\$ 2.453,36	\$ 2.944,04	\$ 3.532,84	\$ 4.239,41	\$ 5.087,30
INTERESES	\$ 2.044,47	\$ 2.453,36	\$ 2.944,04	\$ 3.532,84	\$ 4.239,41	\$ 5.087,30
INTERES POR MORA PAGO DE SEMI. Y CUR. ESPEC.	\$ 2.044,47	\$ 2.453,36	\$ 2.944,04	\$ 3.532,84	\$ 4.239,41	\$ 5.087,30
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 585,68	\$ 643,55	\$ 707,00	\$ 776,52	\$ 852,64	\$ 935,91
INGRESOS TOTALES	\$ 2.013.445,59	\$ 2.892.614,10	\$ 4.029.600,15	\$ 5.615.878,24	\$ 7.293.577,05	\$ 9.473.195,70
EGRESOS						
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.355.788,51	\$ 1.732.970,00	\$ 1.888.893,43	\$ 2.177.244,89	\$ 2.521.857,53	\$ 2.937.926,13
GASTOS REMUNERACIONES	\$ 471.240,56	\$ 578.856,92	\$ 636.742,61	\$ 700.416,88	\$ 770.458,56	\$ 847.504,42
GASTOS CURSOS AUTOFINANCIADOS Y SEMINARIOS	\$ 120.218,40	\$ 191.666,45	\$ 210.833,09	\$ 231.916,40	\$ 255.108,04	\$ 280.618,85
GASTOS SERVICIOS	\$ 357.454,14	\$ 506.765,51	\$ 491.162,37	\$ 579.283,68	\$ 690.579,12	\$ 832.785,46
-SERVICIOS BASICOS	\$ 122.145,08	\$ 124.717,08	\$ 140.202,88	\$ 157.840,09	\$ 177.964,39	\$ 200.969,19
-SERVICIOS GENERALES	\$ 100.363,77	\$ 205.685,77	\$ 132.615,07	\$ 147.264,79	\$ 163.601,18	\$ 181.828,87
-TRASLADOS, INSTALAC., VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	\$ 24.334,48	\$ 57.106,48	\$ 62.817,13	\$ 69.098,84	\$ 76.008,72	\$ 83.609,60
-INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$ 14.311,29	\$ 16.883,29	\$ 21.219,67	\$ 26.674,80	\$ 33.538,78	\$ 42.177,34
-ARRENDAMIENTO DE BIENES	\$ 72.876,06	\$ 75.448,06	\$ 105.430,99	\$ 147.358,03	\$ 205.994,54	\$ 288.008,98
-GASTOS EN INFORMATICA	\$ 4.835,98	\$ 7.407,98	\$ 8.383,94	\$ 9.529,81	\$ 10.878,31	\$ 12.468,63
-CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	\$ 18.587,48	\$ 19.516,85	\$ 20.492,70	\$ 21.517,33	\$ 22.593,20	\$ 23.722,86
GASTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 195.131,88	\$ 197.803,88	\$ 240.911,80	\$ 293.812,98	\$ 358.855,22	\$ 438.985,80
GASTOS DE TRANSFERENCIAS	\$ 211.743,52	\$ 257.877,24	\$ 309.243,55	\$ 371.814,95	\$ 446.856,58	\$ 538.031,60
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 7.644,46	\$ 9.820,96	\$ 12.235,28	\$ 15.269,27	\$ 19.088,05	\$ 23.902,19
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.644,46	\$ 9.820,96	\$ 12.235,28	\$ 15.269,27	\$ 19.088,05	\$ 23.902,19
SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS	\$ 4.051,15	\$ 4.861,38	\$ 5.833,65	\$ 7.000,38	\$ 8.400,46	\$ 10.080,55
IMPREVISTOS	\$ 3.277,76	\$ 4.588,86	\$ 5.965,51	\$ 7.755,17	\$ 10.081,72	\$ 13.106,24
EGRESOS TOTALES	\$ 1.363.432,98	\$ 1.742.790,96	\$ 1.901.128,71	\$ 2.192.514,15	\$ 2.540.945,58	\$ 2.961.828,32
GASTOS DE CAPITAL						
MUEBLES DE OFICINA Y ADMINISTRACIÓN	\$ 250,24	\$ 5.325,32	\$ 6.922,91	\$ 8.999,79	\$ 11.699,72	\$ 15.209,64
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 5,34	\$ 5.006,95	\$ 6.509,03	\$ 8.461,74	\$ 11.000,27	\$ 14.300,35
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADMINISTRACIÓN	\$ 3.230,75	\$ 9.199,97	\$ 11.039,96	\$ 13.247,96	\$ 15.897,55	\$ 19.077,06
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	\$ 19.532,29	\$ 30.391,98	\$ 39.509,57	\$ 51.362,44	\$ 66.771,17	\$ 86.802,52
GASTOS DE CAPITAL TOTALES	\$ 23.018,62	\$ 49.924,21	\$ 63.981,48	\$ 82.071,92	\$ 105.368,71	\$ 135.389,56
SUPERAVIT / DEFICIT PRESUPUESTARIO	\$ 626.993,99	\$ 1.099.898,93	\$ 2.064.489,96	\$ 3.341.292,16	\$ 4.647.262,76	\$ 6.375.977,82

Elaboración: La autora

4.2.3 Análisis de Resultados

En la proyección realizada antes de la ejecución del plan de mitigación de riesgos, se observa un aumento del superávit en los años 2013 y 2014, sin embargo, este empieza a disminuir para el año 2015 hasta llegar a constituir un déficit superior a los USD \$ 100,000.00 al año 2017, aunque la relación beneficio/costo de los años anteriores puede cubrir las pérdidas en que se incurran a corto plazo (dependiendo del monto del déficit), de no ejecutarse el plan de mitigación, a mediano y largo plazo el proyecto no tendrá sostenibilidad debido a que el nivel de ingresos no corresponde al nivel de ventas, es decir, a la población estudiantil real; sino al incremento insostenido de precios del paquete educativo.

Por otro lado, al analizar la proyección financiera después de la aplicación del plan de mitigación, se obtiene como resultado un mayor superávit anual, hasta alcanzar un valor superior a los USD \$ 6,000,000.00 en el año 5 de la proyección, estos resultados demuestran que a pesar del costo del plan de mitigación, es más rentable invertir en las acciones para mitigar el riesgo puesto que el grado de inversión total es mínimo en comparación con las utilidades que percibirá el proyecto si se las ejecuta.

Los elevados beneficios del proyecto incluso con la asignación de mayores valores en algunos egresos evidencian el alto nivel de rentabilidad que éste puede alcanzar si se desarrolla a cabalidad cada una de las

medidas del plan de mitigación. Adicionalmente, esta proyección contempla una permanencia de las políticas de precios del paquete educativo a fin de que una vez que esté consolidado y posicionado el proyecto poder variar estas políticas; en este sentido es fundamental cumplir con la propuesta de metas en cuanto a número de estudiantes, de lo contrario los resultados se reducirían significativamente ya que con el plan de mitigación se estableció un pago más equitativo por parte del usuario, por lo que, los ingresos estarán directamente relacionados con el nivel de ventas.

En cuanto a la inversión, ésta incrementaría ya que el superávit resultante a corto y mediano plazo (años 2015 al 2017) permitiría la inversión en laboratorios de computación para cada uno de los Centros de Apoyo incluyendo Guayaquil, a fin de eliminar por completo el riesgo debido a la falta equipamiento tecnológico. Así también a futuro y a medida que crezca el proyecto se podría pensar en la adquisición de infraestructura propia para cada Centro de Apoyo.

Tabla Nro. 56: Estado de Fuentes y Usos

RUBROS / PERIODOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A. FUENTES						
Ingresos Totales	\$ 2.013.445,59	\$ 2.892.614,10	\$ 4.029.600,15	\$ 5.615.878,24	\$ 7.293.577,05	\$ 9.473.195,70
Utilidad (Superávit) o Pérdida (Déficit)	\$ 626.993,99	\$ 1.099.898,93	\$ 2.064.489,96	\$ 3.341.292,16	\$ 4.647.262,76	\$ 6.375.977,82
Total	\$ 2.640.439,58	\$ 3.992.513,04	\$ 6.094.090,11	\$ 8.957.170,39	\$ 11.940.839,81	\$ 15.849.173,51
B. USOS						
Egresos Totales	\$ 1.363.432,98	\$ 1.742.790,96	\$ 1.901.128,71	\$ 2.192.514,15	\$ 2.540.945,58	\$ 2.961.828,32
Gastos de Capital (inversión)	\$ 23.018,62	\$ 49.924,21	\$ 63.981,48	\$ 82.071,92	\$ 105.368,71	\$ 135.389,56
Total	\$ 1.386.451,60	\$ 1.792.715,17	\$ 1.965.110,19	\$ 2.274.586,08	\$ 2.646.314,28	\$ 3.097.217,88
SALDO DIFERENCIA (FUENTES - USOS)	\$ 1.253.987,98	\$ 2.199.797,87	\$ 4.128.979,92	\$ 6.682.584,31	\$ 9.294.525,53	\$ 12.751.955,63

Elaboración: La autora

Con el propósito de medir la relación de impacto estadístico que existe en la proyección presupuestaria, se ha obtenido la correlación de los siguientes rubros que constituyen las variables tanto dependiente (Y) como independientes (X):

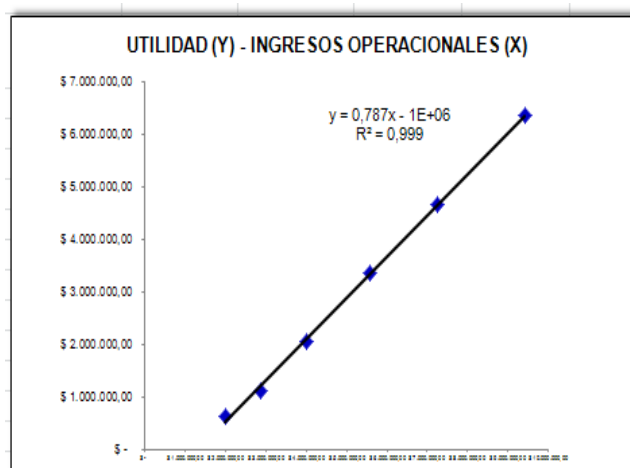
- Utilidad (Superávit) o Pérdida (Déficit): Variable dependiente (Y)
- Ingresos operacionales: Variable independiente (X)
- Becas y Descuentos Estudiantes UCSG: Variable independiente (X)

Tabla Nro. 57: Análisis de Correlación Utilidad – Ingresos

AÑOS	UTILIDAD (Y)	INGRESOS OPERACIONALES (X)
2012	\$ 626.993,99	\$ 1.994.447,17
2013	\$ 1.099.898,93	\$ 2.868.294,36
2014	\$ 2.064.489,96	\$ 3.998.420,96
2015	\$ 3.341.292,16	\$ 5.575.849,94
2016	\$ 4.647.262,76	\$ 7.245.659,48
2017	\$ 6.375.977,82	\$ 9.415.822,80

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 26: Análisis de Correlación Utilidad – Ingresos



Elaboración: La autora

Correlación = 0.9994 = 99.94%

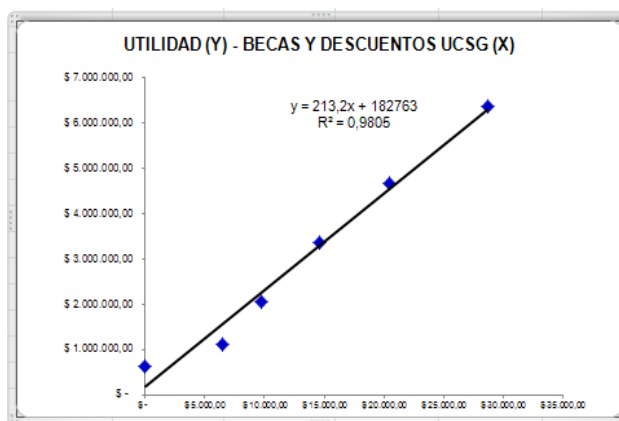
Considerando que el valor máximo que el coeficiente de correlación puede tomar es 1; las variables utilidad e ingresos operacionales se encuentran altamente relacionadas, a medida que aumentan los ingresos operacionales crece la utilidad en la misma proporción. Cabe indicar que, entre las dos variables se observa el impacto del plan de mitigación respecto al aumento de ingresos por el crecimiento de la población estudiantil según la propuesta de metas, lo cual significa que pese al costo que significa invertir en el plan de marketing integral los beneficios se ven reflejados en los ingresos y por tanto en la utilidad.

Tabla Nro. 58: Análisis de Correlación Utilidad-Becas

AÑOS	UTILIDAD (Y)	BECAS Y DESCUENTOS UCSG (X)
2012	\$ 626.993,99	\$ -
2013	\$ 1.099.898,93	\$ 6.500,00
2014	\$ 2.064.489,96	\$ 9.750,00
2015	\$ 3.341.292,16	\$ 14.625,00
2016	\$ 4.647.262,76	\$ 20.475,00
2017	\$ 6.375.977,82	\$ 28.665,00

Elaboración: La autora

Gráfico Nro. 27: Análisis de Correlación Utilidad-Becas



Elaboración: La autora

Correlación = 0.9902 = 99.02%

Aunque el monto invertido en la variable “becas y descuentos UCSG” es un egreso para el proyecto, de igual forma se observa que existe una relación positiva y alta con las utilidades, esto se debe a que pese a que se gastará recursos en este rubro éstos en lugar de significar una pérdida para el proyecto, se convierten en utilidades por el aumento de estudiantes que provoca el incremento de ingresos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El entorno económico – social y tecnológico actual presentan oportunidades que deben ser aprovechadas por el proyecto para aumentar su nivel de posicionamiento, sin embargo, el marco político puede constituir una amenaza por la incertidumbre que se tiene al desconocer las futuras decisiones que tome el Gobierno. Al analizar el microambiente, no existe poder de negociación con ciertos proveedores de servicio, así también respecto a los clientes el SED impone sus políticas para la forma de pago, lo cual es una debilidad porque éstas no son eficientes; en cuanto a la competencia, aunque se ha reducido significativamente por el sistema de evaluación nacional hay instituciones que realizan agresivas campañas publicitarias, lo que se vuelve una amenaza para el SED.
- Aproximadamente el 70% de los riesgos son de la parte administrativa-financiera del proyecto, y el restante 30% están relacionados con la parte académica. De igual forma, de los 22 riesgos identificados únicamente en 5 existen controles que permiten disminuir en cierto grado el nivel de riesgo.
- La evaluación de riesgos permite demostrar que la insostenibilidad financiera es el factor de mayor riesgo del proyecto debido a que es calificado como “intolerable”, éste considera que el crecimiento de los

ingresos no corresponde al aumento de la población estudiantil.

- El tratamiento de los riesgos permite una significativa reducción de los mismos y su costo es mínimo considerando que el proyecto se vuelve más sostenible financieramente en el tiempo y que el nivel de utilidades aumenta de forma importante a corto, mediano y largo plazo.
- Para el proyecto SED la administración del riesgo es fundamental ya que conlleva al mejoramiento de su estructura financiera, mediante el crecimiento de las ventas y de la optimización de los recursos académicos y administrativos del proyecto, lo cual a corto y mediano plazo posibilitaría la inversión en infraestructura tecnológica y a largo plazo incluso la adquisición de infraestructura física.

5.2 RECOMENDACIONES

- Aunque las decisiones gubernamentales pueden constituir una amenaza, el SED debe estar preparado con la mayor cantidad de evidencias que respalden los procesos académicos y administrativos, cumpliendo a cabalidad con los estándares requeridos para así evitar resultados negativos en los sistemas de evaluación y de acreditación, que pueden a corto o mediano plazo incidir en la calificación institucional. Además, se debe diversificar las formas para el pago de los usuarios, ofreciendo al menos un medio más para el pago en efectivo aparte del Banco Pichincha.
- Es importante que mediante el estudio minucioso de cada uno de los

riesgos por parte de los directivos del proyecto se puedan plantear mayores controles para reducir así el riesgo residual.

- Ejecutar las acciones para el tratamiento y disminución del nivel de riesgo a fin de incrementar la rentabilidad del proyecto haciendo que éste sea sostenible financieramente en el tiempo.
- Dentro del tratamiento del riesgo propuesto se debe cumplir con las metas pertinentes al crecimiento de la población estudiantil (nivel de ventas), debido a que ésta constituye la principal estrategia para el mejoramiento de la estructura financiera del proyecto.
- Después de haber ejecutado las medidas para el tratamiento del riesgo en el primer año, se debe realizar un seguimiento para verificar que se esté cumpliendo con las proyecciones presupuestarias anuales, de no ser así se debe establecer los mecanismos para el control financiero de los egresos.
- A medida que pasa el tiempo pueden surgir riesgos propios de la estructura financiera, administrativa o académica del proyecto, incluso pueden aparecer otros riesgos externos, por ello, es fundamental que cada año se realice una identificación de los nuevos riesgos a fin de evaluarlos y proponer un plan de mitigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Conforme, K., Morocho, V., Ojeda, L. (2007). *Determinación de los Riesgos Financieros Beta para las Empresas Ecuatorianas*. Guayaquil.
- Cruz, B. (2011). *Módulo de Riesgo Financiero*. Quito.
- De Lara, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México: Noriega Editores.
- Lascano, I. (2009). *Administración del Riesgo: Un enfoque empresarial*. México: Ediciones Pirámide.
- Ruiz, Jiménez, Torres. (2000). *La Gestión del Riesgo Financiero*. España: Ediciones Pirámide.
- SED-UCSG. (2003). *Proyecto de creación del SED UCSG*. Guayaquil.
- SED-UCSG. (s.f.). Reglamentos y documentos del proyecto. Guayaquil.

WEBGRAFÍA

- Actuarios.org.co. (s.f.). *Elementos del riesgo*. Obtenido de <http://www.actuarios.org.co/ElemRiesgo.pdf>
- CEAACES. (2009). *Mandato Constituyente Nro. 14*. Obtenido de http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/mandato_14/informe_2009/3_universidades/Inf_univ_1.pdf
- CEAACES. (2012). *Resolución RCP-SE-01-001-2012*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/normativas/resolucion%20rpc-se-01-001-2012%20evaluacion%20resultados%20aprendizaje.pdf>
- Contable, U. E.-C. (s.f.). *Definición y tipos de riesgo*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- Definicion.de. (s.f.). *Definición de deserción*. Obtenido de <http://definicion.de/desercion/#ixzz2XXC9Qb1P>
- Economia48.com. (s.f.). *Coefficiente Beta*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/coeficiente-beta/coeficiente-beta.htm>

- Ecuador, C. (2012). *Internet y redes sociales. Ecuador 2012*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/crism321/internet-y-redes-sociales-en-ecuador>
- EcuadorUniversitario.com. (2011). *Estadísticas universitarias del Ecuador presentan datos reveladores*. Obtenido de <http://ecuadoruniversitario.com/noticias/noticias-de-interes-general/estadisticas-universitarias-del-ecuador-presentan-datos-reveladores/>
- Ercolaboris. (s.f.). *Metodología para la evaluación de riesgos laborales*. Obtenido de http://www.ergolaboris.com/docs/Documents_tecnicos/Metodologia_Evaluacion_Riesgos_Laborales.pdf
- FLACSO. (2004). *La Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://sitio.flacso.edu.uy/wp-content/uploads/2009/12/Libro_EduDist2009.pdf
- Forex, E. C. (s.f.). *Riesgo financiero*. Obtenido de <http://www.efxto.com/diccionario/r/3738-riesgo-financiero>
- Hoy.com.ec. (2012). *Gobierno cierra 14 universidades que no garantizan calidad académica*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-cierra-14-universidades-que-no-garantizan-calidad-academia-542386.html>
- INEC. (s.f.). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
- Monografías.com. (s.f.). *El Riesgo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos40/el-riesgo/el-riesgo.shtml>
- Planeaciónestratégica.blogspot. (s.f.). *Matriz EFE-EFI*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Polilibros. (s.f.). *Matriz de Evaluación del Factor Interno*. Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_4.htm
- Regulación, C. d. (2001). *uade.edu.ar*. Obtenido de http://www.uade.edu.ar/DocsDownload/Publicaciones/4_226_1576_STD025_2001.pdf
- Scribd-Editorial. (s.f.). *Matriz de riesgo, evaluación y gestión de riesgos*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/13889837/Gestion-de-Riesgosla-Matriz-de-Riesgos>

- Torres, G. (s.f.). *Modelos Pedagógicos*. Obtenido de <http://gingermariatorres.wordpress.com/modelos-pedagogicos/>
- UADE. (2001). *Centro de Estudios Económicos de la Regulación*. Obtenido de http://www.uade.edu.ar/DocsDownload/Publicaciones/4_226_1576_STD_025_2001.pdf
- Vistazo.com. (2009). *Calificación de las Universidades según el CONEA*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=7926>
- Wikipedia.org. (s.f.). *Educación a Distancia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_a_distancia
- Wikipedia.org. (s.f.). *Riesgo Financiero*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_financiero
- Wikipedia.org. (s.f.). *Riesgo Operativo*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_operativo
- Wikipedia.org. (s.f.). *Riesgo País*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs

-