



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**VIII PROMOCIÓN**

**“PROPUESTA DE AUTONOMÍA Y REESTRUCTURACIÓN  
FINANCIERA PARA EL PROYECTO AUTOFINANCIADO  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DE LA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL”**

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

**AUTOR: DOLORES MASA SÁNCHEZ**

**DIRECTOR: EC. OSCAR PEÑAHERRERA**

**SANGOLQUÍ, 2015**

## **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.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oscar Peñaherrera', is positioned above the typed name.

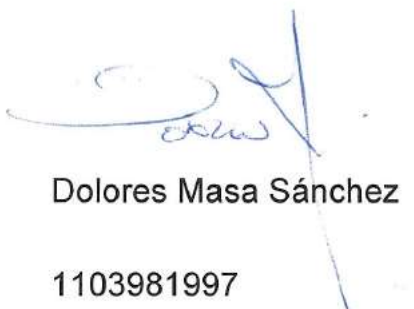
Ec. Oscar Peñaherrera

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

## **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

v

CERTIFICACIÓN .....	i
DECLARACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE.....	v
Índice de tablas.....	vi
Índice de Figuras .....	ix
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
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 .....	2
1.3 ORGANIZACIÓN.....	3
1.3.1 Estructura Organizacional.....	3
1.3.2 Descripción de Funciones.....	4
OBJETIVO DEL CARGO: .....	9
OBJETIVO DEL CARGO: .....	15
1.4 INFLUENCIA EN EL MERCADO.....	16
1.4.1 Crecimiento y Participación.....	16
1.4.2 Ámbito de Desarrollo.....	21

	vi
1.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROYECTO.....	22
1.5.1 Macro ambiente (análisis PEST) .....	22
1.5.2 Micro ambiente (análisis PORTER).....	26
1.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	32
1.5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	35
1.5.5 Síntesis Situacional (análisis FODA).....	37
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ACADÉMICA .....	44
Y ADMINISTRATIVA .....	44
2.1 ESTRUCTURA ACADÉMICA.....	44
2.1.1 Modelo Pedagógico.....	45
2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	48
CAPÍTULO III: ESTRUCTURA FINANCIERA.....	67
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE AUTONOMÍA Y REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....	82
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
WEBGRAFÍA .....	97

### **Índice de tablas**

Tabla 1 .....	16
Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico	
Tabla 2 .....	19
Consolidado por Carrera y Periodo Académico de la Población Estudiantil	
Tabla 3 .....	33
Matriz de Evaluación de Factores Internos	
Tabla 4 .....	36
Matriz de Evaluación de Factores Externos	
Tabla 5 .....	38
FODA SED – UCSG	

	vii
Tabla 6 .....	40
Fortalezas	
Tabla 7 .....	41
Oportunidades	
Tabla 8 .....	41
Debilidades	
Tabla 9 .....	42
Amenazas	
Tabla 10 .....	42
Total de Factores - FODA	
Tabla 11.....	42
Puntuación de Factores - FODA	
Tabla 12 .....	48
Distribución de Coordinadores por Carrera	
Tabla 13 .....	50
Proyección de Estudiantes – Plan Remedial B2011	
Tabla 14 .....	51
Resultados – Plan Remedial B 2011	
Tabla 15 .....	55
Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno (tomando como base semestre A 2011)	
Tabla 16 .....	56
Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno (tomando como base semestre A 2012)	
Tabla 17 .....	57
Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno (tomando como base escenario alternativo semestre A 2012)	
Tabla 18 .....	58
Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno (tomando como base escenario apuesta semestre A 2013)	
Tabla 19 .....	59



Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alternativo (tomando como base escenario alternativo semestre A 2013)	
Tabla 20 .....	60
Forma de Pago de Paquete Educativo	
Tabla 21 .....	61
Variación de Resultados: Propuesta Vs. Real	
Tabla 22 .....	64
Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2012)	
Tabla 23 .....	65
Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2013)	
Tabla 24 .....	66
Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2014)	
Tabla 25 .....	67
Resultados de la Ejecución Presupuestaria Anual	
Tabla 26 .....	69
Análisis Horizontal	
Tabla 27 .....	75
Análisis Vertical	
Tabla 28 .....	81
Estado de Fuentes y Usos	
Tabla 29 .....	83
Incremento a remuneraciones	
Tabla 30 .....	85
Difusión, información y publicidad	
Tabla 31 .....	86
Servicios de aseo, internet y otros servicios generales	
Tabla 32 .....	86
Servicios generales	
Tabla 33 .....	87
Instalación, mantenimiento y reparación	
Tabla 34 .....	88
Arrendamiento de bienes	

	ix
Tabla 35 .....	89
Gastos en informática	
Tabla 36 .....	89
Suministros y materiales	
Tabla 37 .....	90
Gastos de capital	
Tabla 38 .....	91
Egresos	
Tabla 39 .....	92
Gastos de capital	
Tabla 40 .....	93
Situación financiera del SED con propuesta	

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Estructura Organizacional SED – UCSG .....	3
Figura 2. Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico .....	17
Figura 3. Nivel de Deserción SED - UCSG .....	20
Figura 4. Modelo de Análisis del Microambiente de Porter .....	26
Figura 5. Análisis Vectorial del FODA .....	43
Figura 6. Modelo Pedagógico SED – UCSG .....	45
Figura 7. Actividades Consideradas en el Sistema Tutorial .....	47
Figura 8. Análisis Horizontal – Ingresos .....	70
Figura 9. Análisis Horizontal – Egresos .....	70
Figura 10. Análisis Horizontal – Gastos de Capital .....	70
Figura 11. Análisis Vertical – Ingresos 2008.....	76
Figura 12. Análisis Vertical – Egresos 2008.....	76
Figura 13. Análisis Vertical – Gastos de Capital 2008.....	76
Figura 14. Análisis Vertical – Ingresos 2010 .....	77

Figura 15. Análisis Vertical – Egresos 2010.....	x 77
Figura. 16. Análisis Vertical – Gastos de Capital 2010.....	77
Figura 17: Análisis Vertical – Ingresos 2012 .....	78
Figura 18: Análisis Vertical – Egresos 2012.....	78
Figura 19: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2012.....	78

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- *Activos corrientes.*- Efectivo y demás bienes que pueden convertirse en dinero, venderse o consumirse dentro del término de un año o dentro del ciclo operacional (el que tenga mayor duración) sin interferir las operaciones normales del negocio.
- *Activos Fijos.*- Las propiedades, bienes materiales o derechos que en el curso normal de los negocios no están destinados a la venta, sino que representan la inversión de capital o patrimonio de una dependencia o entidad en las cosas usadas o aprovechadas por ella, de modo periódico, permanente o semi-permanente, en la producción o en la fabricación de artículos para venta o la prestación de servicios a la propia entidad, a su clientela o al público en general.
- *Análisis de índices.*- Análisis de los estados financieros expresados en términos porcentuales en el que las cifras del balance general o del estado de resultados de un año base equivalen a 100% y los rubros de los estado financieros posteriores se expresan como porcentajes de los valores del año base.
- *Análisis horizontal.*- Comparación de la posición financiera y el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo.
- *Análisis vertical.*- Comparación de la posición financiera y el rendimiento de una empresa con una cantidad base.
- *Apalancamiento.*- Aplicación de los costos fijos en un intento por aumentar o apalancar la rentabilidad.
- *Autonomía:* Estado o situación de la persona, del pueblo o de la entidad que goza de independencia en algunos aspectos.
- *Balance General.*- Representa los bienes y derechos que se posee, así como las fuentes de su financiamiento a una fecha dada.
- *Capacidad de endeudamiento.*- Monto total de deuda (y otros tipos de financiamiento con cargos fijos) que puede pagar de manera adecuada la empresa.
- *Capital de accionistas o recursos propios.*- Activos totales menos pasivos totales. Por otra parte el valor contable de las acciones ordinarias de una

empresa (a la par) además del capital de trabajo y las utilidades retenidas.

- *Ciclo de efectivo.*- Lapso a partir del desembolso real de efectivo para realizar una compra hasta el cobro de las cuentas por cobrar derivadas de la venta de bienes y servicios.
- *Ciclo operativo.*- Lapso a partir del compromiso de efectivo para realizar compras hasta la recuperación de las cuentas por cobrar derivadas de la venta de bienes y servicios.
- *Economías de escala.*- Beneficios del grado en que disminuirá el costo unitario promedio conforme se incrementa el volumen.
- *Educación a distancia:* es una forma de enseñanza en la cual los estudiantes no requieren asistir físicamente al lugar de estudios. En este sistema de enseñanza, el alumno recibe el material de estudio (personalmente, por correo postal, correo electrónico u otras posibilidades que ofrece Internet).
- *Estado de Flujo de Efectivo.*- Resumen de las entradas y salidas de dinero. Muestra las diferentes fuentes que proveyeron efectivo, así como su correspondiente uso.
- *Estados Financieros.*- Resumen esquematizado de eventos económicos cuantificables de una entidad, valuados, clasificados y presentados de acuerdo a normas de aceptación general.
- *Estado de Flujo de Fondos.*- Resumen de los cambios de una empresa en cuanto a su posición financiera entre un periodo y otro, también se le conoce como estado de fuentes y usos de los fondos o estado de cambios en la situación financiera.
- *Estado de Resultado.*- Refleja el aumento o disminución del patrimonio producto de las operaciones, durante un período determinado.
- *Estructura de capital.*- Mezcla o proporción del financiamiento permanente a largo plazo de una empresa representado por la deuda, las acciones preferentes y el capital en acciones ordinarias.
- *Liquidez.*- Capacidad de un activo de ser convertido en efectivo en una concesión significativa de precio.

- *Pasivo Corriente/Corto Plazo.*- Deudas u obligaciones adquiridas exigibles dentro de un año o menos.
- *Pasivo Largo Plazo.*- Deudas u obligaciones que son exigibles en un plazo mayor de un año, a partir de la fecha de su contratación. La delimitación entre pasivo a mediano plazo y a largo plazo no es precisa.
- *Punto de Equilibrio.*- Volumen de ventas necesario para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales. Se puede expresar en unidades o en dólares derivados de las ventas.
- *Refinanciamiento.*- Sustitución de una vieja emisión de deuda por una nueva, generalmente para reducir el costo financiero.
- *Reestructuración:* Proceso de cambio de las relaciones entre los diferentes stakeholders de una empresa que tiene como objetivo incrementar el valor total de la empresa. La creación de valor en la empresa responde a una serie de actuaciones en todas las áreas: operativa, comercial, financiera, fiscal y también de liquidez y solvencia.
- *Toma de decisiones.*- Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.- a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Sistema de Educación a Distancia – SED fue creado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - 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, sin embargo, no cuenta con la autonomía administrativa y financiera necesaria para su óptimo funcionamiento y desarrollo, lo cual aunque en parte ha constituido un beneficio para el SED debido a que ha favorecido su mayor posicionamiento y porque en cierto grado algunos costos administrativos han sido subsidiados; este nivel de dependencia también ha dificultado ciertos procesos administrativos por tener que acogerse a las políticas institucionales, y ha provocado algunos costos adicionales que han tenido que ser cubiertos con ingresos del proyecto. En virtud de esta situación, es fundamental analizar el desempeño del proyecto de forma independiente de la UCSG, con el fin de poder evidenciar los cambios en su estructura financiera, considerando las ventajas y desventajas de su autonomía lo cual permitirá aplicar una nueva sistematización financiera del proyecto. El desarrollo del presente proyecto a través de la propuesta de autonomía y reestructuración financiera permitirá también validar la situación del proyecto a corto, mediano y largo plazo para así determinar su rentabilidad económica en el transcurso del tiempo.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PROYECTO AUTOFINANCIADO**
- **AUTONOMÍA FINANCIERA**
- **COSTOS SUBSIDIADOS**
- **REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA**
- **RENTABILIDAD**

## **ABSTRACT**

The Sistema de Educación a Distancia - SED was created by the Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - UCSG the June 2, 2003 with the aim of providing an alternative education for those unable to participate for various reasons a classroom education. The project is self-funded, however, lacks the administrative and financial autonomy necessary for optimal functioning and development, which although partly constituted a benefit to the SED because it has contributed to more positioning and because in some degree some administrative costs have been funded; this level of dependency has also hindered certain administrative processes having to qualify for institutional policies, and caused some additional costs that had to be covered with project revenues. Under this situation, it is essential to analyze project performance independently of UCSG, in order to demonstrate the changes in its financial structure, considering the advantages and disadvantages of autonomy which will allow implementing a new financial systematization of project. The development of this project through the autonomy proposal and financial restructuring also help validate the project situation in the short, medium and long term to determine its profitability over time.

### **KEY WORDS:**

- **SELF-FUNDED PROJECT**
- **FINANCIAL AUTONOMY**
- **SUBSIDIZED COSTS**
- **FINANCIAL RESTRUCTURING**
- **PROFITABILITY**



## **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.

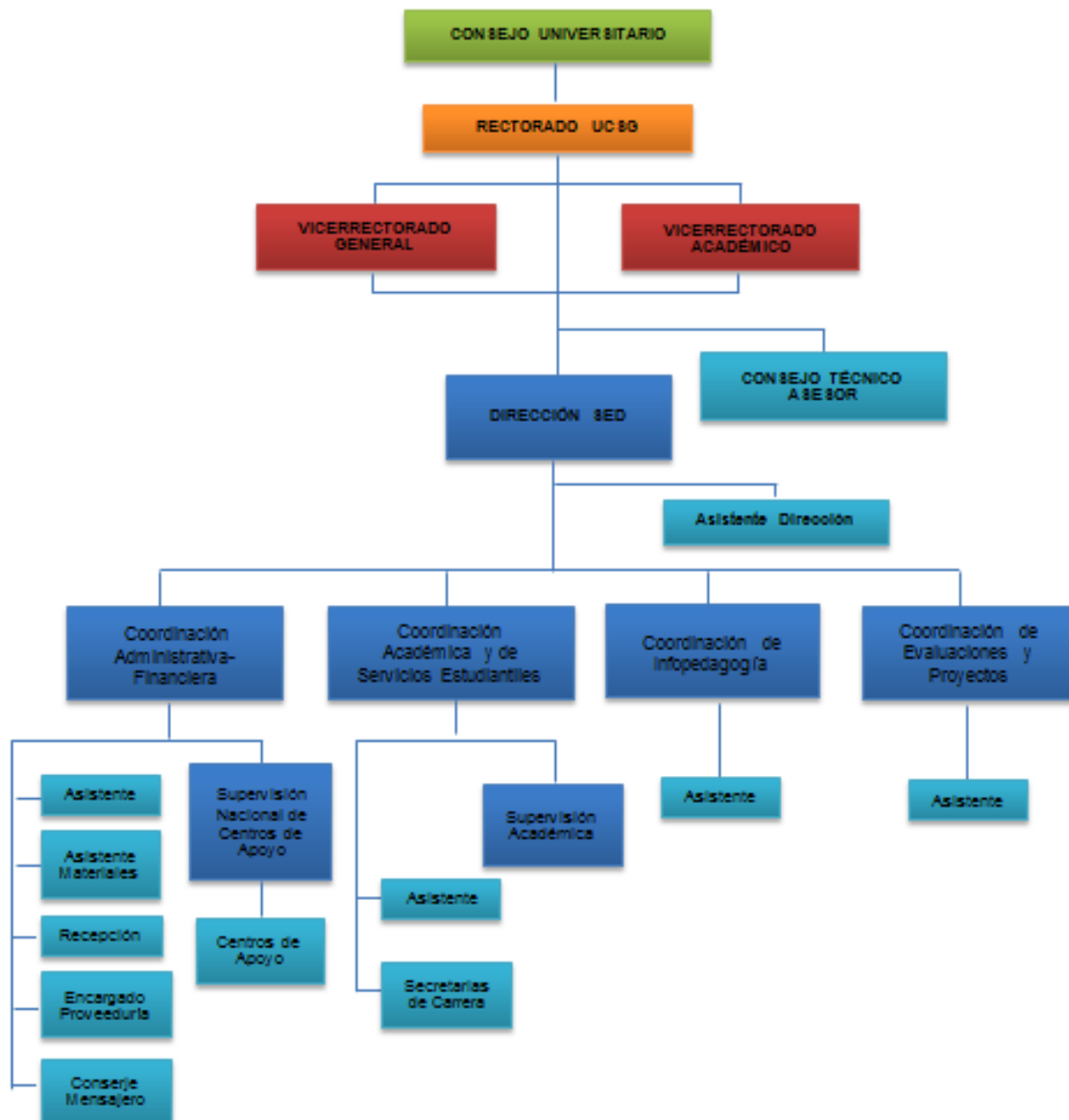
### **1.2.3 Objetivos**

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



**Figura 1.** Estructura Organizacional SED – UCSG

Fuente: 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	<b>Director/a</b>
Unidad	<b>Dirección</b>
Categoría	<b>Directivo</b>
Reporta a	<b>Autoridades UCSG</b>

#### **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.

**b. COORDINACIÓN ACADÉMICA Y DE SERVICIOS ESTUDIANTILES**

Cargo	<b>Coordinador Académico y de Servicios Estudiantiles</b>
Unidad	<b>Académica</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Dirección</b>

**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.

**c. COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

Cargo	<b>Coordinador Administrativo – Financiero</b>
Unidad	<b>Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Dirección</b>

**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.

**d. COORDINACIÓN DE INFOPEDAGOGÍA**

Cargo	<b>Coordinador de Infopedagogía</b>
Unidad	<b>Académica – Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Dirección</b>

**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.

**e. COORDINACIÓN DE EVALUACIONES Y PROYECTOS**

Cargo	<b>Coordinador de Evaluación y Proyectos</b>
Unidad	<b>Académica</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Dirección</b>

**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.

**f. SUPERVISIÓN NACIONAL DE CENTROS DE APOYO**

Cargo	<b>Supervisor Nacional de Centros de Apoyo</b>
Unidad	<b>Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Administrativa</b>

**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.



### **g. SUPERVISIÓN ACADÉMICA**

Cargo	<b>Supervisor Académico</b>
Unidad	<b>Académica</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Académica</b>

#### **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.

### **h. COORDINACIÓN DE CENTRO DE APOYO**

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

**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

**i. SECRETARÍA DE CARRERA**

Cargo	<b>Secretarias de Carrera</b>
Unidad	<b>Académica</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Académica</b>

**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.

#### **j. ASISTENCIA**

Cargo	<b>Asistente</b>
Unidad	<b>Varias</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Jefe inmediato</b>

#### **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.

**k. ASISTENCIA DE MATERIALES**

Cargo	<b>Asistente de Materiales</b>
Unidad	<b>Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Administrativa</b>

**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.

**I. RECEPCIÓN**

Cargo	<b>Recepcionista</b>
Unidad	<b>Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Administrativa</b>

**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
- Cumplir las disposiciones establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad y del SED.

**m. PROVEEDURÍA DEL SED**

Cargo	<b>Encargado de Proveduría SED</b>
Unidad	<b>Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Administrativa</b>

**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

**n. CONSERJERÍA-MENSAJERÍA**

Cargo	<b>Conserje Mensajero</b>
Unidad	<b>Administrativa</b>
Categoría	<b>Funcionario</b>
Reporta a	<b>Coordinación Administrativa</b>

**OBJETIVO DEL CARGO:**

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

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:**

- 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.
- Llevar el control de cátedra de los docentes para el pago de horas clase.

**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 RESPONSABILIDADES:**

- Ser la voz y presencia del SED en las reuniones de Consejo Académico de la facultad.
- 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.
- 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.

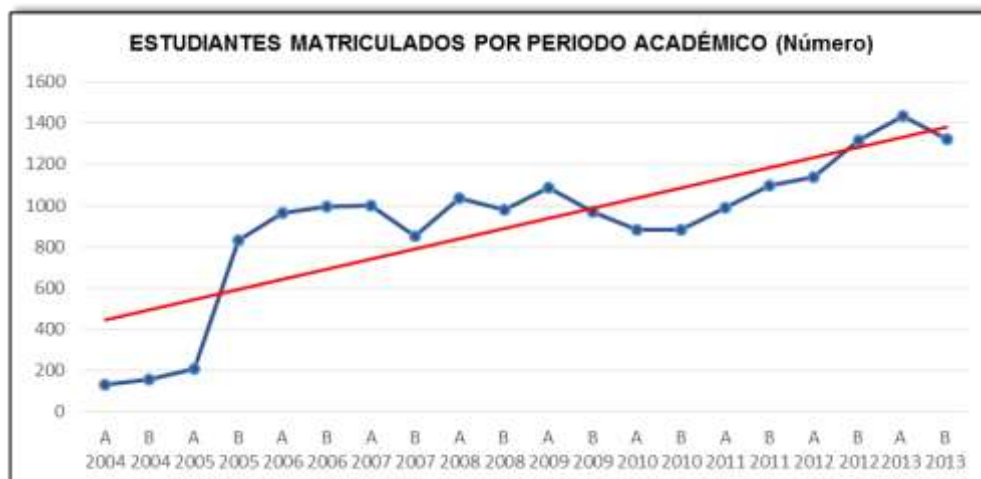
**Tabla 1**

Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico

<b>Periodo/Semestre</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
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%
A 2013	1435	9%
B 2013	1321	-8%

Fuente: Información SED – UCSG





**Figura 2.** Variación de la Población Estudiantil por Periodo Académico

Fuente: Información SED – UCSG

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 este sentido, el semestre A 2013 muestra un incremento menor (del 9%), de lo cual cerca del 7% corresponde al plan de contingencia. No obstante, para el semestre B2013 se registra un decremento en el total del 8%, lo cual se explica por una reducción del total de estudiantes (plan de contingencia y nuevos). En cuanto al crecimiento por carrera, la carrera de Derecho es la de mayor número de estudiantes, significando a nivel general el 42% de la población estudiantil por periodo; el segundo lugar es ocupado por la carrera de Ingeniería en Marketing, con un 19% del total; la carrera de Trabajo Social con un 13% del total; Administración con un 11%; y las otras

carreras (Contabilidad, Turismo y Licenciatura en Educación Básica<sup>1</sup>) suman alrededor de un 15% en total.

**Tabla 2**

Consolidado por Carrera y Periodo Académico de la Población Estudiantil

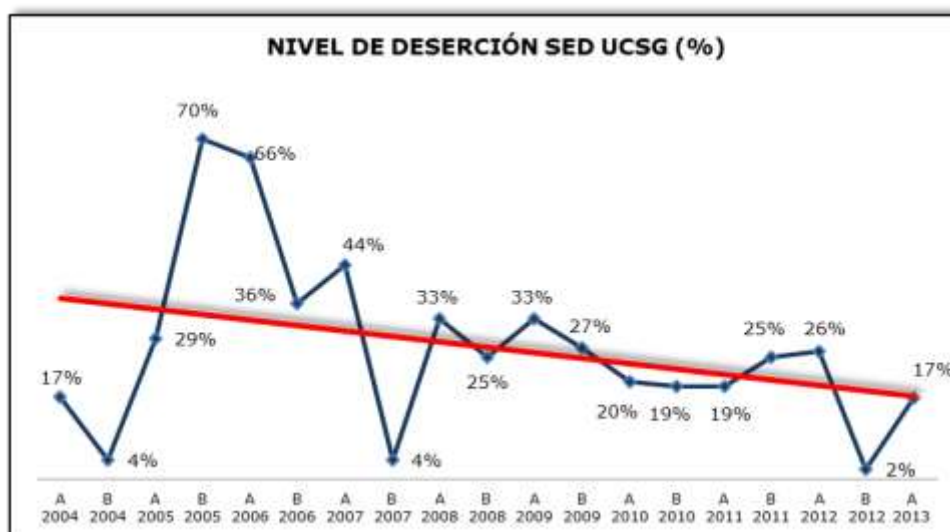
Periodo	DERECHO	ADMINIST.	MARKETING	CONTAB.	TURIS.	TRAB. SOC.	LEBB	TOTAL
<b>A 2004</b>	48	22	43	18	0	0	3	<b>134</b>
<b>B 2004</b>	56	33	38	9	0	0	20	<b>156</b>
<b>A 2005</b>	64	51	58	8	0	0	28	<b>209</b>
<b>B 2005</b>	422	199	167	38	0	0	8	<b>834</b>
<b>A 2006</b>	513	181	177	72	0	0	23	<b>966</b>
<b>B 2006</b>	496	158	212	64	42	0	24	<b>996</b>
<b>A 2007</b>	459	134	244	85	50	0	28	<b>1000</b>
<b>B 2007</b>	407	97	192	70	64	0	24	<b>854</b>
<b>A 2008</b>	463	133	221	95	98	0	27	<b>1037</b>
<b>B 2008</b>	444	132	194	94	99	0	18	<b>981</b>
<b>A 2009</b>	441	135	246	114	127	0	22	<b>1085</b>
<b>B 2009</b>	459	107	188	96	104	0	15	<b>969</b>
<b>A 2010</b>	409	97	197	79	89	0	11	<b>882</b>
<b>B 2010</b>	419	91	176	76	108	0	11	<b>881</b>
<b>A 2011</b>	447	104	194	98	105	36	8	<b>992</b>
<b>B 2011</b>	483	110	215	97	124	61	8	<b>1098</b>
<b>A 2012</b>	472	129	232	101	109	92	3	<b>1138</b>
<b>B 2012</b>	566	178	264	78	107	122	1	<b>1316</b>
<b>A 2013</b>	599	169	278	102	113	172	2	<b>1435</b>
<b>B 2013</b>	555	143	246	98	108	171	0	<b>1321</b>

Fuente: Información SED – UCSG

Con relación al nivel de deserción, este es del 20% 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

<sup>1</sup> Cabe indicar que la carrera de Licenciatura en Educación Básica Bilingüe, tiene un crecimiento es nulo debido a que desde el periodo académico B 2009 la carrera está cerrada para estudiantes nuevos, por la baja demanda de esta carrera.

SED UCSG, y una característica primordial al momento de elaborarse el plan de marketing.



**Figura 3.** Nivel de Deserción SED - UCSG

Fuente: Información SED – UCSG

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 2013) que es de 1.321 y el total de estudiantes que al año 2013 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 julio 2014 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 2013, 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 60.782 (al 2013); 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 fue superior a los 24.000 (extraído en julio 2014 de <http://www.utpl.edu.ec/academia/pregrado/modalidad-abierta-y-distancia/>); 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 julio 2014 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](http://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**

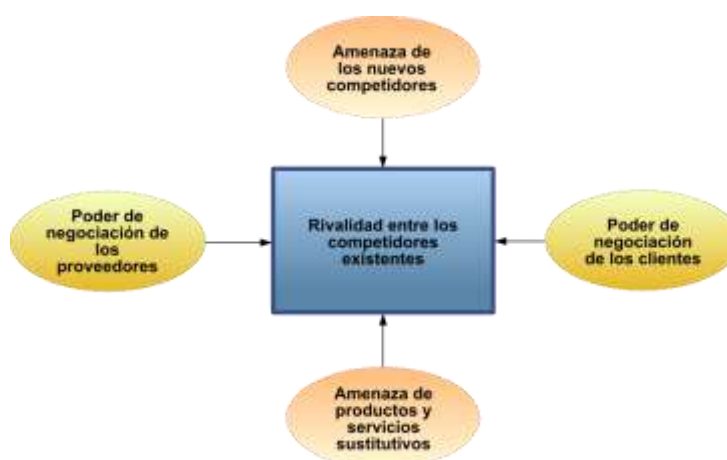
El uso de herramientas tecnológicas y comunicacionales es de gran importancia en el desenvolvimiento del ámbito educativo, especialmente de la educación a distancia, ya que va de la mano con la virtualidad por el manejo de espacios virtuales, que propician el desarrollo de actividades académicas participativas, 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 julio 2014 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)



**Figura 4.** Modelo de Análisis del Microambiente de Porter

Fuente: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/75/Modelo\\_Porter.svg](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 3**

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIFI C.</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
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
<b>Subtotal</b>	<b>0,59</b>		<b>2,13</b>

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
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.	0,03	2	0,06
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.	0,03	2	0,06
Inexistencia de un plan de marketing integral.	0,04	1	0,04
Desconocimiento de la oferta académica del SED a nivel nacional.	0,03	1	0,03
Insuficiente comodidad en la forma de pago por parte de usuarios.	0,03	2	0,06
Mínimo crecimiento de la población estudiantil y elevada deserción.	0,05	1	0,05
<b>Subtotal</b>	<b>0,41</b>		<b>0,60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

El resultado ponderado de la matriz es de 2,73 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 2014 de:

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_4.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_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 4

## Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>RES. POND.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
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
<b>Subtotal</b>	<b>0,58</b>		<b>1,43</b>
<b>AMENAZAS</b>			
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
<b>Subtotal</b>	<b>0,42</b>		<b>0,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,00</b>

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 2014 de: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>).
- Resultado ponderado: Ponderación x Calificación

#### **1.5.5 Síntesis Situacional (análisis FODA)**

**Tabla 5****FODA SED – UCSG**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La oferta académica está debidamente aprobada por los organismos de regulación y control (SENESCYT, CONESUP).</li> <li>▪ Red Nacional de Centros de Apoyo debidamente declarada ante los organismos de control.</li> <li>▪ Infraestructura física y tecnológica en los 19 Centros de Apoyo.</li> <li>▪ Los procesos de formación contienen ambientes de aprendizajes, a distancia – virtual (e-learning).</li> <li>▪ Capacitación continua al personal docente y de gestión académica-administrativa.</li> <li>▪ Planta docente especializada y con titulación de cuarto nivel.</li> <li>▪ Existencia de estrategias y mecanismos aplicados para la captación de usuarios.</li> <li>▪ Convenios con instituciones educativas para el desarrollo de inducción y recepción de evaluaciones a estudiantes a nivel nacional.</li> <li>▪ Proceso de prácticas preprofesionales y de titulación que garantizan el cumplimiento del perfil de egreso del profesional.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Curso de inducción para familiarizar a estudiantes nuevos con la metodología y manejo de las herramientas tecnológicas.</li> <li>▪ Programa de Consejería Estudiantil que contribuye a reducción de la deserción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de un examen de ingreso y de un curso de nivelación para estudiantes nuevos.</li> <li>▪ Inexistencia de programas de acompañamiento académico para el estudiante.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Inexistencia de programas de posgrado por parte del SED.</li> <li>▪ Escasa oferta académica del SED (6 carreras).</li> <li>▪ Costos administrativos elevados.</li> <li>▪ Inexistencia de un plan de marketing integral.</li> <li>▪ Desconocimiento de la oferta académica del SED a nivel nacional.</li> <li>▪ Insuficiente comodidad en la forma de pago por parte de usuarios.</li> <li>▪ Mínimo crecimiento de la población estudiantil y elevada deserción.</li> </ul>

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

### 3.1. Análisis Vectorial del FODA

Proceso basado en Documento de “Análisis FODA” DotManagement (extraído en julio 2014 de [www.dotmanagement.com.ar](http://www.dotmanagement.com.ar))

**Tabla 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
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>



**Tabla 7**

## Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PUNTUACIÓN (1-10)</b>
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
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

**Tabla 8**

## Debilidades

<b>DEBILIDADES</b>	<b>PUNTUACIÓN (1-10)</b>
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
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

**Tabla 9**

## Amenazas

<b>AMENAZAS</b>	<b>PUNTUACIÓN (1-10)</b>
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
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>

**Tabla 10**

## Total de Factores - FODA

<b>FACTORES</b>	<b>TOTAL</b>
FORTALEZAS - F	71
OPORTUNIDADES - O	62
DEBILIDADES - D	103
AMENAZAS - A	37

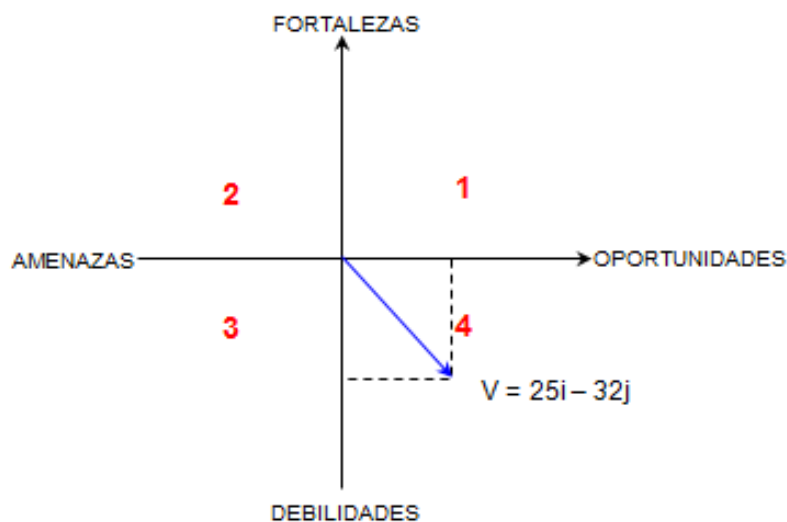
Para obtener los vectores se obtiene la diferencia en los factores externos (O-A) e internos (F-D):

**Tabla 11**

## Puntuación de Factores - FODA

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

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



**Figura 5.** Análisis Vectorial del FODA

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 Y ADMINISTRATIVA**

### **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 2013 la población estudiantil es de 1321 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.



**Figura 6.** Modelo Pedagógico SED – UCSG

Fuente Proyecto de Creación SED – UCSG (2003)

En el año 2011 se realizó un alcance al Proyecto de Creación SED - UCSG del año 2003, basado sobretudo 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.

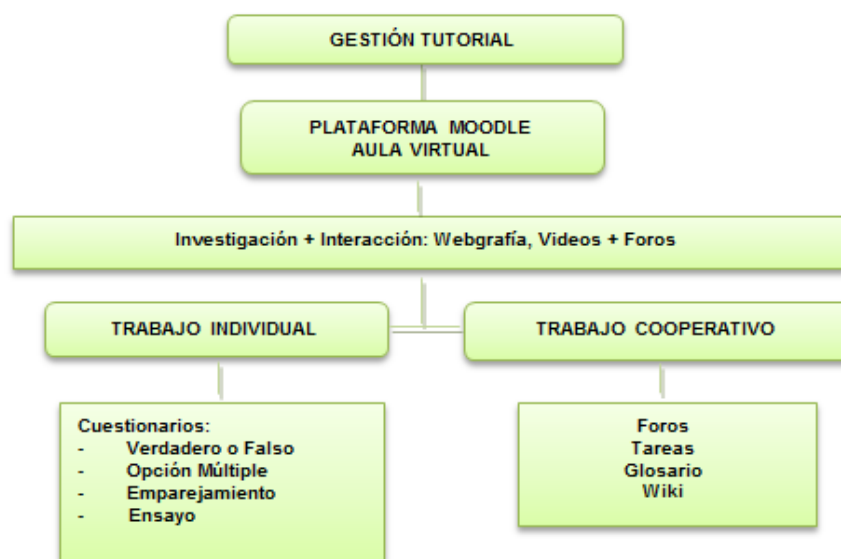
#### ▪ **Aprendizaje en entornos virtuales a partir del Diseño Instruccional**

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:



**Figura 7.** Actividades Consideradas en el Sistema Tutorial

Fuente: 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 Elluminate<sup>2</sup> 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:

---

<sup>2</sup> Sistema de videoconferencia utilizado para desarrollo de tutorías virtuales entre docente y estudiante(s).

**Tabla 12**

Distribución de Coordinadores por Carrera

Facultad	Carrera	Núm. Coordinad.
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)

\*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.

Al semestre B 2013, el colectivo docente del SED – UCSG está constituido por 101 profesores, 74 ocasionales, 9 titulares y 18 a tiempo completo, 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 18 Centros de Apoyo (incluido Guayaquil) ubicados en las principales ciudades del Ecuador: Ambato, Azogues, Chone, Ibarra, Lago Agrio, Latacunga, Loja, Machala, 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 13**

Proyección de Estudiantes – Plan Remedial B2011

<b>CENTRO DE APOYO</b>	<b>A 2011</b>			<b>APUESTA B 2011</b>	
	<b>Nuevos</b>	<b>Antiguos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>
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%
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>719</b>	<b>989</b>	<b>482</b>	<b>79%</b>

Los resultados finales eran:

**Tabla 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
<b>TOTAL</b>	<b>482</b>	<b>882</b>	<b>1364</b>

▪ **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 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
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>719</b>	<b>989</b>	<b>882</b>	<b>635</b>	<b>570</b>

**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 16**

Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno  
(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
<b>TOTAL</b>	<b>635</b>	<b>882</b>	<b>1517</b>	<b>1358</b>	<b>920</b>	<b>851</b>

**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 alterno.



**Tabla 17**

Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno  
(tomando como base escenario alternativo 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	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
<b>TOTAL</b>	<b>570</b>	<b>882</b>	<b>1452</b>	<b>1298</b>	<b>920</b>	<b>851</b>

**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 18**

Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno  
(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	ALTERNO
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
<b>TOTAL</b>	<b>855</b>	<b>1298</b>	<b>2153</b>	<b>1989</b>	<b>1270</b>	<b>1165</b>

**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 alterno.

**Tabla 19**

Resultados de Estudiantes Nuevos en Escenarios Apuesta y Alterno  
(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	ALTERNO
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
<b>TOTAL</b>	<b>851</b>	<b>1298</b>	<b>2149</b>	<b>1928,0</b>	<b>1270</b>	<b>1165</b>

**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 20**

Forma de Pago de Paquete Educativo

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

\*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 21**

Variación de Resultados: Propuesta Vs. Real

<b>SEMESTRE</b>	<b>RESULTADO "PROPUESTA"</b>	<b>RESULTADO "REAL"</b>	<b>VARIACIÓN</b>
B 2011	1.364	1.098	24%
A 2012	1.517	1.138	33%
A 2013	2.278	1.435	59%

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, en el semestre A 2012 la variación fue del 19%, por último para el semestre A 2013 la variación fue del 59%; 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 A 2014, sobre la base del semestre actual B 2013 y con alcance al semestre A 2015. 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 mayo de 2014 (periodo de matriculación del semestre A 2014) 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 (A 2014), mediano (A 2015) y largo plazo (A 2016), 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 será la base para la proyección del semestre A 2014, en razón de que en este semestre la captación de estudiantes nuevos fue la mayor de los últimos periodos académicos (B 2012, A 2013 y B 2013).
- Únicamente para el semestre A 2014, el porcentaje de incremento considerado será del 50%, 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 A 2014

**Tabla 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 A 2014 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
<b>TOTAL</b>	<b>476</b>	<b>840</b>	<b>1316</b>	<b>1053</b>	<b>714</b>



**MEDIANO PLAZO: SEMESTRE A 2015****Tabla 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
<b>TOTAL</b>	<b>714</b>	<b>1053</b>	<b>1767</b>	<b>1413</b>	<b>1000</b>

**LARGO PLAZO: SEMESTRE A 2016****Tabla 24**

Resultado de Estudiantes Nuevos (Tomando como base Semestre B 2014)

CENTRO DE APOYO	Número de Estudiantes Matriculados B 2013			Total (considerando deserción de 20%)	PROYECCIÓN DE ESTUDIANTES NUEVOS SEMESTRE A 2015 (Número) Incremento 40%
	Nuevos	Antiguos	Total		
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
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>1413</b>	<b>2413</b>	<b>1930</b>	<b>1399</b>

## CAPÍTULO III: 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.

### 3.1. Resultados de la Ejecución Presupuestaria Anual

**Tabla 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
2013	\$ 2.540.507,12	\$ 1.590.216,12	\$ 66.535,21	\$ 883.755,79

Fuente: Información SED – UCSG (Ejecución presupuestaria)

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.

Las medidas tomadas para la reducción del gasto en el proyecto, permitieron un incremento del superávit para el año 2013 de cerca del 41% respecto del 2012. El cual se debe a que hubo una mayor disminución de las cuentas.

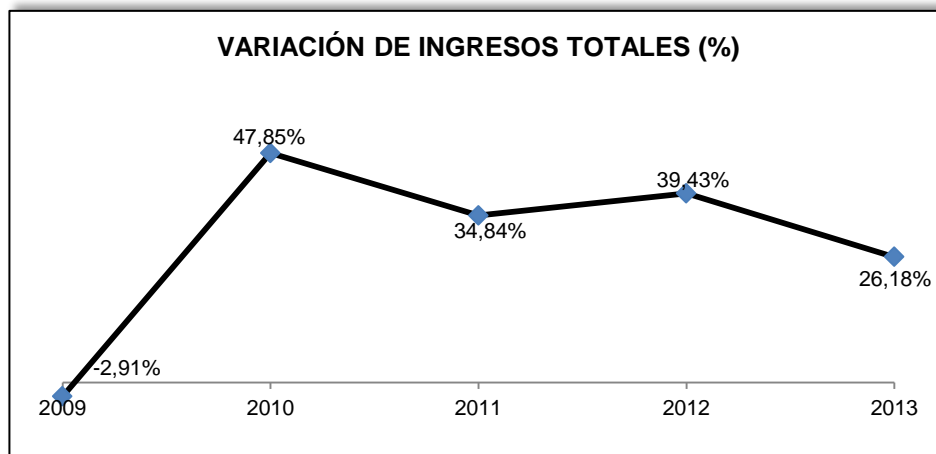
### **3.2. Análisis Financiero**

## a. Análisis Horizontal – Por Comparación de Periodos

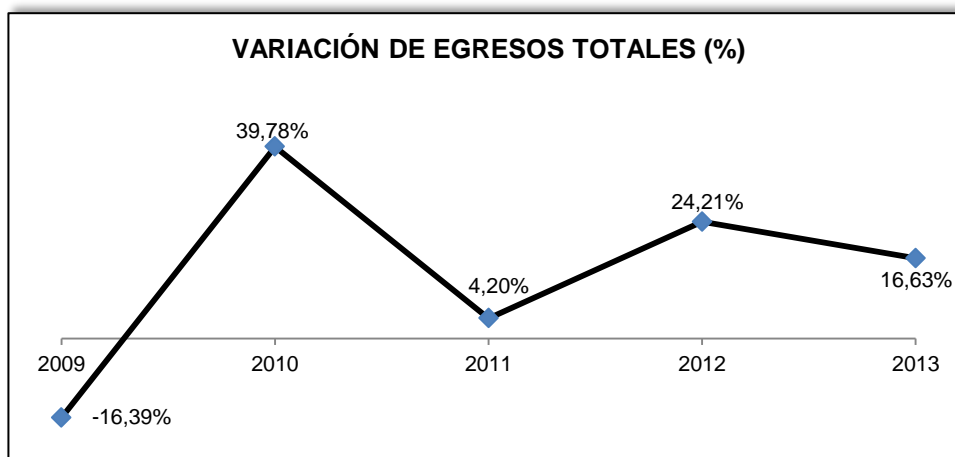
Tabla 26

## Análisis Horizontal

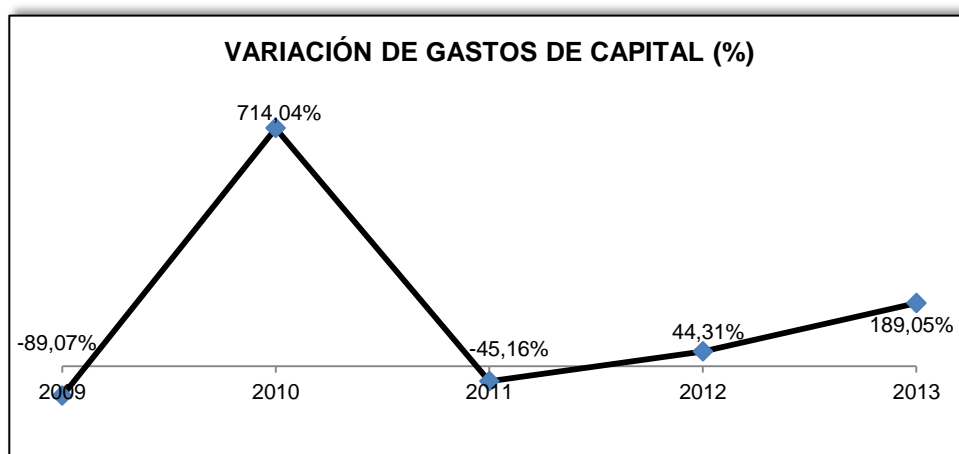
INGRESOS	2008	2009	% DE VAR.	2010	% DE VAR.	2011	% DE VAR.	2012	% DE VAR.	2013	% DE VAR.
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 651.451,67	\$ 716.417,13	9,97%	\$ 1.053.276,70	47,02%	\$ 1.430.805,50	35,84%	\$ 1.994.447,17	39,39%	\$ 2.473.537,57	24,02%
INGRESOS POR TASAS	\$ 1.694,00	\$ 375,00	-77,86%	\$ 4.800,00	1180,00%	\$ 450,00	-90,63%	\$ 652,68	45,04%	\$ -16.046,48	-2558,55%
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%	\$ 2.489.584,05	24,87%
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%	\$ 66.969,55	252,50%
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 538,65	\$ 1.014,54	88,35%	\$ 2.529,43	149,32%	\$ 1.481,50	-41,43%	\$ 2.044,47	38,00%	\$ 1.019,75	-50,12%
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%	\$ 65.949,80	288,99%
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%	\$ 2.540.507,12	26,18%
EGRESOS	2008	2009	% DE VAR.	2010	% DE VAR.	2011	% DE VAR.	2012	% DE VAR.	2013	% 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%	\$ 1.589.860,94	17,26%
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%	\$ 944.448,06	100,42%
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%	\$ 68.735,31	-42,82%
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%	\$ 393.745,22	10,15%
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%	\$ 89.595,39	-26,65%
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%	\$ 59.314,85	-40,90%
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%	\$ 42.928,71	76,41%
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%	\$ 23.062,29	61,15%
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%	\$ 105.364,16	44,58%
GASTOS EN INFORMÁTICA	\$ 1.675,27	\$ 625,55	-62,66%	\$ 999,36	59,76%	\$ 3.532,66	253,49%	\$ 4.835,98	36,89%	\$ 54.391,76	1024,73%
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%	\$ 19.088,06	2,69%
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%	\$ 102.695,94	-47,37%
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%	\$ 80.236,41	-62,11%
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%	\$ 355,18	-95,35%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.552,84	\$ 1,50	-99,96%	\$ -	-100,00%	\$ 254,36	100,00%	\$ 315,56	24,06%	\$ 315,00	-0,18%
SEGUROS, COSTOS FIN. Y OTROS GASTOS	\$ 3.269,00	\$ 2.376,75	-27,29%	\$ 675,00	-71,60%	\$ 2.902,80	330,04%	\$ 4.051,15	39,56%	\$ 40,18	-99,01%
IMPREVISTOS	\$ 279,64	\$ 1.092,26	290,60%	\$ 214,26	-80,38%	\$ 2.211,86	932,33%	\$ 3.277,76	48,19%	\$ -	-100,00%
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%	\$ 1.590.216,12	16,63%
GASTOS DE CAPITAL	2008	2009	% DE VAR.	2010	% DE VAR.	2011	% DE VAR.	2012	% DE VAR.	2013	% 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%	\$ 40.508,55	16087,56%
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 3,76	100,00%	\$ 5,34	42,15%	\$ 171,00	3099,35%
ACONDICIONADORES DE AIRE	\$ 901,70	\$ 110,60	-87,73%	\$ -	-100,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 11.004,15	100,00%
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADM.	\$ 1.258,38	\$ -	-100,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.580,88	100,00%	\$ 3.230,75	25,18%	\$ 3.670,28	13,60%
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%	\$ 10.071,23	-48,44%
MUEBLES DE USO EDUCACIONAL	\$ 123,87	\$ -	-100,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 1.110,00	100,00%
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%	\$ 66.535,21	189,05%



**Figura 8.** Análisis Horizontal – Ingresos



**Figura 9.** Análisis Horizontal – Egresos



**Figura 10.** Análisis Horizontal – Gastos de Capital

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 irre recuperable; 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.
- Para el año 2013 los ingresos tuvieron un incremento del 26,18%



respecto del 2012; el que fue menor al resultado en el año 2012 con base al año anterior (39,43%); esta disminución se debió a la caída de la cuenta “ingresos por tasas” en donde se refleja el efecto financiero de los descuentos y becas otorgadas a los estudiantes ya sea por pensión o matrícula (incluyendo las becas del estado – plan de contingencia) a los estudiantes; es así que estos rubros superan los USD 75.000. No obstante, durante el año 2013 también se observa un aumento de descuentos en cuanto a matrícula de trabajadores de la UCSG y por discapacidad. Dado que estos rubros corresponden a subsidios otorgados a los estudiantes y trabajadores, a partir del año 2013 se los registra como ingresos, pero con signo negativo. Por otro lado, los ingresos no operacionales, aumentaron en un 252,50%, siendo las donaciones del sector público y otros ingresos las que sobresalen.

- El análisis horizontal muestra en cuanto a los egresos un crecimiento del 16,63% para el 2013, menor al alcanzado en el 2012 (24,21%). En este sentido, si bien los “gastos en remuneraciones” mostraron un incremento mayor al 100%, la cuenta “gasto de cursos autofinanciados y seminarios” se redujo en más del 42%. Lo cual se da, debido a que a partir del año 2013 se contó con planta docente a tiempo completo, por lo tanto, la modalidad de contratación cambió y el rubro por concepto de sueldos a los docentes se encuentra incluido en los gastos de remuneraciones totales. Los gastos por servicios básicos, generales y gastos no operacionales también mostraron una reducción, lo que no sucedió con la cuenta de “traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias” que creció en un 76,41%. Cabe señalar que, el aumento de esta cuenta se debe a que en el SED durante el año 2013 se inició con nuevos proyectos orientados al posicionamiento y especialmente supervisión de los Centros de Apoyo. En los “gastos en informática” también se observa un incremento para el año 2013, por la renovación de licencia que se debió realizar para la plataforma informática, adicionalmente, en vista de que las evaluaciones que los estudiantes

deben rendir son en línea, se debió contratar un mayor número de laboratorios tecnológicos.

- 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.
- Ya que al año 2013 se realizó una mayor inversión de muebles de oficina para el equipamiento de los Centros de Apoyo y de la matriz Guayaquil, los gastos de capital crecieron en más del 150%.

## a. Análisis Vertical

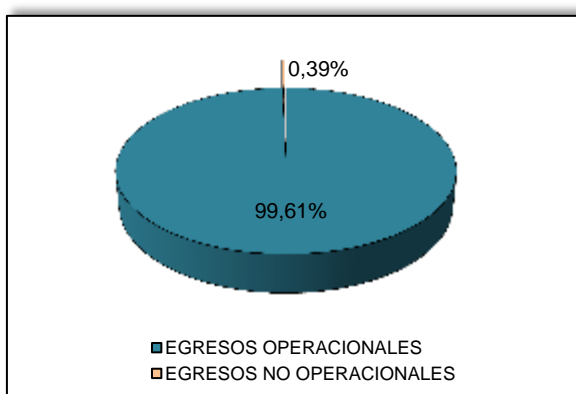
Tabla 27

## Análisis Vertical

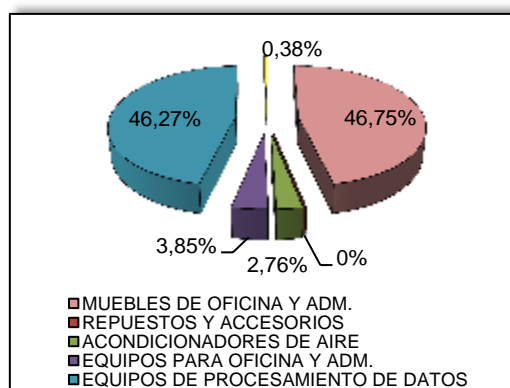
INGRESOS	2008	PESO %	2009	PESO %	2010	PESO %	2011	PESO %	2012	PESO %	2013	PESO %
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 651.451,67	87,31%	\$ 716.417,13	98,90%	\$ 1.053.276,70	98,34%	\$ 1.430.805,50	99,08%	\$ 1.994.447,17	99,06%	\$ 2.473.537,57	97,36%
INGRESOS POR TASAS	\$ 1.694,00	0,23%	\$ 375,00	0,05%	\$ 4.800,00	0,45%	\$ 450,00	0,03%	\$ 652,68	0,03%	\$ -16.046,48	-0,63%
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%	\$ 2.489.584,05	98,00%
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%	\$ 66.969,55	2,64%
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%	\$ 1.019,75	0,04%
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%	\$ 65.949,80	2,60%
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 746.146,87</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 724.403,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.071.004,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.444.090,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 2.013.445,59</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 2.540.507,12</b>	<b>100,00%</b>
EGRESOS	2008	PESO %	2009	PESO %	2010	PESO %	2011	PESO %	2012	PESO %	2013	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%	\$ 1.589.860,94	99,98%
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%	\$ 944.448,06	59,39%
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%	\$ 68.735,31	4,32%
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%	\$ 393.745,22	24,76%
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%	\$ 89.595,39	5,63%
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%	\$ 59.314,85	3,73%
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%	\$ 42.928,71	2,70%
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%	\$ 23.062,29	1,45%
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%	\$ 105.364,16	6,63%
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%	\$ 54.391,76	3,42%
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%	\$ 19.088,06	1,20%
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%	\$ 102.695,94	6,46%
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%	\$ 80.236,41	5,05%
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%	\$ 355,18	0,02%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.552,84	0,39%	\$ 1,50	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 254,36	0,02%	\$ 315,56	0,02%	\$ 315,00	0,02%
SEGUROS, COSTOS FIN. Y OTROS GASTOS	\$ 3.269,00	0,36%	\$ 2.376,75	0,32%	\$ 675,00	0,06%	\$ 2.902,80	0,26%	\$ 4.051,15	0,30%	\$ 40,18	0,00%
IMPREVISTOS	\$ 279,64	0,03%	\$ 1.092,26	0,14%	\$ 214,26	0,02%	\$ 2.211,86	0,20%	\$ 3.277,76	0,24%	\$ -	0,00%
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 901.335,15</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 753.615,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.053.410,29</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.097.682,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.363.432,98</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.590.216,12</b>	<b>100,00%</b>
GASTOS DE CAPITAL	2008	PESO %	2009	PESO %	2010	PESO %	2011	PESO %	2012	PESO %	2013	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%	\$ 40.508,55	60,88%
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 3,76	0,02%	\$ 5,34	0,02%	\$ 171,00	0,26%
ACONDICIONADORES DE AIRE	\$ 901,70	2,76%	\$ 110,60	3,10%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 11.004,15	16,54%
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADM.	\$ 1.258,38	3,85%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.580,88	16,18%	\$ 3.230,75	14,04%	\$ 3.670,28	5,52%
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%	\$ 10.071,23	15,14%
MUEBLES DE USO EDUCACIONAL	\$ 123,87	0,38%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 1.110,00	1,67%
<b>TOTAL GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>\$ 32.695,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 3.573,30</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 29.088,06</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 15.950,80</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 23.018,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 66.535,21</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 11. Análisis Vertical – Ingresos 2008**



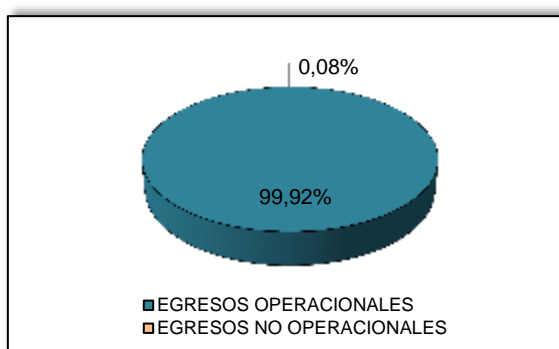
**Figura 12. Análisis Vertical – Egresos 2008**



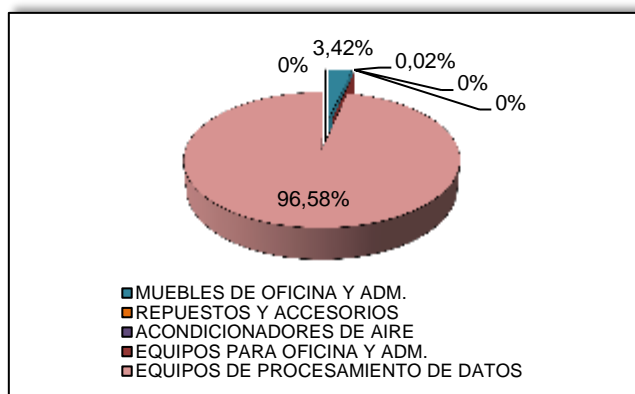
**Figura 13. Análisis Vertical – Gastos de Capital 2008**



**Figura 14. Análisis Vertical – Ingresos 2010**



**Figura 15. Análisis Vertical – Egresos 2010**



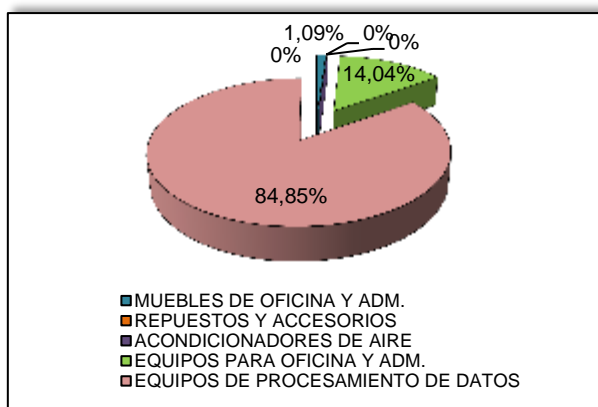
**Figura. 16. Análisis Vertical – Gastos de Capital 2010**



**Figura 17: Análisis Vertical – Ingresos 2012**



**Figura 18: Análisis Vertical – Egresos 2012**



**Figura 19: Análisis Vertical – Gastos de Capital 2012**

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%. No obstante, para el año 2013 esto cambió, situándose en primer lugar la inversión en muebles de oficina y administración dentro de la estructura de capital (61%).

### **3.3. 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. Sin embargo, como se indicó anteriormente, el gasto para equipamiento con “muebles de oficina y administración” para el 2013 fue el rubro más alto en comparación a los otros años, hecho que evidencia el análisis horizontal y vertical realizado.

### 3.4. Estado de Fuentes y Usos

**Tabla 28**

Estado de Fuentes y Usos

RUBROS / PERIODOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>A. FUENTES</b>						
Ingresos totales	\$ 746.146,87	\$ 724.403,00	\$ 1.071.004,81	\$ 1.444.090,75	\$ 2.013.445,59	\$ 2.540.507,12
Utilidad (Superávit) o Pérdida (Déficit)	\$ -187.884,06	\$ -32.785,86	\$ -11.493,54	\$ 330.457,45	\$ 626.993,99	\$ 883.755,79
<b>Total</b>	<b>\$ 558.262,81</b>	<b>\$ 691.617,14</b>	<b>\$ 1.059.511,27</b>	<b>\$ 1.774.548,20</b>	<b>\$ 2.640.439,58</b>	<b>\$ 3.424.262,91</b>
<b>B. USOS</b>						
Egresos totales	\$ 901.335,15	\$ 753.615,56	\$ 1.053.410,29	\$ 1.097.682,50	\$ 1.363.432,98	\$ 1.590.216,12
Gastos de Capital (Inversión)	\$ 32.695,78	\$ 3.573,30	\$ 29.088,06	\$ 15.950,80	\$ 23.018,62	\$ 66.535,21
<b>Total</b>	<b>\$ 934.030,93</b>	<b>\$ 757.188,86</b>	<b>\$ 1.082.498,35</b>	<b>\$ 1.113.633,30</b>	<b>\$ 1.386.451,60</b>	<b>\$ 1.656.751,33</b>
<b>SALDO (DIFERENCIA: FUENTES-USOS)</b>	<b>\$ -375.768,12</b>	<b>\$ -65.571,72</b>	<b>\$ -22.987,08</b>	<b>\$ 660.914,90</b>	<b>\$ 1.253.987,98</b>	<b>\$ 1.767.511,58</b>

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 IV: PROPUESTA DE AUTONOMÍA Y REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

Como se ha mencionado en capítulos anteriores el proyecto SED es parte de la UCSG, por lo tanto, para la elaboración de la propuesta de autonomía y reestructuración financiera del proyecto, se plantea que éste se maneje de forma completamente independiente de la UCSG, en cuanto a la parte financiera, con el propósito de analizar la factibilidad y su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

### **4.1. Estructura Financiera**

Dentro de la estructura financiera actual del SED existen rubros que están en función de la dependencia que tiene el proyecto respecto de la UCSG, los cuales varían al momento de proponer la autonomía financiera del proyecto, debido a que hay costos ocultos que no están considerados dentro del presupuesto y por lo tanto, hasta el momento no se cancela un valor por los mismos. El propósito es analizar y validar que tan conveniente es para el SED constituirse como un proyecto totalmente independiente a nivel financiero considerando dichos costos a fin de determinar su rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Dado que en el presupuesto se debe incluir el valor de los costos que no están considerados por el nivel de dependencia que el proyecto tiene respecto de la UCSG, se plantea la reestructuración financiera del proyecto a partir de los egresos y gastos de capital actuales, los ingresos no sufren variación puesto que los resultados determinarán el costo total del proyecto, manteniendo el mismo número de usuarios del servicio, y por ende el mismo nivel de ingresos. Por lo tanto, a continuación, se plantea la reestructuración financiera del proyecto, a través del detalle y justificación de los egresos que varían según esta propuesta, para después analizar la factibilidad financiera de la misma.

- 1. Remuneraciones complementarias - Bonificación por responsabilidad:** Como se ha indicado en capítulos anteriores, la parte académica depende de las decisiones institucionales que se tomen a nivel de la UCSG, sin embargo, aparte de ello, la ejecución del proyecto requiere que el personal de la universidad desarrolle funciones inherentes a la educación a distancia, tanto a nivel jerárquico como administrativo (Autoridades UCSG, Decanos de facultad, Directores y Secretarías de carreras), las cuales no están incluidas en un manual de funciones y requieren un tiempo adicional para su cumplimiento. En tal virtud, el rubro específico que varía sería “Bonificación por Responsabilidad”. En este sentido, de acuerdo al grado de responsabilidad a continuación se indica el valor de incremento de este egreso, conforme al nivel de los funcionarios. Cabe indicar que en virtud del salario que percibe cada funcionario, se ha considerado pertinente incrementar la bonificación a partir de los USD \$ 300,00 y hasta alcanzar los USD \$ 700,00; se ha estimado una bonificación en este rango (que no supere los USD \$ 700,00), debido a que cada Facultad ya tiene un Coordinador de Carrera, quien desempeña funciones más específicas, sin embargo, es necesario el desarrollo de actividades adicionales por parte de las autoridades de la UCSG y de los funcionarios que a continuación se indican.

**Tabla 29**

Incremento a remuneraciones

Funcionarios	Valor de incremento mensual por responsabilidad	Valor de incremento anual
<b>Autoridades UCSG</b>	\$ 700,00	\$ 8.400,00
<b>Decanos de facultad</b>	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Directores de carrera</b>	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Secretarías de carrera</b>	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 24.000,00</b>

De los resultados de la Tabla Nro. 29 se observa, que el incremento al año por concepto de responsabilidad por parte de los funcionarios es de USD \$ 24.000,00; lo cual significaría un incremento de aproximadamente el 54% de este rubro, es decir, que ascendería a USD \$ 68.567,03.

Dado que el proyecto requiere la provisión de servicios generales, lo cuales en parte actualmente son subsidiados por la UCSG, en el desarrollo de la propuesta se debe considerar la variación de las cuentas que constan en este rubro del presupuesto:

**2. Difusión, Información y Publicidad:** Dentro de la cuenta “Difusión, información y publicidad” que refleja el presupuesto del SED, únicamente se incluye el valor por concepto de publicidad del proyecto, sin embargo, al constituir el SED una modalidad de estudios de la UCSG, el posicionamiento del proyecto en gran parte se debe a la Universidad Católica, por lo tanto, al momento de plantearse la autonomía financiera del proyecto, el SED deberá destinar un valor que contribuya a la promoción y difusión de la universidad, ya que al momento este egreso solamente permite cubrir la publicidad realizada para el proyecto. En virtud del gasto que actualmente representa este rubro, se estima pertinente que se incremente en un 50%, es decir, que se designaría a la UCSG un valor de USD \$ 7.724,09; en razón de que desde la UCSG se realiza la publicidad no solo a nivel local sino nacional a través de diversos medios comunicacionales y charlas informativas; es así que la UCSG gasta al año aproximadamente USD \$ 42.500,00<sup>3</sup> gasto por difusión y publicidad (incluido el pago de la agencia publicitaria) para mantener el posicionamiento así como el nivel de ventas de la universidad; de este monto el SED estaría cubriendo cerca

---

<sup>3</sup> De acuerdo a la proforma presupuestaria 2013 de la UCSG.

del 20% del total de este rubro; lo cual es coherente considerando el número de estudiantes matriculados en el proyecto.

**Tabla 30**

Difusión, información y publicidad

Cuenta	Valor actual	Valor de incremento anual (50%)	Valor total anual
Difusión, información y publicidad	\$ 15.448,18	\$ 7.724,09	\$ 23.172,27

- 3. Servicios de aseo, internet y otros servicios generales:** Al momento que el SED pase a ser un proyecto independiente, se debe considerar el valor real de estos tipos de servicios, ya que al estar establecido el proyecto dentro de la universidad, existe una proporción de estos servicios que es asumido por la UCSG. Por lo tanto, en el caso del valor de servicio de aseo se lo ha incrementado, considerando la contratación de más personal (2 personas más). Es preciso señalar que al ser la Matriz Guayaquil el centro que registra al mayor número de estudiantes, y la dependencia desde donde se desarrollan todas las actividades administrativo-financieras y académicas, el incremento que corresponde a estas cuentas se estima en 100% y en más del 100%, debido a que en Guayaquil se deberá contratar un servicio con la adecuada velocidad de banda ancha a fin de que soporte el trabajo que se realiza en la plataforma informática; adicionalmente en el Centro de Apoyo Playas se requiere la contratación de planes de internet para la prestación del servicio, debido a que en ambos caso el servicio actual pertenece a la UCSG; el valor del servicio de internet se incrementa en el doble del valor actual. La cuenta de otros servicios generales, requiere un incremento del 100% para subsanar gastos varios.

**Tabla 31**

Servicios de aseo, internet y otros servicios generales

Servicio	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
Servicio de aseo	\$ 7.331,07	\$ 8.520,00	\$ 15.851,07
Servicio de internet	\$ 2.570,02	\$ 5.140,04	\$ 7.710,06
Otros servicios generales	\$ 3.558,94	\$ 3.558,94	\$ 7.117,88

Dado lo anterior, la cuenta de servicios generales alcanza un valor de USD \$ 53.851,28 (ver Tabla 32).

**Tabla 32**

Servicios generales

Servicio	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
Difusión, información y publicidad	\$ 15.448,18	\$ 7.724,09	\$ 23.172,27
Servicio de aseo	\$ 7.331,07	\$ 8.520,00	\$ 15.851,07
Servicio de internet	\$ 2.570,02	\$ 5.140,04	\$ 7.710,06
Otros servicios generales	\$ 3.558,94	\$ 3.558,94	\$ 7.117,88
<b>Total</b>	<b>\$ 28.908,21</b>	<b>\$ 24.943,07</b>	<b>\$ 53.851,28</b>

4. **Instalación, Mantenimiento y Reparación:** Las cuentas que corresponden a este rubro sufren un incremento debido a que si bien en cuanto a la mayoría de Centros de Apoyo se alquilan las oficinas para el funcionamiento del proyecto y por tanto, este gasto es cancelado por el proyecto mismo; en el caso de la Matriz Guayaquil, la infraestructura del SED pertenece a la UCSG, de igual forma el Centro de Apoyo Playas tiene sus instalaciones dentro del Colegio FreireStabile que pertenece a la Universidad Católica. En tal virtud, es necesario aumentar el valor respectivo a estos egresos porque se demandaría un mayor costo por concepto de instalación, mantenimiento y reparación, ya que hasta el momento dicho gasto lo asume la UCSG en el caso de Guayaquil y de Playas.

En razón de ello, en la Tabla Nro. 33 se indica el incremento de estas cuentas, si se considera que el proyecto debe solventar estos gastos de tanto la Matriz Guayaquil como del Centro de Apoyo Playas; se estima que para instalación, mantenimiento y reparación de edificios, locales y residencias; mobiliarios; y, maquinarias y equipos de los centros indicados, se debe aumentar en un 100% estas cuentas, puesto que sobretodo en el caso de Guayaquil es el centro más grande y por lo tanto, requiere una mayor inversión. Para la cuenta “otras instalaciones, mantenimiento y reparación”, se plantea un incremento equivalente al 50% al año.

**Tabla 33**

Instalación, mantenimiento y reparación

Cuenta	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
<b>Edificios, locales y residencias</b>	\$ 7.375,00	\$ 7.375,00	\$ 14.750,00
<b>Mobiliarios</b>	\$ 215,80	\$ 215,80	\$ 431,60
<b>Maquinarias y equipos</b>	\$ 2.869,88	\$ 2.869,88	\$ 5.739,76
<b>Otras instalaciones, mantenimiento y reparación</b>	\$ 12.601,61	\$ 6.300,81	\$ 18.902,42
<b>Total</b>	<b>\$ 23.062,29</b>	<b>\$ 16.761,49</b>	<b>\$ 39.823,78</b>

5. **Arrendamiento de bienes - Edificios, locales y residencias:** Como se indicó anteriormente, los centros de Guayaquil y Playas están ubicados en instalaciones de la UCSG, por lo tanto, se debe tener en cuenta un egreso adicional por el alquiler de estos dos centros.

**Tabla 34**

## Arrendamiento de bienes

Cuenta	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
<b>Edificios, locales y residencias</b>	\$ 105.364,16	\$ 31.200,00	\$ 136.564,16
<b>Total</b>	<b>\$ 105.364,16</b>	<b>\$ 31.200,00</b>	<b>\$ 136.564,16</b>

El valor que debe incrementarse corresponde al valor de alquiler de oficinas en las que deberán situarse el proyecto, es por ello, que al considerar que cada una de ellas debe cumplir con ciertos estándares en cuanto a ubicación, adecuación, y demás características idóneas (especialmente la de Matriz Guayaquil) se estima un incremento anual de USD \$ 31.200,00 a este rubro.

**6. Gastos en informática – arrendamiento de equipos informáticos:**

Este rubro está relacionado con el anterior, al existir un costo por concepto de alquiler de las instalaciones del proyecto tanto en Guayaquil como en Playas, se debe también incorporar un valor que corresponda al arrendamiento de equipos informáticos. En vista de que solo la Matriz Guayaquil registra aproximadamente el 30% de la población total al año 2013, se considera un incremento del arrendamiento de equipos informáticos en USD \$ 17.500, este monto ha sido estimado ya que en promedio un laboratorio de computación con capacidad para 30 a 40 estudiantes tiene un costo de aproximadamente USD \$ 350,00, si se considera que deben alquilar cerca de 15 salas por cada vez que se realiza el proceso de evaluación, solo en Guayaquil, el valor indicado (USD\$ 17.500,00) cubriría el alquiler de laboratorios de computación para Guayaquil y además para el Centro de Apoyo Playas.



**Tabla 35**

## Gastos en informática

Cuenta	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
<b>Arrendamiento de equipos informáticos</b>	\$ 20.447,96	\$ 17.500,00	\$ 37.947,96
<b>Total</b>	<b>\$ 20.447,96</b>	<b>\$ 17.500,00</b>	<b>\$ 37.947,96</b>

7. **Gastos de Suministros y Materiales:** De igual forma que los rubros anteriores, es necesario realizar el incremento respectivo a estos egresos, ya que estos materiales en la actualidad pertenecen a la Universidad Católica. Se ha proyectado un incremento del 50% del valor actual para cada uno de ellos, a fin de cubrir gastos por suministros tanto para Guayaquil como para Playas.

**Tabla 36**

## Suministros y materiales

Cuenta	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
<b>Materiales de oficina</b>	\$ 5.044,42	\$ 2.522,21	\$ 7.566,63
<b>Materiales de aseo</b>	\$ 3.738,37	\$ 1.869,19	\$ 5.607,56
<b>Materiales didácticos</b>	\$ 52.646,58	\$ 26.323,29	\$ 78.969,87
<b>Materiales de computación</b>	\$ 11.290,02	\$ 5.645,01	\$ 16.935,03
<b>Otros bienes de uso y consumo corriente</b>	\$ 9.365,17	\$ 4.682,59	\$ 14.047,76
<b>Total</b>	<b>\$ 82.084,56</b>	<b>\$ 41.042,28</b>	<b>\$ 123.126,84</b>

8. **Gastos de Capital:** En virtud de que con la propuesta se tendría que realizar el equipamiento de dos centros de apoyo adicionales: Matriz Guayaquil y Playas, se debe considerar el respectivo valor para la inversión en gastos de capital para dichos centros. A continuación se

puede observar el detalle del incremento estimado; a excepción de los equipos para oficina y administración, de los muebles para uso educacional y de los equipos para procesamiento de datos, cuyo aumento es del 100%; las demás cuentas consideran un incremento del 75%.

**Tabla 37**

Gastos de capital

Cuenta	Valor actual	Valor de incremento anual	Valor total anual
Muebles para oficina y administración	\$ 40.508,55	\$ 30.381,41	\$ 70.889,96
Equipos para oficina y administración	\$ 3.670,28	\$ 3.670,28	\$ 7.340,56
Equipos de procesamiento de datos	\$ 10.071,23	\$ 10.071,23	\$ 20.142,46
Muebles de uso educacional	\$ 1.110,00	\$ 1.110,00	\$ 2.220,00
Acondicionadores de aire	\$ 11.004,15	\$ 8.253,11	\$ 19.257,26
Repuestos y accesorios	\$ 171,00	\$ 128,25	\$ 299,25
<b>Total</b>	<b>\$ 66.535,21</b>	<b>\$ 53.614,29</b>	<b>\$ 120.149,50</b>

***Análisis Comparativo: Situación actual Vs. Autonomía del proyecto***

Después de haber detallado cada una de las cuentas que de acuerdo a la propuesta registran una variación, a continuación, se analizan todos los egresos afectados, así como los gastos de capital.

En cuanto a los egresos como se observa en la Tabla 38, a excepción de la cuenta “arrendamiento de bienes - edificios, locales y residencias” que se incrementa en un 30%, el resto de cuentas lo hace en un 50% y hasta un 200%, lo cual se debe a que debe a que la mayoría de gastos considerados en el presupuesto del SED, están en función de que el Centro de Apoyo más

grande Matriz Guayaquil, no tiene instalaciones propias y por lo tanto, al proponerse la autonomía financiera del proyecto es necesario que cuente tal infraestructura, así como con todos los requerimientos como son: mobiliario, equipamiento técnico, etc. En algunos casos los valores actuales se han aumentado en más del 100% debido a que la población estudiantil de Guayaquil es la más alta a nivel nacional (significa el 30% del total) y adicionalmente constituye la matriz del proyecto, por lo cual se debe realizar una mayor inversión a fin de cumplir con lo exigido por la ley y para lograr el posicionamiento que el proyecto requiere.

**Tabla 38**

**Egresos**

Rubro	Cuenta	Valor actual	Valor con propuesta	%Variación
REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	BONIFICACIÓN POR RESPONSABILIDAD	\$ 44.567,03	\$ 68.567,03	54%
SERVICIOS GENERALES	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 15.448,18	\$ 23.172,27	50%
	SERVICIO DE ASEO	\$ 7.331,07	\$ 15.851,07	116%
	SERVICIO DE INTERNET	\$ 2.570,02	\$ 7.710,06	200%
	OTROS SERVICIOS GENERALES	\$ 3.558,94	\$ 7.117,88	100%
INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	\$ 7.375,00	\$ 14.750,00	100%
	MOBILIARIOS	\$ 215,80	\$ 431,60	100%
	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 2.869,88	\$ 5.739,76	100%
	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 12.601,61	\$ 18.902,42	50%
ARRENDAMIENTO DE BIENES	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	\$ 105.364,16	\$ 136.564,16	30%
GASTOS EN INFORMÁTICA	ARRENDAMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	\$ 20.447,96	\$ 37.947,96	86%
GASTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	MATERIALES DE OFICINA	\$ 5.044,42	\$ 7.566,63	50%
	MATERIALES DE ASEO	\$ 3.738,37	\$ 5.607,56	50%
	MATERIALES DIDÁCTICOS	\$ 52.646,58	\$ 78.969,87	50%
	MATERIALES DE COMPUTACIÓN	\$ 11.290,02	\$ 16.935,03	50%
	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	\$ 9.365,17	\$ 14.047,76	50%

Cabe indicar que, al momento de verificar el efecto que genera en los egresos la propuesta de autonomía financiera, el impacto final es del 10%, el cual se debe a que el proyecto como tal en cuanto a la infraestructura y administración de los centros de apoyo ya maneja cierta autonomía, sin embargo, si se analiza que esta variación corresponde únicamente al equipamiento y provisión de servicios de Guayaquil (que es el más grande) y Playas, así como al pago de bonos por responsabilidad de los involucrados

de la UCSG, se observa que para llevar a cabo la autonomía completa del SED se necesita de una inversión de USD \$ 209.081,12.

Por el lado de los gastos de capital, es necesario realizar la inversión de equipos y mobiliario a fin de equipar los centros de apoyo: Guayaquil y Playas, ya que como se indicó estos funcionan dentro de la UCSG, a diferencia de los egresos la inversión en capital se deberá realizar durante el primer año de autonomía del proyecto.

Como se evidencia a continuación, los gastos de capital se incrementan en un 81%, siendo los equipos para oficina y administración, de procesamiento de datos y de uso educacional los de mayor variación.

**Tabla 39**

Gastos de capital

Cuenta	Valor actual	Valor con propuesta	%Variación
MUEBLES PARA OFICINA Y ADMINISTRACIÓN	\$ 40.508,55	\$ 70.889,96	75%
EQUIPOS PARA OFICINA Y ADMINISTRACIÓN	\$ 3.670,28	\$ 7.340,56	100%
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	\$ 10.071,23	\$ 20.142,46	100%
MUEBLES DE USO EDUCACIONAL	\$ 1.110,00	\$ 2.220,00	100%
ACONDICIONADORES DE AIRE	\$ 11.004,15	\$ 19.257,26	75%
REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 171,00	\$ 299,25	75%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 66.535,21</b>	<b>\$ 120.149,50</b>	<b>81%</b>

En la Tabla 40, se observa una reducción del superávit que supera los USD \$ 200.000,00 (superávit sin propuesta: USD \$ 883.775,79), es decir, aunque sigue resultando utilidad para el proyecto ésta disminuye en un 30% para el año 2013. Si de parte de las autoridades del proyecto se plantea esta propuesta se tendría que coordinar esfuerzos a fin de que se asegure la demanda de un determinado número de estudiantes, ya que una reducción de los usuarios podría provocar la inestabilidad financiera y cierre del proyecto; por el mayor nivel de riesgo que involucra la decisión de la autonomía financiera del proyecto.

**Tabla 40**

## Situación financiera del SED con propuesta

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
2013	\$ 2.540.507,12	\$ 1.745.662,96	\$ 120.149,50	\$ 674.694,67
2014	\$ 3.048.608,54	\$ 2.443.928,14	\$ 144.179,40	\$ 460.501,00
2015	\$ 3.658.330,25	\$ 3.177.106,59	\$ 173.015,28	\$ 308.208,39
2016	\$ 4.389.996,30	\$ 4.130.238,56	\$ 207.618,34	\$ 52.139,40

Aunque la Tabla Nro. 40 permite observar que los rubros proyectados para los siguientes tres años del proyecto muestran un superávit, se evidencia una disminución de la utilidad, hasta llegar a \$52.139,40 al año 2016. Cabe indicar que, la proyección fue realizada considerando un incremento del 20% de los ingresos por año, así como un aumento de los egresos y gastos de capital aproximado del 30%. Por lo tanto, de querer asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto es indispensable que se realice un plan de marketing que permita incrementar los ingresos por año por lo menos en un 30%, para evitar el riesgo de cierre del proyecto.

## 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.
- El análisis financiero horizontal y vertical revela que 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%. Los egresos mantienen la tendencia de los ingresos tanto en el análisis vertical como horizontal teniéndose importantes variaciones anuales en los egresos no operacionales. 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.
- La propuesta de autonomía financiera del proyecto se fundamenta en que dentro de la estructura financiera actual del SED existen rubros que están en función de la dependencia que tiene el proyecto respecto de la UCSG, por lo tanto, hay costos ocultos que no están considerados

dentro del presupuesto y por lo tanto, hasta el momento no se cancela un valor por los mismos.

- El impacto generado a partir de la propuesta de autonomía financiera del proyecto es del 10%, el cual corresponde en gran parte al equipamiento y provisión de servicios de Guayaquil (que es el más grande) y Playas, así como al pago de bonos por responsabilidad de los involucrados de la UCSG, es así que para llevar a cabo la autonomía completa del SED se necesita de una inversión de USD \$ 209.081,12.
- Por el lado de los gastos de capital, es necesario realizar la inversión de equipos y mobiliario a fin de equipar los centros de apoyo: Guayaquil y Playas, ya que como se indicó estos funcionan dentro de la UCSG, a diferencia de los egresos la inversión en capital se deberá realizar durante el primer año de autonomía del proyecto.
- Finalmente, resulta una reducción del superávit existente, es decir, aunque sigue resultando utilidad para el proyecto ésta disminuye en un 30% para el año 2013.

## **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.
- Previo a la ejecución de la propuesta de autonomía financiera del proyecto, se debe cumplir con el desarrollo de un plan de posicionamiento y captación de nuevos usuarios para el SED, ya que

una reducción de los usuarios podría provocar la inestabilidad financiera y cierre del proyecto; por el mayor nivel de gasto y de riesgo que involucra la decisión de la autonomía financiera del proyecto.

- Aunque en el presente proyecto se realiza una evaluación del resultado de la situación financiera del proyecto, considerando las variaciones indicadas, es necesario que sobretodo durante el primer año se desarrolle un seguimiento que permita asegurar la viabilidad financiera del SED con el aumento de los rubros de egresos y gastos de capital.



## BIBLIOGRAFÍA

- Barreriros, R. (2011). *Módulo de Finanzas II*. Quito: ESPE.
- Cruz, M. (2011). *Módulo de Finanzas I*. Quito: ESPE.
- SED-UCSG. (2003). *Proyecto de creación del SED UCSG*. Guayaquil.
- UCSG, S. (s.f.). Reglamentos y documentos del proyecto . Guayaquil .

## WEBGRAFÍA

- Actuarios.org.co. (s.f.). *Actuarios.org.co*. 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](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%20evaluacin%20resultados%20aprendizaje.pdf>
- Definicion.de. (s.f.). *Definición de deserción* . Obtenido de <http://definicion.de/desercion/#ixzz2XXC9Qb1P>
- 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/>

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](http://sitio.flacso.edu.uy/wp-content/uploads/2009/12/Libro_EduDist2009.pdf)

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>

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](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](http://www.uade.edu.ar/DocsDownload/Publicaciones/4_226_1576_STD025_2001.pdf)

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\\_STD025\\_2001.pdf](http://www.uade.edu.ar/DocsDownload/Publicaciones/4_226_1576_STD025_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 99  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n\\_a\\_distancia](http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_a_distancia) de