

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
IMPLEMENTACIÓN. CASO: “UWC ECUADOR”**
**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GABRIELA CARINA MENA VILLAGÓMEZ

DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO, MBA

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR:

Ing. Paúl Idrobo, Mba

INFORMANTES:

Ing. Cristian Fajardo

Ing. David Hidalgo

DEDICATORIA

A mi madre Paulina, quien ha sido la persona que me ha inculcado grandes valores y me ha enseñado que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar grandes metas en la vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por las oportunidades que siempre me ha puesto en el camino.

A mi amiga María José que fue un gran apoyo en momentos difíciles.

A mi director el Ing. Paúl Idrobo que ha guiado este trabajo con paciencia y me ha enseñado que las cosas siempre pueden alcanzar un nivel de calidad superior al inicial.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO, xi

INTRODUCCIÓN, 1

1. CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL, 4

1.1. ANÁLISIS EXTERNO (PEST), 5

1.1.1. Entorno político/legal, 6

1.1.2. Entorno económico, 11

1.1.3. Entorno social/cultural, 16

1.1.4. Entorno tecnológico, 23

1.2. ANÁLISIS INTERNO, 26

1.2.1. Reseña histórica, 26

1.2.2. Servicios, 29

1.2.3. Estructura actual, 30

1.2.4. Beneficiarios, 31

1.2.5. Infraestructura, 32

1.2.6. Planificación actual, 33

2. CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO, 34

2.1. METODOLOGÍA, 34

2.1.1. Planificación estratégica, 34

2.1.2. Misión, 36

2.1.3. Visión, 37

2.1.4. Valores, 37

2.1.5. Análisis FODA, 38

2.1.6. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE), 39

2.1.7. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI), 41

2.1.8. Objetivos a largo plazo, 43

2.1.9. Estrategias, 44

2.2. DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 45

2.2.1. Reformulación de la misión, 45

- 2.2.1.1.¿Quiénes somos?, 46
- 2.2.1.2.¿Qué buscamos?, 47
- 2.2.1.3.¿Para qué lo hacemos?, 47
- 2.2.1.4.¿Cómo lo hacemos?, 48
- 2.2.1.5.¿Para quién lo hacemos?, 48
- 2.2.2. Diseño de la Visión, 49
 - 2.2.2.1.¿Cuál es la imagen deseada?, 50
 - 2.2.2.2.¿Cómo seremos en el futuro?, 50
 - 2.2.2.3.¿Qué haremos en el futuro?, 50
- 2.2.3. Análisis FODA, 51
- 2.2.4. Definición de Objetivos, 55
- 2.2.5. Definición de Valores, 57
- 2.2.6. Formulación de Estrategias, 59

3. CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA PERSONERÍA JURÍDICA, 61

- 3.1. MARCO LEGAL, 62
 - 3.1.1. Formas o modalidades para operar, 62
 - 3.1.1.1.Sociedades Mercantiles, 63
 - 3.1.1.2.Sociedades Civiles, 65
 - 3.1.2. Normativa vigente, 66
- 3.2. REQUISITOS LEGALES, 68
 - 3.2.1. Aprobación, 68
 - 3.2.2. Documentos, 69
 - 3.2.3. Patrimonio mínimo, 70
 - 3.2.4. Estatutos, 71
 - 3.2.5. Registro de la Directiva de una Organización, 71
 - 3.2.6. Tiempo de trámite, 72
 - 3.2.7. Controles a los que están sujetas, 73
 - 3.2.8. Información a presentar para fines de control, 73
 - 3.2.9. Información en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, 74
 - 3.2.10.Beneficios Tributarios, 74
 - 3.2.11.Deberes formales que deben cumplir, 75
- 3.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS, 76

4. CAPITULO IV: DISEÑO DE PROCESOS, 80

- 4.1. METODOLOGÍA, 80
 - 4.1.1. Proceso, 80
 - 4.1.2. Mapa de Procesos, 82
 - 4.1.3. Diagrama de Flujo, 82
- 4.2. DESARROLLO, 84
 - 4.2.1. Propuesta de Mapa de Procesos, 85

- 4.2.2. Descripción de Procesos, 86
 - 4.2.2.1. Planificación estratégica y operativa, 86
 - 4.2.2.2. Recaudación de fondos, 86
 - 4.2.2.3. Promoción, 87
 - 4.2.2.4. Planificación de Proyectos y Programas educacionales, 87
 - 4.2.2.5. Selección de becarios, 88
 - 4.2.2.6. Preparación de estudiantes, 88
 - 4.2.2.7. Seguimiento de becarios, 89
 - 4.2.2.8. Seguimiento de ex becarios, 89
 - 4.2.2.9. Gestión contable, 90
 - 4.2.2.10. Pagos, 90
 - 4.2.2.11. Gestión de Talento humano, 90

5. CAPITULO V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 92

- 5.1. METODOLOGÍA, 93
 - 5.1.1. Estructura Organizacional, 93
 - 5.1.2. Organigrama, 93
 - 5.1.3. Perfil de cargo, 94
- 5.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA, 94
- 5.3. PROPUESTA DE PERFILES DE CARGO, 95

6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 101

- 6.1. METODOLOGÍA, 102
 - 6.1.1. Áreas clave, 102
 - 6.1.2. Cronograma, 102
 - 6.1.3. Presupuesto, 103
- 6.2. PROYECTOS DE MEJORA, 103
 - 6.2.1. Administración por Procesos, 104
 - 6.2.2. Personas, 105
 - 6.2.3. Normativas, 106
 - 6.2.4. Documentación, 108
 - 6.2.5. Infraestructura, 108
 - 6.2.6. Software, 109
 - 6.2.7. Recaudación de Fondos, 110
- 6.3. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO, 110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 114

CONCLUSIONES, 114

RECOMENDACIONES, 116

BIBLIOGRAFÍA, 118

ANEXOS, 121

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1:** Gasto Público en Educación como Porcentaje del Presupuesto en cada país, 14
- Tabla 2:** Gasto Público en Educación como Porcentaje del PIB, 16
- Tabla 3:** Tasa Bruta de Asistencia a Bachillerato, 18
- Tabla 4:** Matriz FODA, 39
- Tabla 5:** Elementos misión actual UWC Ecuador, 45
- Tabla 6:** Elementos misión mejorada UWC Ecuador, 49
- Tabla 7:** FODA, 52
- Tabla 8:** Matriz EFE, 53
- Tabla 9:** Matriz EFI, 54
- Tabla 10:** Matriz de Objetivos, 56
- Tabla 11:** Matriz de Estrategias FODA, 60
- Tabla 12:** Tipos de sociedades mercantiles, 64
- Tabla 13:** Diferencias entre Fundación y Corporación de Primer Grado, 77
- Tabla 14:** Análisis de alternativas de Personería Jurídica, 78
- Tabla 15:** Figuras en un diagrama de flujo, 83
- Tabla 16:** Perfil de Cargo para Presidente, 96
- Tabla 17:** Perfil de Cargo para Miembros del Comité, 97
- Tabla 18:** Perfil de Cargo para Responsable Administrativo, 99
- Tabla 19:** Perfil de Cargo para Solicitante de Fondos, 100
- Tabla 20:** Cronograma y Presupuesto de Proyectos de Mejora, 111

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1:** Objetivos del PNBV relacionados con la educación, 9
- Figura 2:** Producto Interno Bruto, PIB, 12
- Figura 3:** Niveles de Preparación Académica, 19
- Figura 4:** Tasa de asistencia de personas de 15 años a 17 años 11 meses (2010-2013), 20
- Figura 5:** Etapas de la administración Estratégica, 35
- Figura 6:** Visión y Estrategia, 44
- Figura 7:** Tipos de sociedades, 63
- Figura 8:** Mapa de procesos propuesto para UWC Ecuador, 85
- Figura 9:** Organigrama propuesto para UWC Ecuador, 95

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo organizacional como una herramienta de gestión para que UWC Ecuador sea capaz de financiar sus recursos y manejar adecuadamente sus procesos internos. Para llevar a cabo el diseño del modelo que se quiere implementar se hará un estudio en seis capítulos de los cuales se presenta un breve resumen a continuación.

En el primer capítulo se realiza un análisis situacional tanto interno como externo. En lo externo se hará referencia a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que involucran a la educación en el Ecuador, principalmente la de bachillerato, ya que es el tema fundamental que rige a UWC Ecuador.

En cuanto al análisis interno se menciona una breve reseña histórica del Comité ecuatoriano, los servicios que brinda, infraestructura y su planificación actual. Se utiliza además una matriz de análisis FODA como herramienta para conocer las causas de la situación actual identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se establecen estrategias como posibles cursos de acción.

En el segundo capítulo se elabora la propuesta de una planificación estratégica que ayude a la Gestión Administrativa utilizando como base la herramienta denominada Balanced Scorecard para la elaboración de objetivos.

Una vez realizada la planeación estratégica se procede en el tercer capítulo a realizar un análisis de la personería jurídica que mejor pueda representar al Comité ecuatoriano de UWC tomando en cuenta las sociedades civiles sin fines de lucro, para que de esta manera la operación y la consecución de objetivos sea más viable.

Es importante mencionar que el comité ecuatoriano de UWC no cuenta con una administración por procesos por lo que en el capítulo cuarto se elabora un diseño de procesos identificando las áreas fundamentales en las cuáles UWC Ecuador requiere fortalecerse.

Toda organización debe establecer una estructura organizacional que mejor se acople al tipo de entidad que es y que ayude a alcanzar de manera eficiente los objetivos propuestos, razón por la cual en quinto capítulo se elabora un modelo de estructura organizacional y se sugieren los perfiles de cargo que deberían tener cada una de las personas que sean parte de UWC Ecuador como una guía para facilitar la toma de decisiones.

Finalmente en el sexto y último capítulo se ponen a consideración los proyectos de mejora que deberá tener en cuenta UWC Ecuador para que su gestión pueda ser eficiente y puedan crecer y ser reconocidos como una organización de ayuda social en el ámbito de la educación.

INTRODUCCIÓN

UWC Ecuador es parte del movimiento internacional llamado United World Colleges (UWC) el cual tiene por objeto ofertar programas académicos de becas a estudiantes de bachillerato. Cada país cuenta con una red activa de voluntarios llamados Comité Nacionales los cuales son encargados de reclutar, seleccionar y preparar a los estudiantes que cada año son seleccionados para estudiar en los colegios, escuelas y programas cortos que son parte del movimiento.

UWC Ecuador, el Comité Ecuatoriano de los UWC, está conformado por un promedio de dos a tres integrantes permanentes y varios voluntarios pasajeros. Es claro para UWC Ecuador, que el movimiento internacional UWC requiere más que solamente seleccionar estudiantes; se requiere, por ejemplo, crear una sólida red de ex-alumnos y padres, continuar seleccionando estudiantes con ligeras modificaciones en el proceso de selección, y por último, contribuir con fondos propios para completar becas o financiar boletos de viaje. Por esta razón, UWC Ecuador debe revisar y fortalecer su estructura organizacional para que le permita expandirse a estas áreas.

La causa de todo lo que está viviendo el Comité ecuatoriano hoy en día es quizás que con el pasar de los años, los diferentes integrantes han ido abandonando su labor, dejando brechas abiertas y asuntos sin resolver. Una de las principales problemáticas y la más importante es acerca del financiamiento de las becas.

Si la situación actual que enfrenta el Comité persiste, a lo largo del tiempo los procesos de toma de decisiones principalmente de selección de becarios y financiamiento de las becas se verán afectados.

Esta investigación generará beneficios que aportarán directamente a UWC Ecuador, ya que se definirán los lineamientos de mejora de sus principales procesos, la manera de implementarlos y la forma de financiar sus recursos. Además ayudará a que los becarios cuenten con una red de apoyo más eficiente en aspectos emocionales, rendimiento académico y financieros basándose en retroalimentaciones continuas.

Se tiene como objetivos analizar la situación tanto interna como externa de UWC Ecuador para poder identificar aspectos de mejora; llevar a cabo el diseño de una planificación estratégica proponiendo, analizando, valorando y recomendando proyectos y programas que se estimen convenientes para un mejor desarrollo; proponer una figura jurídica que pueda representar al Comité ecuatoriano; y diseñar los procesos que se llevarán a cabo dentro de UWC Ecuador.

El presente trabajo se basa en una propuesta de un modelo organizacional y su implementación depende de la decisión de los miembros de UWC Ecuador. Dicha propuesta tiene como alcance a la administración del Comité en la ciudad de Quito, en la cual tiene su sede y en la cual se encuentran los voluntarios que manejan en la actualidad los procesos.

1. CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se hace un análisis del macro y del micro entorno en que se desarrolla UWC Ecuador. Con respecto al macro entorno se hace un breve análisis de la educación en el país en los ejes políticos, económicos, sociales y tecnológicos; especialmente de la educación de ciclo bachillerato, ya que es el tema eje de funcionamiento del Comité ecuatoriano.

En el micro entorno se presenta una breve reseña sobre la historia de UWC, los servicios que ofrece y se hace un análisis minucioso de la problemática actual de UWC Ecuador, lo cual involucra de manera especial a su estructura, infraestructura y planificación actual.

La educación es un derecho humano fundamental, esencial para poder ejercitar todos los demás derechos. La educación promueve la libertad y la autonomía personal y genera importantes beneficios para el desarrollo. Sin embargo, millones de niños y adultos siguen privados de oportunidades educativas, en muchos casos a causa de la pobreza. (UNESCO, 2009-2014)

1.1. ANÁLISIS EXTERNO (PEST)

Los fuertes cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que son parte de la realidad cotidiana, afectan en gran medida al desarrollo, desenvolvimiento y en muchos casos determinan el funcionamiento de las organizaciones; es por esto que las mismas deben adaptarse y reaccionar creativamente a todo tipo de cambio que se produce alrededor.

Con respecto a la educación, el Ecuador es un país que durante varios años ha presentado una situación dramática en cuanto a su sistema educativo y las oportunidades que el mismo ha brindado han sido precarias. Sin embargo, en los últimos años se han presentado grandes cambios respecto a los ámbitos y perspectivas de la educación.

Según el artículo “Ecuador Competitivo 2013. Competitividad: Factores Determinantes” publicado por Deloitte (2013), el sistema educativo gracias a nuevas políticas de educación que se impulsaron por el Gobierno, presentó indicadores favorables en ese año. Dichas políticas comprenden: un aumento de la oferta educativa en los 3 niveles (primario, secundario y universitario), mayores exigencias para los docentes, creación de unidades educativas denominadas del milenio, y

mayores y mejores beneficios a estudiantes de educación primaria en unidades públicas.

1.1.1. Entorno político/legal

El Ministerio de educación expresa en su marco legal que la Constitución de la República (aprobada en el 2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011), y el Reglamento a dicha Ley (vigente desde el 26 de julio de 2012) son los documentos que actualmente legitiman e impulsan los grandes cambios de transformación en la educación de los ecuatorianos. Tanto la Constitución como la Ley y su Reglamento modifican completamente la antigua estructura del sistema educativo ecuatoriano y por lo tanto hacen viables los profundos cambios que se requieren para mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo que se ofrece en nuestro país.

El “Buen Vivir” (Sumak Kawsay) es utilizado como base de la actual Constitución de la República del Ecuador, el mismo que se sustenta en el vivir bien. Es la satisfacción a plenitud de las necesidades básicas de toda la población para la obtención de una calidad de vida digna. Supone que tanto oportunidades como capacidades de las personas crezcan para que puedan

obtener aquello que se valora como un objetivo deseable de vida tanto subjetivamente como en el ámbito material.

Según la página web de Foros Ecuador en su artículo publicado “Resumen del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017”, con el Plan Nacional del Buen Vivir se pretende articular las políticas públicas con la gestión y la inversión públicas. El Buen Vivir posee 8 elementos y el Plan está conformado por 12 Objetivos Nacionales de los cuales se hará referencia en los que tienen que ver con la educación.

En cuanto a los 8 elementos del Buen Vivir, la educación está involucrada en los elementos 1 y 2 los mismos que se refieren a la satisfacción de las necesidades y a la calidad de vida respectivamente.

La educación hoy en día es vista como una necesidad de desarrollo y desenvolvimiento humano; una necesidad de progreso e interacción con las sociedades, la misma que determina la calidad de las personas dependiendo del nivel de educación al que tengan acceso.

La Constitución de la República en su Artículo 26 expresa:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

También el Artículo 28 de la misma constitución manifiesta que toda persona y comunidad tienen derecho a interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

Además, el “Resumen del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017” publica que las estrategias que están ligadas a la educación se encuentran la Estrategia de acumulación, distribución y redistribución en el largo plazo (Cierre de brechas de inequidad) con la cual se pretende que a mediano plazo el acceso universal a una educación de calidad sea la forma más eficaz de mejora sustentable en la calidad de vida de la población; y las metas fundamentales son: el aumento de la cobertura, extensión del acceso a la educación media y la educación superior, mejora de la calidad y oportunidades en todos los niveles del sistema educativo.

En la Figura 1 se puede observar que de los 12 Objetivos del PNBV los que están estrechamente relacionados con la educación son:

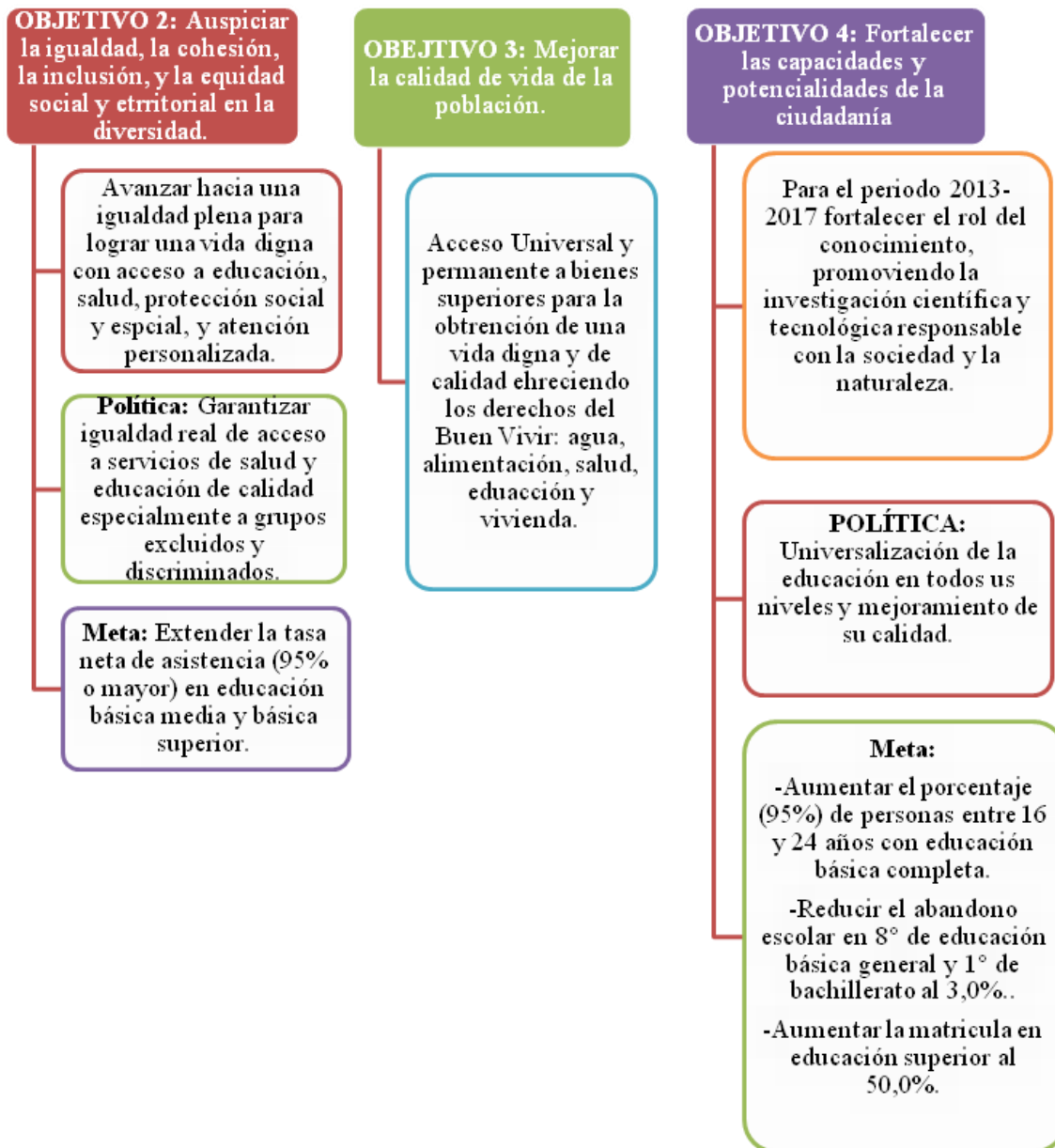


Figura 1: Objetivos del PNBV relacionados con la educación

Fuente: (BIESS-PNBV, 2014)

En cuanto a los programas que ofrece el Ministerio de Educación (MEC) publicados en su página web, se tiene:

- **Educación para la democracia y el buen vivir:** instituido para desarrollar iniciativas sobre el Buen Vivir, creando espacios de participación y promoción de derechos. Dentro de su marco de acción están los siguientes temas: educación para la sexualidad, educación ambiental, educación para la salud, educación preventiva del uso indebido de drogas, orientación y bienestar estudiantil, y educación familiar.

- **El proyecto Escuelas del Buen Vivir:** tiene actualmente una cobertura de 2.424 instituciones educativas en las 9 zonas administrativas; beneficia a 620.750 estudiantes de 1. ° a 10. ° años de Educación General Básica, y a 21.452 docentes.

- **Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas:** evalúa cuatro componentes: la gestión del Ministerio y sus dependencias, el desempeño de los docentes, el desempeño de los estudiantes y el currículo nacional. Sus objetivos fundamentales son el monitoreo de la calidad de la educación que brinda el sistema educativo ecuatoriano y la definición de políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **El Plan Decenal de Educación:** instrumento estratégico diseñado con el propósito de mantener, durante un período de diez años, un conjunto de estrategias pedagógicas y administrativas para guiar institucionalmente los procesos de modernización del Sistema Educativo, transformarlo o reforzarlo con el fin de alcanzar las metas de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.

- **Las Unidades Educativas del Milenio (UEM):** instituciones educativas públicas, con carácter experimental de alto nivel, fundamentadas en conceptos técnicos, pedagógicos y administrativos innovadores, como referente de la nueva educación pública en el país.

Adicional a los programas implementados por el MEC, la Constitución de la República en su Artículo 348 pone de manifiesto la gratuidad de la educación pública y el financiamiento oportuno regular y suficiente que deberá recibir por el Estado. Los recursos destinados a la educación serán distribuidos bajo criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros.

1.1.2. Entorno económico

La Disposición Transitoria Decimoctava de la Constitución dicta que el Estado deberá asignar de manera progresiva recursos públicos para la educación de tipo inicial, básica y de bachillerato. Estos recursos deberán salir del Presupuesto General del Estado y deberán existir incrementos anuales de por lo menos el 0,5% del PIB hasta que se llegue a alcanzar un mínimo del 6% del PIB.

Históricamente el país ha tenido un proceso de desarrollo económico bastante lento. Sin embargo actualmente el PIB se encuentra en un proceso de fuerte crecimiento.

En la Figura 2 se puede ver que de acuerdo a resultados arrojados por el Banco Central del Ecuador, el PIB en el primer trimestre del 2014 tuvo un crecimiento de 4,9% con relación al primer trimestre del 2013 y de 0,6% respecto al trimestre anterior. Con esto podemos evidenciar la estabilidad con la que se ha caracterizado la economía ecuatoriana en los últimos seis años, en los cuales ha habido tasas de crecimiento de alrededor del 5%.



Figura 2: Producto Interno Bruto, PIB
Tasas de variación, precios constantes de 2007
Fuente: (BCE, 2014)

Según indicadores del Banco Mundial la crisis global afectó en gran medida a la economía ecuatoriana. Sin embargo, a partir del 2010 comenzó a recuperarse con una tasa de crecimiento del 3,5%, llegando a ser el tercero más alto de la región con 7,8%. En el 2012 se mantuvo fuerte con 5,1%, hasta el tercer trimestre del año 2013 con una tasa de crecimiento anual del 4,9%.

La Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica Andes en una publicación del 2013 manifestó que el Gobierno planificó dar un crecimiento a su asignación a la educación en 15,31%, con lo que entregaría 3.724 millones de dólares al sector en el 2014.

La capacidad de financiamiento para la educación varía de acuerdo a los países. Para poder hablar del gasto público en educación en relación al presupuesto en América Latina y poder hacer una comparación de países con respecto a Ecuador, se tomará en cuenta los últimos datos proporcionados por el Banco Mundial, los cuales en su mayoría van del 2009 al 2012. Los países que no presentan datos en la siguiente tabla es porque no han informado sus datos en los últimos 20 años.

En la Tabla 1 se puede ver el gasto público en educación como porcentaje del presupuesto en cada país. En esta tabla se ha hecho un promedio de los porcentajes que van del año 2009 al año 2012 para poder hacer una comparación entre países.

Tabla 1: Gasto Público en Educación como Porcentaje del Presupuesto en cada país

PAÍS	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO DE GASTOS EN EDUCACIÓN EN RELACIÓN AL PRESUPUESTO (%)
Argentina	15,9	15	15,3		15,4
Perú	14,6	13,5	13,4	14,4	13,98
Uruguay			13,7		13,7
Bolivia	22,6	24,1	19,5		22,07
Brasil	14,8	14,6			14,7
Chile	17,2	17,5	17,6	19,4	17,93
Colombia	16,1	16,4	15,5	15,8	15,95
Costa Rica					NO POSEE DATOS
Cuba					NO POSEE DATOS
República Dominicana				10,8	10,8
Ecuador		11,8	11	10,3	11,03
El Salvador	18,5	16,2	15,9		16,87
México	19,2	19,4	19,6		19,4
Nicaragua					NO POSEE DATOS
Panamá			12,9		12,9
Paraguay					NO POSEE DATOS
Guatemala		19,3	20,2		19,75
Haití					NO POSEE DATOS
Honduras					NO POSEE DATOS
Venezuela	20,7				20,7

Fuente: (Banco Mundial)

Como se observa en la tabla anterior, los datos proporcionados por el Banco Mundial son incompletos, por lo que se ha tomado a Perú, Chile y Colombia para poder compararlos con Ecuador, debido a que son los únicos países que poseen sus datos completos hasta el 2012. Con esto se evidencia que Ecuador no tiene el mejor gasto público en educación con respecto a los demás países de América Latina. Sin embargo, no se puede asegurar que la concentración del presupuesto de un país en el tema de educación defina la política educativa

del mismo a pesar de ser un indicador que es tomado en cuenta por los organismos internacionales.

En la Tabla 2 se puede ver un dato más relevante como es el gasto público en educación como porcentaje del PIB. De igual manera, se ha tomado a Perú, Chile y Colombia en comparación con Ecuador y se observa que Ecuador tiene un gasto público en porcentaje del PIB que va de la mano con el de estos países.

Tabla 2: Gasto Público en Educación como Porcentaje del PIB

PAÍS	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO DE GASTO PÚBLICO EN EDUCACIÓN COMO PORCENTAJE DEL PIB
Argentina	6	5,8	6,3		6,03
Perú	2,9	2,7	2,5	2,8	2,73
Uruguay			4,5		4,5
Bolivia	8,1	7,6	6,9		7,53
Brasil	5,6	5,8			5,7
Chile	4,2	4,2	4,1	4,5	4,25
Colombia	4,7	4,8	4,4	4,4	4,58
Costa Rica	6,3				6,3
Cuba	13,1	12,8			12,95
República Dominicana				2,2	2,2
Ecuador		4,2	4,5	4,4	4,37
El Salvador	4	3,5	3,4		3,63
México	5,2	5,2	5,2		5,2
Nicaragua		4,6			4,6
Panamá			3,5		3,5
Paraguay		3,8	4,8		4,3
Guatemala		2,8	2,9		2,85
Haití					NO POSEE DATOS
Honduras					NO POSEE DATOS
Venezuela	6,9				6,9

Fuente: (Banco Mundial)

1.1.3. Entorno social/cultural

Cada vez la educación juega un papel más significativo en la sociedad, debido a que la preparación de recursos humanos es el factor más importante en el progreso de un país. La educación es un proceso vital que permite a las personas su pleno desarrollo como individuos en el ámbito tanto personal

como social. Además reduce desigualdades sociales y produce bienestar en la sociedad.

Conforme a lo expresado en el Artículo 27 de la Constitución política de nuestro país, que establece que la educación debe ser de calidad, se debe tomar en cuenta el tipo de sociedad que se quiere tener ya que un sistema educativo solo será de calidad conforme contribuya a las metas que se quieren alcanzar.

Según el marco legal educativo presentado por el Ministerio de Educación, la equidad es un criterio clave para la existencia de calidad educativa, es decir, la igualdad de oportunidades en el acceso de todas las personas a servicios educativos garantizando los aprendizajes necesarios y la culminación del proceso educativo. En los últimos seis años se ha trabajado conscientemente en la mejora de la calidad educativa a través de varias estrategias tales como: actualización de currículos nacionales, creación de estándares de calidad educativa , otorgamiento de recomendaciones pedagógicas, implementación de un sistema integral de formación continua, creación de un sistema a la gestión escolar para dar apoyo y seguimiento mediante la creación de nuevas figuras profesionales (mentores, asesores y auditores) y dar fortalecimiento profesional de las figuras existentes (directores y rectores), y el replanteamiento de formación de docentes mediante formulación de perfiles

de salida. Además, el MEC desde el 2008 viene impulsando un proceso integral de evaluación del sistema educativo, el cual tiene como propósito entregar evidencias que permitan diagnosticar las fortalezas y debilidades, así como la eficacia de las estrategias aplicadas. El proceso de evaluación se centra en el desempeño de los estudiantes, los docentes y en la evaluación de los establecimientos educativos.

Según la Respuesta oficial a la Agenda Ciudadana por la Educación 2013-2021, en la Tabla 3 se puede observar que la tasa bruta de asistencia a Bachillerato pasó de 76,7% en el año 2007 a 89,9% en el año 2012, es decir, se dio un aumento de 13,2 puntos porcentuales. Esta tasa corresponde a la población que asiste a educación ordinaria de Bachillerato, independientemente de su edad.

Tabla 3: Tasa Bruta de Asistencia a Bachillerato

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Urbana	89,3%	86,8%	87,3%	93,0%	94,7%	96,1%
Rural	54,8%	59,0%	64,8%	68,2%	74,3%	80,1%
Nacional	76,7%	76,6%	79,1%	83,6%	87,4%	89,9%

Fuente: (Ministerio de Educación, 2013)

La preparación académica sin duda es la herramienta más importante para el desarrollo de las sociedades ya que ayudan a consolidar las competencias que tienen las personas para que puedan aportar a la resolución de problemas y desarrollar una capacidad analítica y crítica.

Según el INEC (Figura 3), tomando como base 8'092 155 personas, en el nivel de preparación académica de los ecuatorianos hasta el 2012 el porcentaje de no bachilleres era de 67% y el de gente con postgrado tan solo del 1%.

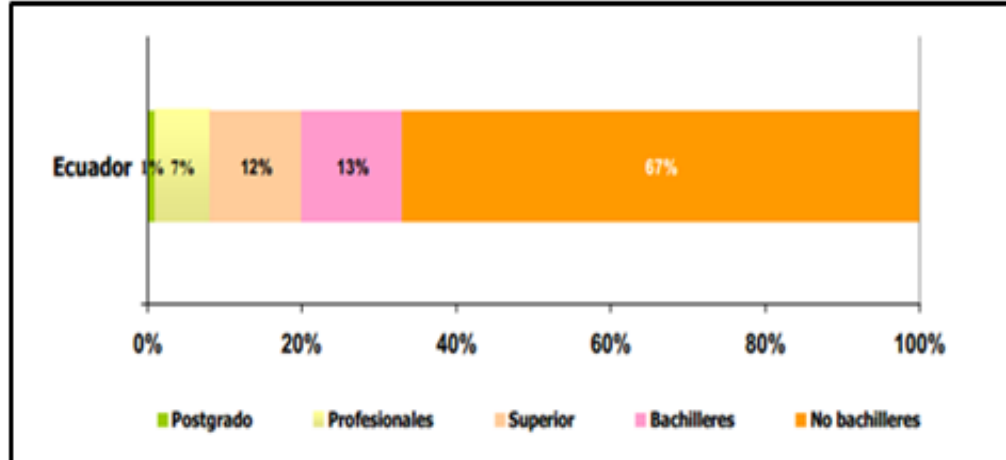


Figura 3: Niveles de Preparación Académica
Fuente: (INEC, 2013)

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en su Informe de Rendición de Cuentas 2013 revela que atendiendo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural se presenta un incremento significativo en la tasa de asistencia de personas de 15 años a 17 años 11 meses, al pasar del 81,3% el 2010 al 84,40% en 2013, es decir un crecimiento de 3,81%, lo que significa que las acciones tomadas por parte del MEC están contribuyendo a incrementar la cobertura en Bachillerato. Estos datos se pueden corroborar en la Figura 4.

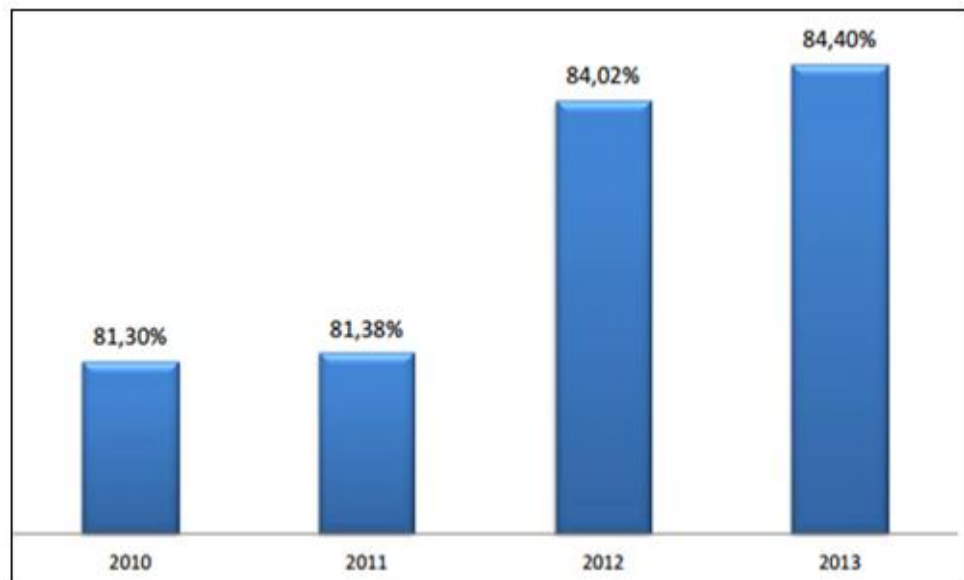


Figura 4: Tasa de asistencia de personas de 15 años a 17 años 11 meses (2010-2013)
Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2013)

El Ecuador se ha caracterizado por ser siempre un país multicultural y plurinacional ya que en él existen diversos tipos de nacionalidades y en razón de ello, cada una tiene derecho de contar con su propia educación. Existe en el país un Modelo para la Educación Intercultural Bilingüe denominado MOISEB, con el cual se busca que se respeten factores como ritmo de aprendizaje de las personas, aspectos psicosociales, capacidad creativa y conocimientos ancestrales. La creación de este modelo fue necesaria para cambiar la percepción de que en el país era necesario solo un modelo educativo dejando de lado la diversidad cultural y lingüística. El reto del modelo consiste en ir logrando un equilibrio vital entre la inserción en la modernidad y la conservación de la cultura ancestral.

En la actualidad el progreso de los países depende de profesionales bien educados que sean capaces de adaptarse en entornos de cambios para poder competir globalmente. Al hablar de profesionales se hace referencia a personas que posean un respaldo académico que les permita realizar un trabajo específico. En Ecuador se considera que para ser un “profesional” se debe tener un certificado de tercer nivel en mano. El factor más importante para poder debatir esta premisa, es la calidad de educación en el cual estamos inmersos. El nivel de bachillerato en el país es de un nivel muy elemental, en donde se enseñan las cosas más básicas de la ciencia, es por ello que ningún bachiller se siente preparado para buscar su “profesión” al terminar la etapa de educación media, y es estrictamente necesario que la formación continúe con

una educación de tipo superior, solo de esa manera se podrá asumir un rol de profesionales, adiestrándose en las competencias que más se adapten a los gustos y habilidades de una persona para que se pueda abrir campo y emprender nuevos retos. La obtención de un título diferenciador, sin duda contribuirá a que las personas se destaquen como verdaderos profesionales.

Para que un bachiller sea apto de ingresar a una universidad en el país, es necesario que sea sometido a un proceso evaluación. No importa si la universidad es pública o privada ya que en cualquiera de las dos tiene que pasar por dicha fase. El mencionado proceso es implementado debido a que la calidad de la educación en el bachillerato no es la mejor. Muchos de los bachilleres graduados no han desarrollado un pensamiento lógico formal, capacidades para poder aprender de una manera autónoma, capacidades de aplicar sus conocimientos en la vida diaria, entre otros. La educación de bachillerato debería enfocarse en una visión de preparatorio para la universidad; sin embargo, los estudiantes se limitan a escoger una especialidad que en muchos de los casos no tiene nada que ver con la aspiración que tienen de la educación superior.

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación en su el Instructivo de Aplicación del Examen Nacional para la Educación Superior manifiesta que dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 81 de la Ley

Orgánica de Educación Superior (LOES), ha implementado el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) el cual contempla un componente para que los aspirantes puedan ingresar a las instituciones de educación superior del Ecuador.

Además, mediante acuerdo Interministerial No. 2014-001, el Ministerio de Educación y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación establecen la obligatoriedad de que todos los estudiantes del último año de bachillerato puedan rendir el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), el cual se aplicará en todo el país con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso a la educación superior, y premiar el mérito y capacidad de los aspirantes.

1.1.4. Entorno tecnológico

La importancia del desarrollo tecnológico en el último siglo es evidente ya que es una herramienta de gestión académica facilitadora de la enseñanza y el aprendizaje que se presenta todos los días en la vida cotidiana de cada persona y es parte fundamental de la educación que reciben hoy en día desde niños hasta universitarios.

Las grandes potencias mundiales tienen un desarrollo tecnológico bastante significativo en comparación con países pequeños como Ecuador. Sin embargo, el país no se ha quedado atrás y a pesar de que no se puede poner al nivel de por ejemplo Estados Unidos o Canadá en este ámbito, pero se ha avanzado en los últimos años y se ha tenido un desarrollo alentador.

“Ecuador ocupa el puesto 82 entre 144 sociedades de la información (países), pero el reto es que llegue al casillero 50 en tres años.” (El Mercurio, 2014)

El internet además de ser una herramienta fundamental de comunicación, es uno de los recursos educativos más importantes debido a la cantidad de información que se puede encontrar a nivel global.

Según una publicación del 14 de mayo del 2014 de Diario El Comercio, Ecuador ocupa el octavo puesto en la región, entre 10, en conectividad a Internet, con el 35% de penetración. Las naciones que encabezan el listado son Chile, con el 61% y le siguen Argentina y Uruguay, con el 56 y 55 respectivamente. Ecuador solo supera a Bolivia y Paraguay, que tienen porcentajes de 34 y 27, respectivamente.

Los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación del INEC, realizada a 21 768 hogares en diciembre de 2013, reveló que el 40,4% de la ciudadanía ecuatoriana, utilizó el servicio de Internet en los últimos 12 meses.

En la actualidad con el avance y el desarrollo de las Tecnologías de Información y Conocimiento (TIC's), se han desarrollado nuevas formas de educación, una de ellas la educación a distancia en la cual los conocimientos son adquirido a través de aulas virtuales. Este tipo de educación ha evolucionado y varias universidades del Ecuador y del mundo ofrecen programas de pregrado y educación personalizada a distancia utilizando métodos, medios y sistemas modernos, como aulas virtuales, con el apoyo del computador y de la Internet. De esta manera se busca que las personas que no pueden ingresar a la universidad por diversas razones puedan hacerlo a través de esta modalidad. Sin embargo, para nivel de bachillerato este tipo de educación no es común en el país.

1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1. Reseña histórica

A continuación se hace una breve reseña histórica del movimiento Internacional de UWC y de lo que son los Comités Nacionales. Dicha información fue tomada y confrontada de publicaciones hechas por UWC Internacional y UWC España en sus respectivas páginas web en el año 2014.

United World Colleges -UWC- es un movimiento internacional fundado en 1962, cuya visión es la de juntar a jóvenes que experimentaron el conflicto político de la Guerra Fría. El objetivo de este movimiento hoy en día es hacer de la educación una fuerza para unir a los pueblos, nacionalidades y culturas en busca de la paz y de un futuro sustentable, mediante una experiencia educativa basada en el aprendizaje compartido, colaboración y entendimiento para que los estudiantes puedan actuar como embajadores de la paz.

UWC cree que para alcanzar la paz y un futuro sustentable es necesario promover el entendimiento internacional e intercultural; es por eso que el programa educativo de los colegios UWC provee una experiencia educativa transformadora y retadora a estudiantes de una diversidad de culturas y lenguas, para así poder celebrar las diferencias, inculcar un sentido de responsabilidad e integridad personal, fomentar el respeto y responsabilidad mutua, incentivar compasión y servicio, inculcar el respeto por el medio

ambiente, fomentar un sentido de idealismo, animar a asumir retos personales, y a ser el ejemplo a través de acciones personales.

Según UWC España, esta organización internacional data a finales de los años cincuenta del siglo pasado, inspirada en las ideas de Kurt Hahn, pedagogo fundador de tres colegios en los países de Alemania, Escocia y Gales, los cuales fueron la semilla de los actuales 14 colegios de UWC.

En el año 1956, Kurt Hahn fue invitado a ser parte del NATO Defense College en París, ahí evidenció con gran sorpresa la realidad en la que estudiaban, se relacionaba y esperaban un futuro pacífico los hijos de militares al servicio de países que algún tiempo antes pasaron por una guerra. Hahn noto que la manera de interrelacionarse con los demás era fundamental al momento de despuntar lo duro e la Guerra Fría, si se tuviese la oportunidad de que jóvenes cuyas edades varíen entre 16 y 18 años y de diferentes partes del mundo estudien juntos y de manera similar, se podría eliminar conflictos sociales y peleas que impidiesen imaginar una paz futura para el mundo entero. Según Hahn, a esa edad la mayoría de jóvenes tenían su formación completa, sin embargo estos aún eran flexibles y tenían una mente abierta a cambios. Viniendo de todas partes del globo, estos podrían ser escogidos por su desempeño y sus virtudes, sin tomar en cuenta sus creencias, cultura o posición económica.

UWC cuenta actualmente con 14 escuelas y colegios que educan a estudiantes entre las edades de 2 y 19 años. Estos 14 establecimientos cuentan con características únicas de cada escuela, colegio y programa debido a la diversidad, pero compartiendo el mismo compromiso con la misión y visión de UWC.

La educación en UWC va más allá de la experiencia de estar en el colegio, escuela o en un programa corto, ya que los estudiantes comparten un compromiso de por vida con los valores del movimiento y muchos consideran que el tiempo que permanecen en las aulas y campus, es solo el inicio de su viaje UWC, período en el cual adquieren herramientas para construir un futuro más sustentable y pacífico, adquiriendo un compromiso que continuará a través de su vida adulta.

En UWC se reciben una gran variedad de estudiantes con diversas experiencias y diferencias en contextos socio-económicos, cultura, raza, religión y nacionalidad, estos estudiantes se identifican en su compromiso con acción social positiva para construir una sociedad más equitativa y justa.

El funcionamiento de UWC depende de la experiencia y dedicación de los llamados Comité Nacionales, los cuales están conformados por una red activa

de voluntarios. Dichos Comités se encargan de reclutar, seleccionar y preparar a los estudiantes que cada año son seleccionados para participar de la experiencia de UWC.

1.2.2. Servicios

UWC Ecuador oferta cada año entre 2 y 3 becas las mismas que pueden ser parciales o completas dependiendo de dos factores importantes:

- Del nivel de financiamiento (porcentaje) que otorgue la oficina internacional a cada país, la misma que se encuentra ubicada en Gales, Inglaterra.

- Del nivel de financiamiento con el que cuente el Comité de cada país dependiendo de sus fuentes de financiamiento ya sea por donaciones, auspicios de empresas, etc.

Los estudiantes son seleccionados como becarios con la finalidad de que puedan participar y ser parte del movimiento. De esta manera tendrán la oportunidad de desarrollarse e interactuar con otras culturas.

1.2.3. Estructura actual

UWC es una organización educativa internacional con presencia en más de 120 países. UWC Ecuador, el Comité Ecuatoriano de los UWC, está conformado por un promedio de 2 a 3 integrantes permanentes y varios voluntarios pasajeros.

En la actualidad, UWC Ecuador funciona con tan solo dos personas para la coordinación de actividades, las mismas que también fueron estudiantes de los Colegios del Mundo Unido y mediante su acción voluntaria participan en la selección de futuros estudiantes para darles la oportunidad de participar en las becas que este movimiento entrega cada año.

1.2.4. Beneficiarios

Según UWC Ecuador los beneficiarios son estudiantes ecuatorianos de los últimos niveles bachillerato (5to y 6to curso) quienes estén interesados en participar en el proceso de selección siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones:

- Ser ecuatoriano/a ciudadano/a residente. Podrán aplicar extranjeros que demuestren un tiempo de residencia en el Ecuador igual o mayor a un año de escolaridad.
- Tener entre 16 y 18 años.
- Mantener un buen nivel académico (mínimo promedio general 17/20) y muy buenos hábitos de estudio-trabajo.
- No poseer un diploma del Bachillerato Internacional.
- Participar en las entrevistas y convivencia en el lugar y la fecha a indicarse en caso de haber sido seleccionado.
- Para otros casos el Comité Ecuatoriano proveerá información.

Únicamente los estudiantes que presente aplicaciones completas, cumplan con todos los requisitos y que además cumplan con los estándares de pre-selección establecidos por el Comité podrán participar del proceso. Los criterios que se consideran por ningún motivo involucran a raza, género, lugar de nacimiento, religión, sexualidad, etc.

El dominio del idioma inglés no es un requisito para participar del proceso. Sin embargo, se recomienda que los interesados en participar en el proceso, tengan conocimientos básicos.

UWC Ecuador publica en su página web que los estudiantes seleccionados para recibir una beca contraen un compromiso moral con UWC Ecuador y con UWC: se espera que regresen a Ecuador para devolver a nuestra sociedad el apoyo que éste les ha brindado para ser nuestro becario.

1.2.5. Infraestructura

Actualmente, el Comité Ecuatoriano de UWC no cuenta con una infraestructura (oficina ni recursos materiales) que le permita manejar de forma más sincronizada sus actividades. Los voluntarios actuales manejan los procesos mediante reuniones que las hacen en alguna de las casas de ellos y mediante sus propios recursos como laptops, internet, entre otros.

1.2.6. Planificación actual

La inexistencia de una estructura formal y la planificación actual del Comité no compagina con su razón de ser, por lo cual es necesario reformular el direccionamiento estratégico y sus procesos a fin de que se encuentren acorde con los objetivos que se desea alcanzar de lo contrario la de toma de decisiones principalmente de procesos como de selección de becarios y financiamiento de las becas se verán afectados.

2. CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1. Planificación estratégica

Idalberto Chiavenato, autor reconocido en el área de Administración de Empresas, describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás.

Existen diferentes tipos de modelos y esquemas que son usados por diferentes autores sobre el proceso de planificación estratégica.

A continuación, en la Figura 5 se presenta un esquema simple y sencillo de entender desarrollado por Fred R. David, reconocido autor del libro “Administración Estratégica”, en el cual se ilustran tres etapas de la planeación estratégica.

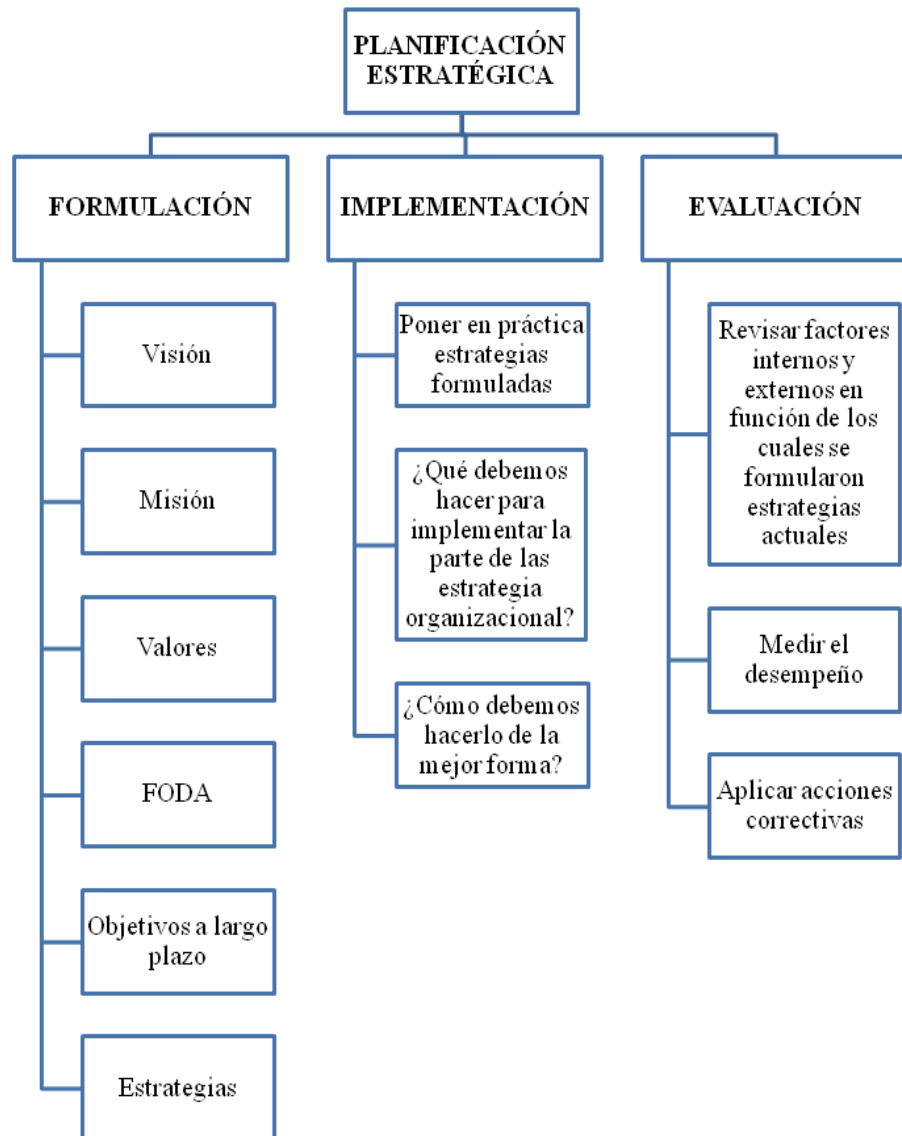


Figura 5: Etapas de la administración Estratégica
Fuente: (David, Administración Estratégica, 2013)

2.1.2. Misión

La misión de una empresa describe lo que ésta hace, es decir, su objetivo es llegar a la definición del negocio de la organización. Básicamente debe responder a 3 interrogantes generales según David (2013).

1) ¿Cuál es nuestro negocio?

Para responder esta pregunta Derek F. Abell propone definirla en términos de 3 dimensiones:

- 1) ¿A quién se está satisfaciendo? (a qué grupos de clientes)
- 2) ¿Qué se está satisfaciendo? (qué necesidades de los clientes)
- 3) ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?
(mediante cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas)

2) ¿Cuál será?

3) ¿Cuál debe ser?

2.1.3. Visión

La visión de una empresa presenta parte de estado futuro deseado, es decir, lo que a la empresa le gustaría lograr. Al igual que la misión, la visión de una organización se puede responder en base a tres interrogantes según varios autores de Administración Estratégica:

- 1) ¿Cuál es la imagen deseada?
- 2) ¿Cómo seremos en el futuro?
- 3) ¿Qué haremos en el futuro?

2.1.4. Valores

Son la base de la cultura organizacional, los cuales expresan como deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión.

2.1.5. Análisis FODA

Según el libro *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor* de Apaza Meza (2010), el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Su importancia radica en la factibilidad de análisis que presenta, ya que es un modelo sencillo y claro de entender, no presenta mayor problema al momento de su elaboración. El propósito principal de este análisis permite desarrollar estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades.

Las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4: Matriz FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	Oportunidades	Amenazas
INTERIOR	Fortalezas	Debilidades

Fuente: (Apaza Meza, 2010)

2.1.6. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

Fred R. David (2013) en su libro Conceptos de Administración Estratégica expresa que la matriz EFE es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización.

Esta matriz puede desarrollarse en cinco pasos:

- 1) Elaborar una lista de los factores externos clave identificados (oportunidades y amenazas que afectan a la empresa). Enumerar primero las oportunidades y luego las amenazas siendo tan específico como sea posible.
- 2) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese

factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

- 3) Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. (4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente). Una calificación depende de la respuesta de la empresa a las estrategias mientras que una ponderación (paso 2) corresponde a la industria. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada total más alta posible de 4.0 indica que la organización responde sorprendentemente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Un 2.5 es una puntuación ponderada total promedio. Y la puntuación ponderada total más baja posible de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no están ayudando a evitar amenazas externas ni a capitalizar oportunidades.

2.1.7. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)

Según David (2013), la matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.

Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- 1) Desarrollar una lista de factores internos clave identificados (fortalezas y debilidades). Primero mencionar las fortalezas y después las debilidades siendo tan específico como sea posible.
- 2) Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- 3) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Las fortalezas deben recibir una clasificación

de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Si un factor interno calve es tanto una fortaleza como una debilidad se le debe incluir dos veces, cada uno con su respectiva ponderación y clasificación.

Luego del análisis de la situación actual, se continuará con los correspondientes objetivos y estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

2.1.8. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica, los mismos que son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Largo plazo significa un periodo superior a un año. (David, Administración Estratégica, 2013)

Para el análisis de objetivos en este estudio, se tomará como referencia la Figura 6 que representa el CMI de Norton y Kaplan (Balanced Scorecard) cuyo propósito es que las organizaciones cuenten con una estructura lógica en el que los objetivos prioritarios identificados claramente se interrelacionen, dotados de indicadores que faciliten la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones.

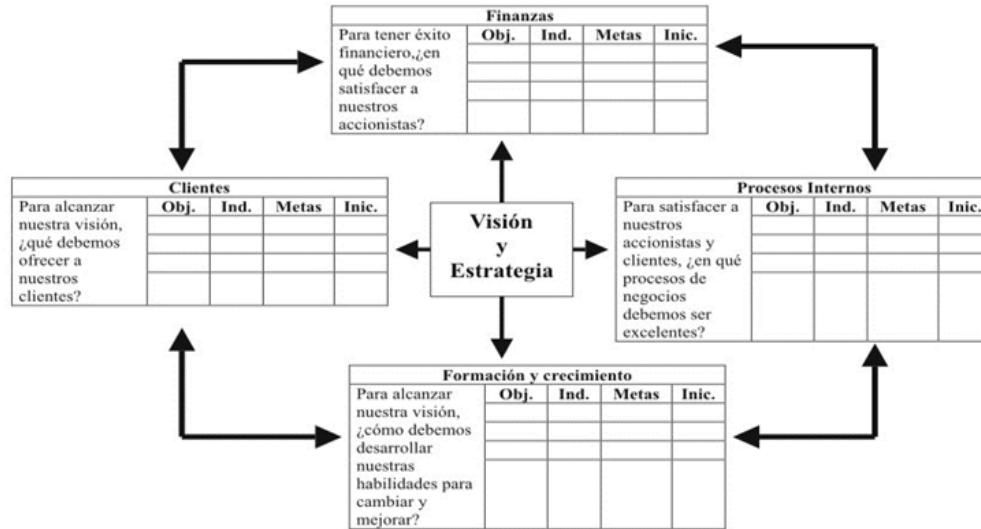


Figura 6: Visión y Estrategia
Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

2.1.9. Estrategias

Son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

2.2. DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. Reformulación de la misión

La misión es la manera en la cual el Comité ecuatoriano de UWC debe expresar su razón de ser, su identidad y la dirección estratégica de su existencia. En la actualidad la Misión de UWC Ecuador es:

"UWC hace de la educación una fuerza para unificar a los pueblos, naciones y culturas en busca de la paz y un futuro sustentable." (UWC Ecuador, 2014)

En la Tabla 5 se observan los elementos actuales de la misión expresada en el enunciado anterior:

Tabla 5: Elementos misión actual UWC Ecuador

PREGUNTA	¿QUÉ INVOLUCRA LA PREGUNTA?	¿TIENE? ¿CUÁL ES?
¿Quién?	Identidad	SI-UWC
¿Qué?	Actividad	NO
¿Para qué?	Finalidad	ies y culturas en busca de la paz y un futuro sustentable.
¿Cómo?	Medio	NO
¿Para quién?	Beneficiarios	NO

La misión antes expuesta es vaga y no expresa la razón de ser, identidad ni direccionamiento estratégico del Comité ecuatoriano, por lo que procederemos a realizar un análisis para poder establecer una misión más completa

A continuación haremos un breve análisis de lo que es UWC Ecuador para poder reformular la misión.

2.2.1.1. ¿Quiénes somos?

UWC es un movimiento internacional sin fines de lucro fundado en 1962 que tiene por objeto hacer de la educación una fuerza para unir a los pueblos, nacionalidades y culturas en busca de la paz, y un futuro sustentable a través de la educación.

UWC está presente en más de 150 países. En cada uno de ellos existen los llamados Comités Nacionales conformados por una red de voluntarios. En Ecuador existe el Comité denominado “UWC Ecuador”

2.2.1.2. ¿Qué buscamos?

UWC Ecuador busca reclutar estudiantes con altas potencialidades y competencias, que sean capaces de desarrollarse en un medio cultural distinto y que al finalizar dicha etapa, estén dispuestos a regresar a su país para aportar con el desarrollo adquirido a la sociedad.

2.2.1.3. ¿Para qué lo hacemos?

Los programas educativos de UWC tienen como objetivo formar jóvenes que sean capaces de promover el entendimiento internacional e intercultural celebrar las diferencias, inculcar un sentido de responsabilidad e integridad personales, fomentar el respeto y responsabilidad mutua, incentivar la compasión y servicio, inculcar el respeto por el medioambiente, fomentar un sentido de idealismo, animar a asumir retos personales, y a ser ejemplo a través de acciones personales, con la finalidad de que puedan aportar a la sociedad.

2.2.1.4. ¿Cómo lo hacemos?

UWC Ecuador oferta sus programas a través del sorteo de becas, las mismas que pueden ser parciales o completas.

2.2.1.5. ¿Para quién lo hacemos?

UWC Ecuador invita a estudiantes ecuatorianos, de 16 a 18 años, a inscribirse en sus planes de becas para participar en sus programas y fomentar el entendimiento internacional y el desarrollo sostenible.

Respondiendo a las preguntas antes planteadas, reformulamos la misión de UWC Ecuador y analizaremos sus elementos en la Tabla 6.

“UWC Ecuador, a través de la oferta de programas de becas, tiene por objeto hacer de la educación una fuerza para unir a los pueblos, nacionalidades y culturas en busca de la paz, y un futuro sustentable; reclutando estudiantes ecuatorianos de entre 16 a 18 años con altas potencialidades y competencias,

capaces de promover el entendimiento internacional e intercultural con la finalidad de que puedan aportar a la sociedad.”

Tabla 6: Elementos misión mejorada UWC Ecuador

PREGUNTA	¿QUÉ INVOLUCRA LA PREGUNTA?	¿TIENE? ¿CUÁL ES?
¿Quién?	Identidad	SI-UWC Ecuador
¿Qué?	Actividad	SI- Hacer de la educación una fuerza para unir a los pueblos, nacionalidades y culturas en busca de la paz, y un futuro sustentable.
¿Para qué?	Finalidad	SI- Con la finalidad de que puedan aportar a la sociedad.
¿Cómo?	Medio	SI- Reclutando estudiantes ecuatorianos de entre 16 a 18 años con altas potencialidades y competencias.
¿Para quién?	Beneficiarios	SI- Estudiantes ecuatorianos

2.2.2. Diseño de la Visión

Con el diseño de la visión del Comité ecuatoriano de UWC, indicaremos cuáles son las metas para su administración y obtendremos una vista panorámica de la organización en la que participamos, hacia dónde vamos y el servicio que ofrecemos.

2.2.2.1. ¿Cuál es la imagen deseada?

Ser reconocido tanto por beneficiarios como por grandes empresas con el fin de que los procesos puedan ser manejados de una manera más adecuada.

2.2.2.2. ¿Cómo seremos en el futuro?

Llegar a ser una ser una organización con personería jurídica propia con el fin de que pueda ser reconocida por empresas que pueden ser auspiciantes.

2.2.2.3. ¿Qué haremos en el futuro?

Ofertar becas completas a estudiantes de bachillerato que cumplan con el perfil requerido para ser acreedores de las mismas.

Respondiendo a las preguntas planteadas podemos formular la visión así:

“UWC Ecuador en el periodo 2014-2019 llegará a ser una organización reconocida apta para ofertar programas de becas completas a estudiantes de bachillerato.”

2.2.3. Análisis FODA

A continuación, en la Tabla 7 se presenta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el Comité Ecuatoriano de UWC, mediante el cual se podrán detectar necesidades de mejora, con el fin de que se puedan presentar estrategias para solucionar la problemática actual que se enfrenta internamente.

Adicionalmente en las Tablas 8 y 9 se presentan respectivamente el análisis de los factores externos clave y factores internos clave, cada uno con su puntuación ponderada. Este análisis corresponde a las denominadas matrices EFE y EFI.

Tabla 7: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - F1: Participación activa de ex becarios en reuniones que son organizadas con el fin de analizar la situación actual del Comité. - F2: Valor a la democracia del Comité. - F3: Decisión participativa para la toma de decisiones. - F4: Promoción de becas a través de la página web. 	<ul style="list-style-type: none"> - O1: Apertura de dialogo con Comités Nacionales de otros países de América Latina, para conocer la forma en que ellos manejan su situación. - O2: Apertura del Gobierno en financiamiento de educación. - O3: Ecuador está alcanzando un buen nivel de educación en todos los niveles.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - D1: Becas reducidas, no hay becas completas últimamente. - D2: Falta de financiamiento. No existen medios para recaudar fondos. - D3: No existe un plan estratégico ni una estructura que permita manejar el Comité de una forma más adecuada. - D4: Abandono por parte de los voluntarios en sus actividades. No existe compromiso en colaborar con el Comité. - D5: Carencia de recursos humanos que dediquen 100% al manejo de las actividades que se deberían llevar a cabo dentro del Comité y esto provoca que no exista la debida seriedad en el asunto. - D6: No existe una sólida red de ex becarios con los cuales se pueda tener contacto para que actúen voluntariamente dentro del Comité. 	<ul style="list-style-type: none"> - A1: Crisis económica mundial. - A2: Alineación de nuevas exigencias por parte de UWC Internacional tomando en cuenta que Latinoamérica tiene una situación totalmente diferente a Europa.

Tabla 8: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. Apertura de dialogo con Comités Nacionales de otros países de América Latina, para conocer la forma en que ellos manejan su situación.	0,15	3	0,45
2. Apertura del Gobierno en financiamiento de educación.	0,3	1	0,3
3. Ecuador está alcanzando un buen nivel de educación en todos los niveles.	0,15	2	0,3
AMENAZAS			
1. Crisis económica mundial.	0,1	1	0,1
2. Alineación de nuevas exigencias por parte de UWC Internacional tomando en cuenta que Latinoamérica tiene una situación totalmente diferente a Europa.	0,3	2	0,6
TOTAL	1		1,75

Considerando la tabla 8 se observa que la puntuación ponderada es de **1.75**, es decir, se evidencia claramente que UWC Ecuador no posee estrategias que contribuyan a capitalizar las oportunidades ni que eviten las amenazas.

Tabla 9: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1. Participación activa de ex becarios en reuniones que son organizadas con el fin de analizar la situación actual del Comité.	0,05	3	0,15
2. Valor a la democracia del Comité.	0,05	4	0,2
3. Decisión participativa para la toma de decisiones.	0,1	4	0,4
4. Promoción de becas a través de la página web.	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
1. Becas reducidas, no hay becas completas últimamente.	0,1	1	0,1
2. Falta de financiamiento. No existen medios para recaudar fondos.	0,15	1	0,15
3. No existe un plan estratégico ni una estructura que permita manejar el Comité de una forma más adecuada.	0,15	1	0,15
4. Abandono por parte de los voluntarios en sus actividades. No existe compromiso en colaborar con el Comité.	0,1	1	0,1
5. Carencia de recursos humanos que dediquen 100% al manejo de las actividades que se deberían llevar a cabo dentro del Comité y esto provoca que no exista la debida seriedad en el asunto.	0,1	1	0,1
6. No existe una sólida red de ex becarios con los cuales se pueda tener contacto para que actúen voluntariamente dentro del Comité.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		1,85

En la Tabla 9, UWC Ecuador alcanza un valor de apenas **1.85**. Se evidencia claramente que la planificación actual de UWC Ecuador no va acorde con su razón de ser, por lo cual, a fin de que se encuentre acorde con los objetivos que desea alcanzar, es necesario reformular su direccionamiento estratégico. Se evidencia además que situación es crítica ya que las debilidades sobresalen, motivo por el cual en el presente trabajo se buscará soluciones estratégicas que ayude a la continuación del Comité en el país.

2.2.4. Definición de Objetivos

La misión y la visión de una organización son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo.

Una vez que se ha establecido y se tiene clara la Misión y la visión, es importante definir objetivos (Tabla 10), es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

Tabla 10: Matriz de Objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	METAS				
				2015	2016	2017	2018	2019
FINANCIERA	O1: Obtener un presupuesto que permita ofertar becas parciales o completas.	Dinero disponible	$\frac{\text{Dinero disponible}}{\text{Dinero presupuestado}}$	Cubrir deudas anteriores por becas.	Ofertar como mínimo dos becas parciales.	Ofertar como mínimo dos becas parciales y una completa.	Ofertar como mínimo dos becas completas y una parcial.	Ofertar como mínimo tres becas completas.
PROCESOS INTERNOS	O2: Mejorar continuamente las actividades de cada proceso.	Nivel de cumplimiento de actividades	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$	Implementar el manual de procesos propuesto en este trabajo.	Cumplir con el 80% del manual de procesos implementado.	Cumplir con el 90% del manual de procesos implementado.	Cumplir con el 95% del manual de procesos implementado.	Cumplir con el 100% del manual de procesos implementado.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	O3: Constituir al Comité como una organización con personería jurídica.	No Aplica	No Aplica	Contar con personería jurídica para operar.	Cumplir con los requerimientos de la personería jurídica adoptada.	Cumplir con los requerimientos de la personería jurídica adoptada.	Cumplir con los requerimientos de la personería jurídica adoptada.	Cumplir con los requerimientos de la personería jurídica adoptada.
	O4: Incrementar el reconocimiento de UWC Ecuador.	Reconocimiento	Porcentaje de reconocimiento de UWC Ecuador por parte de estudiantes de bachillerato de colegios públicos y privados a través de encuestas.	De 20 colegios encuestados por lo menos el 50% deben conocer UWC Ecuador.	De 20 colegios encuestados por lo menos el 60% deben conocer UWC Ecuador.	De 20 colegios encuestados por lo menos el 80% deben conocer UWC Ecuador.	De 20 colegios encuestados por lo menos el 90% deben conocer UWC Ecuador.	De 20 colegios encuestados por lo menos el 95% deben conocer UWC Ecuador.
CLIENTES	O5: Cumplir las expectativas de los becarios respecto a la calidad de sus becas.	Nivel de expectativas	Porcentaje de satisfacción de los estudiantes al finalizar su beca de estudios a través de encuestas.	Dar un cumplimiento por lo menos al 75% de las expectativas de los becarios.	Dar un cumplimiento por lo menos al 80% de las expectativas de los becarios.	Dar un cumplimiento al 85% de las expectativas de los becarios.	Dar un cumplimiento al 90% de las expectativas de los becarios.	Dar un cumplimiento al 90% de las expectativas de los becarios.

2.2.5. Definición de Valores

Los valores que promueven los UWC según UWC Internacional (2014) son: Entendimiento internacional e intercultural, Celebración de las diferencias, Responsabilidad personal e integridad, Responsabilidad mutua y respeto, Compasión y servicio [a otros], Respeto por el medio ambiente, Un toque de idealismo, Acción y ejemplo personal; sobre los cuales se procederá a dar un significado que los defina claramente:

- **Entendimiento internacional e intercultural:** contribuir a mejorar el entendimiento entre culturas y a reforzar la cooperación multilateral entre países desarrollados y países en desarrollo.

- **Celebración de las diferencias:** conmemorar las diferencias interculturales, destacando el respeto que cada cultura se merece, sin desmerecer a ninguna de ellas.

- **Responsabilidad personal e integridad:** tener la capacidad para responder por las consecuencias que generen los actos propios moviéndose en distintas áreas de conocimiento.

- **Responsabilidad mutua y respeto:** tanto becarios como todo personal relacionado directamente con UWC deben reforzar la identificación de UWC como marca y respetar a todos sus miembros.

- **Compasión y servicio [a otros]:** descubrir a las personas y sus necesidades, siempre con una actitud de servicio hacia y para los demás.

- **Respeto por el medio ambiente:** tener siempre en mente aspectos de optimización de recursos como parte integral de todas las actividades.

- **Un toque de idealismo:** centrarse siempre en el ser humano, dando lugar a la realidad de los hechos.

- **Acción y ejemplo personal:** comprometer las acciones con los valores inculcados para poder ser un ejemplo para futuras generaciones de UWC.

2.2.6. Formulación de Estrategias

Luego del análisis de la situación actual, se continuará en la Tabla 11 con las correspondientes estrategias que llevarán a potencializar las fortalezas y las oportunidades; a contrarrestar, prevenir o minimizar las debilidades y a planificar detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar las amenazas.

Tabla 11: Matriz de Estrategias FODA

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Apertura de dialogo con Comités Nacionales de otros países de América Latina, para conocer la forma en que ellos manejan su situación.</p> <p>O2: Apertura del Gobierno en financiamiento de educación.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Crisis económica mundial.</p> <p>A2: Alineación de nuevas exigencias por parte de UWC Internacional tomando en cuenta que Latinoamérica tiene una situación totalmente diferente a Europa.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Participación activa de ex becarios en reuniones que son organizadas con el fin de analizar la situación actual del Comité.</p> <p>F2: Valor a la democracia del Comité.</p> <p>F3: Decisión participativa para la toma de decisiones.</p> <p>F4: Promoción de becas a través de la página web.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservar el valor a la democracia y la participación activa de ex becarios con el fin de consolidar la toma de decisiones. - Aprovechar la competitividad de los ex becarios voluntarios para poder adquirir mayor prestigio. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programar y solicitar reuniones vía Skype con Comités Nacionales de América Latina para saber cómo ellos manejan su situación. - Buscar alineación con UWC Internacional sobre el presupuesto de becas asignado para Ecuador.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Becas reducidas, no hay becas completas últimamente.</p> <p>D2: Falta de financiamiento. No existen medios para recaudar fondos.</p> <p>D3: No existe un plan estratégico ni una estructura que permita manejar el Comité de una forma más adecuada.</p> <p>D4: Abandono por parte de los voluntarios en sus actividades. No existe compromiso en colaborar con el Comité.</p> <p>D5: Carencia de recursos humanos que dediquen 100% al manejo de las actividades que se deberían llevar a cabo dentro del Comité y esto provoca que no exista la debida seriedad en el asunto.</p> <p>D6: No existe una sólida red de ex becarios con los cuales se pueda tener contacto para que actúen voluntariamente dentro del Comité.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan que permita dar a conocer el funcionamiento de UWC Ecuador para que pueda ser reconocido por el Gobierno o importantes empresas privadas y así poder buscar apertura y promoción. - Elaborar un plan estratégico que permita consolidar la estructura y manejo de procesos internos dentro del Comité. - Conformar una red de ex becarios para que puedan actuar dentro del Comité. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar formas de financiamiento que no sea únicamente a través del Gobierno sino también a través de empresas patrocinadoras para poder ofrecer proyectos y programas convenientes. - Buscar gente comprometida para que pueda actuar dentro del Comité.

3. CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA PERSONERÍA JURÍDICA

Para efectos del presente capítulo se pretende analizar a la personería jurídica con la cual se puede representar a UWC Ecuador con el fin de que sea reconocido como una entidad con capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generen plena responsabilidad jurídica frente a sí mismo como frente a terceros.

El Artículo 564 del Código Civil ecuatoriano expresa que una persona jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos, contraer obligaciones civiles, y ser representada judicial y extrajudicialmente. Pueden ser de dos tipos: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública. Existen aquellas que participan de uno y otro carácter.

Sobre lo antes expuesto, podemos constatar que para que UWC Ecuador pueda ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, deberá ser analizada la figura que mejor la representaría.

3.1. MARCO LEGAL

Las bases sobre las cuales las instituciones determinan y construyen su naturaleza y alcance están determinadas por el marco legal, en el cual regularmente existen provisiones regulatorias y leyes que se interrelacionan entre sí.

3.1.1. Formas o modalidades para operar

La Ley de Compañías establece que existen dos tipos de sociedades: las civiles y las mercantiles, de las cuales se puede observar su respectiva división en la Figura 7.

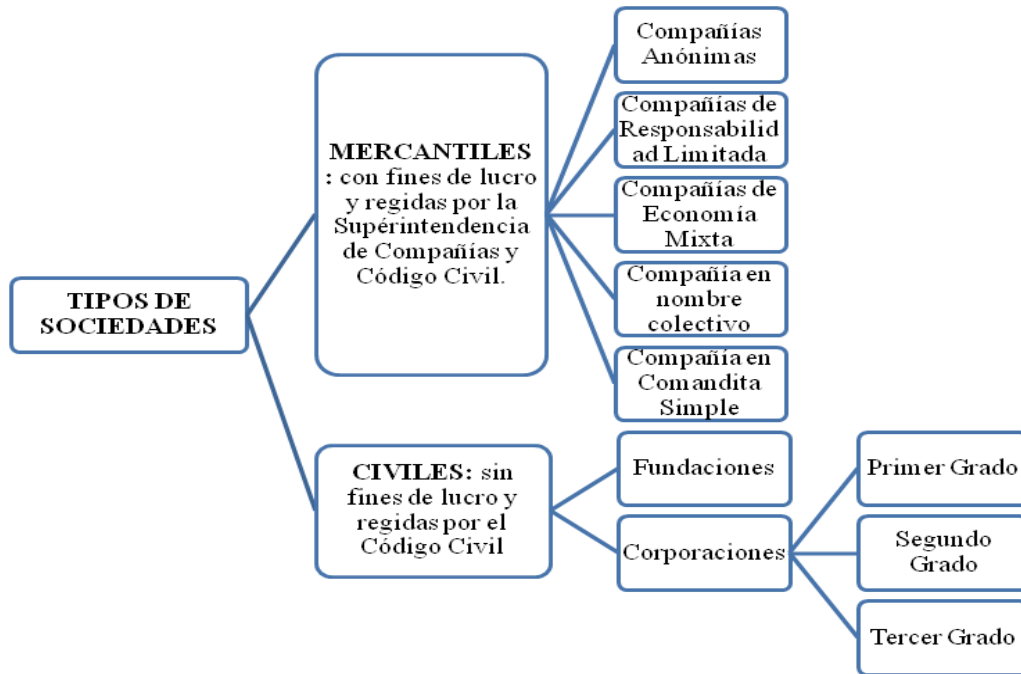


Figura 7: Tipos de sociedades
Fuente: (Superintendencia de Compañías)

3.1.1.1. Sociedades Mercantiles

El Art. 1 de la Ley de Compañías expresa: “Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.”

En la Tabla 12 se habla acerca de cada uno de los tipos de sociedades mercantiles.

Tabla 12: Tipos de sociedades mercantiles

TIPO DE CÍA.	CAPITAL	ACCIONISTAS	RESPONSABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS
Cía. Anónima	Mínimo US\$800. Capital total dividido en acciones que pueden ser negociadas públicamente.	Mínimo 2	Se restringe exclusivamente a la propiedad de sus acciones.
Cía. De Responsabilidad Limitada	Mínimo US\$400. Pagado al menos el 50% cuando se lleve a cabo su formación, y lo restante en el transcurso del siguiente año.	De 3 a 15 personas.	Se limita a la contribución al capital, es decir, responden por sus obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones.
Cía. De Economía Mixta	Capital privado y capital público.	El número de socios no está determinado por lo cual pueden intervenir como tales personas jurídicas de derecho privado y público.	Se rigen bajo los mismos parámetros que las corporaciones privadas, dependiendo así de la Superintendencia de Compañías.
Cía. En nombre colectivo	Se conforma con los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar, el mismo que puede ser aportado en obligaciones, valores o bienes y en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.	De 2 a más personas.	Los socios son solidaria y mancomunadamente responsables por la totalidad de los actos realizados a nombre de la empresa, a no ser que se establezca una exención de responsabilidad en la constitución de la compañía.
Cía. En Comandita Simple	Tanto los socios colectivos como los socios comanditarios proveen el capital.	Uno o varios que podrán ser de dos tipos de socios: socios colectivos y socios comanditarios o limitados.	Los socios colectivos son responsables por la conducción del negocio son solidaria y mancomunadamente responsables. Los socios comanditarios no pueden participar en la administración de la sociedad, solamente se hacen responsables por su participación.

Fuente: (Superintendencia de Compañías)

Debido a que las sociedades mercantiles son formadas con la finalidad de participar en operaciones mercantiles para participar de sus utilidades, es decir, como son sociedades con fines de lucro, se descarta la posibilidad de una de ellas para constituir a UWC Ecuador ya que se tiene en claro que la finalidad del Comité ecuatoriano de UWC es sin fines de lucro para realizar ayuda social en el ámbito de la educación, en base a esto el texto legal que particularmente se debe tomar en cuenta es el Decreto N.- 16 donde se expide el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas.

Conforme a este decreto se destacan las diferencias entre los tipos de sociedad civiles que pueden ser fundación y corporación, recalcando que en las corporaciones tenemos la de primer, segundo y tercer grado.

3.1.1.2. Sociedades Civiles

Según el Decreto N° 16 sobre el cual se hace referencia anteriormente, las sociedades civiles pueden ser de dos clases:

- 1) **Fundaciones:** pueden ser constituidas por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común general de la sociedad, incluyendo actividades de promoción, desarrollo e incentivo del bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública. Para su constitución se requiere uno o más fundadores, debiendo considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas.
- 2) **Corporaciones:** pueden ser constituidas por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada.

Las Corporaciones podrán ser de tres tipos:

- a) **Corporación de Primer Grado:** agrupa a personas naturales con un mínimo de 5 miembros, con un fin delimitado tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.
- b) **Corporación de Segundo Grado:** agrupa a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones y cámaras.
- c) **Corporación de Tercer Grado:** agrupa a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.

3.1.2. Normativa vigente

El Decreto N°16, emitido el 04 de junio del 2013 por el Presidente Rafael Correa, sobre el cual se expone el “Reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas” a través del cual el Gobierno pretende regular todo tipo de organizaciones sociales, es el documento que actúa como normativa vigente.

Actualmente existe controversia y descontento con el decreto ya que representantes de organizaciones sociales consideran que el decreto viola derechos referentes a la participación ciudadana. Estos derechos incluyen: limitado derecho a poder organizarse libremente, disolución de las organizaciones que el Estado considera que afectan a la paz pública, la no privacidad de la información y el control de las organizaciones son los temas más controversiales.

Según Carlos Pereza, Presidente de la Ecuvarunari – Confederación Kichwa del Ecuador-, en una publicación del Diario Hoy del 21 de febrero del 2014, el Decreto 16 determina que el Estado tenga el control social absoluto y vulnera el derecho a la intimidad, a la asociación, a la libre reunión y a la autonomía de la comunidad.

El Art. 66 de la Constitución de la República del Ecuador consagra el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria. Conforme con el mando constitucional y legal, las ciudadanas y ciudadanos tienen derecho a conformar organizaciones sociales para el fomento de la solidaridad y el desarrollo productivo.

El Código Civil concede a las personas naturales y jurídicas el derecho de constituir corporaciones y fundaciones, así como también reconoce la facultad de la autoridad que otorgó personalidad jurídica para disolverlas a pesar de la voluntad de sus miembros.

3.2. REQUISITOS LEGALES

Según un documento publicado por el Servicio de Rentas Internas sobre preguntas frecuentes de Instituciones de Carácter Privado Sin Fines de Lucro los requisitos legales para constituir este tipo de organizaciones son los que se detallan a continuación.

3.2.1. Aprobación

El Art. 565. Título XXIX del Libro Primero del Código Civil, el cual regula el derecho a la asociación, expresa que aquellas fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República, no son personas jurídicas.

Conforme esta disposición es necesario que para que exista una persona jurídica, nazca a partir de una ley o cuente con la aprobación del Presidente de la República, el mismo que para su aprobación deberá delegar a los ministros de acuerdo con la materia de que se trate poniéndola a consideración del Ministerio relacionado con el objetivo de la organización. Por ejemplo: las organizaciones que trabajan en educación han de presentar su propuesta de estatutos y han de solicitar su reconocimiento al Ministerio de Educación, quienes trabajan en desarrollo agrícola lo harán ante el Ministro de agricultura, etc.

3.2.2. Documentos

Para que una fundación o corporación puedan ser aprobadas legalmente, se deberá presentar una solicitud, dirigida al Ministro de Estado que corresponda o al Secretario General de la Administración Pública, firmada por el miembro fundador delegado para ello, adjuntando en un solo expediente, los siguientes documentos, debidamente certificados por el Secretario de la organización:

- a) Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener expresamente:
- b) La voluntad de los miembros de constituir la misma;
- c) La nómina de la directiva provisional;

- d) Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,6
- e) La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.
- f) Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.

3.2.3. Patrimonio mínimo

- **Fundaciones:** un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares es el monto que deberán acreditar en una cuenta de integración de capital.

- **Corporaciones:** deberán acreditar en una cuenta de integración de capital un patrimonio mínimo de USD 400 dólares las corporaciones de primer grado; mientras que las de segundo y tercer grado un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares.

3.2.4. Estatutos

El estatuto de una fundación o corporación deberá contener al menos los siguientes puntos:

- Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización.
- Objetivos, fines específicos y fuentes de ingresos.
- Clase de miembros.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Régimen disciplinario.
- Régimen de solución de controversias.
- Causales para la pérdida de calidad de miembro.
- Estructura y organización interna.
- Régimen económico.
- Causas para disolución y procedimiento para la liquidación.
- Mecanismos de elección, duración y alternabilidad de la directiva.

3.2.5. Registro de la Directiva de una Organización

Una vez que una fundación o una corporación hayan obtenido la personería jurídica, deberán poner en conocimiento del Ministerio correspondiente la nómina de la directiva, en un plazo máximo de 15 días luego de la fecha de elección, para el registro estadístico respectivo.

El decreto ejecutivo de aquellas fundaciones o corporaciones aprobadas por el Presidente de la República, deberá disponer al Ministerio que ejercerá los controles respectivos y ante el cual deberán efectuarse los registros y demás trámites reglamentarios, para que pueda tener control sobre la organización, ejerciendo todos los actos de autoridad, incluyendo la facultad de aprobar reformas estatutarias.

3.2.6. Tiempo de trámite

En el término máximo de 15 días contados a partir de la presentación de la solicitud se realizará elaboración del acuerdo ministerial o decreto ejecutivo que conceda la personería jurídica a la organización en formación siempre y cuando se haya presentado toda la documentación requerida en la instancia correspondiente ya sea el Ministerio o Secretaría General de la Administración Pública.

Si los documentos necesarios no acompañan a la solicitud o la misma no reúne todos los requisitos, se concederá un término de 5 días para completarla. Si no se presentara, el trámite será negado, dentro del término máximo de 15 días, sin perjuicio de que se presente con posterioridad una nueva solicitud.

3.2.7. Controles a los que están sujetas

Tanto fundaciones como corporaciones están sujetas a los siguientes controles:

- a) Control de funcionamiento a cargo del propio Ministerio que le otorgó la personería jurídica; el mismo que comprende la verificación de sus documentos, el cumplimiento del objeto y fines, el registro de directiva y la nómina de socios;
- b) Control de uso de recursos públicos por parte de los organismos de control del Estado y de la institución a través de la cual se transfiere los recursos públicos; y,
- c) Control tributario a cargo del Servicio de Rentas Internas.

3.2.8. Información a presentar para fines de control

Tanto las fundaciones como las corporaciones para fines de control están obligadas a proporcionar:

- Actas de asambleas
- Informes económicos y de auditoría
- Memorias aprobadas
- Cualquier otra información que se refieran a sus actividades, requerida de manera anticipada y pública a los distintos ministerios y organismos de control y regulación, asimismo tendrán la obligación de facilitar el acceso

a los funcionarios competentes del Estado para realizar verificaciones físicas.

- Información en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil lo cual permitirá la difusión de la información ágil y confiable sobre las organizaciones de la sociedad civil en el país, su organización se realizará en forma electrónica con acceso a través de la Web.

3.2.9. Información en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil

El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil contendrá, entre otros, los siguientes datos:

- a) Identificación de la organización y estado jurídico de la misma;
- b) Objeto y fines de la organización;
- c) Proyectos en marcha y fuentes de ingresos;
- d) Nombre del representante legal y la nómina de la directiva, con registro de entradas y salidas;
- e) Nombres de los socios con registro de entradas y salidas;
- f) Domicilio y dirección de la organización;
- g) Estatuto; e,
- h) Identificación del instrumento a través del cual se otorgó la personalidad jurídica.

3.2.10. Beneficios Tributarios

En el plano tributario tanto Fundaciones como Corporaciones poseen exención tributaria, siempre y cuando:

- Se trate de instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas,
- Que cumplan sus objetivos estatutarios,
- Que sus bienes e ingresos se destinen totalmente a sus fines específicos,
- Que los excedentes que se generen al final del ejercicio económico se hayan invertido en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio; y,
- Que cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y las demás Leyes de la República.

Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás Leyes de la República.

3.2.11. Deberes formales que deben cumplir

Son deberes formales de los contribuyentes o Responsables:

- 1) Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:
 - a. Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
 - b. Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
 - c. Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;
 - d. Presentar las declaraciones que correspondan; y,
 - e. Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

- 2) Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
- 3) Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
- 4) Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.
- 5) Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad, entre ellas, las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.

3.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Según lo expuesto anteriormente y con respecto a los diferentes tipos de corporaciones del Decreto N.- 16 (Arts. 13 y 14), el análisis de la Tabla 13 se centra en las diferencias entre fundación y corporación de primer grado.

Tabla 13: Diferencias entre Fundación y Corporación de Primer Grado

FUNDACIÓN	CORPORACIÓN DE PRIMER GRADO
Se conforma, por la voluntad de uno o más fundadores. Órgano directivo al menos 3.	Se conforma con un mínimo de 5 miembros.
Se expresa con la sola voluntad del fundador.	Se expresa mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de los 5 miembros o más.
Busca el bien común de la sociedad, realizan actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en aspectos sociales, culturales, educacionales y actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.	Tiene como finalidad buscar el bien común de los miembros, público en general o de una comunidad en particular.
Patrimonio mínimo 4.000 dólares.	Patrimonio mínimo 400 dólares.

Fuente: (Ministerio de Inclusión Económica y Social)

Después de analizar los diferentes requisitos legales de las sociedades civiles, fundaciones y corporaciones de primer grado, se ha decidido poner a comparación en la Tabla 14 los siguientes puntos:

Tabla 14: Análisis de alternativas de Personería Jurídica

FACTORES RELEVANTES	PESO ASIGNADO A CADA FACTOR	ALTERNATIVAS DE PERSONERÍA JURÍDICA			
		FUNDACIÓN		CORPORACIÓN DE PRIMER GRADO	
		1 a 5	Ponderación	1 a 5	Ponderación
Conformación de miembros	0,20	4	0,8	3	0,6
Poder de decisión	0,20	2	0,4	5	1
Finalidad social	0,15	4	0,6	5	0,75
Requisitos legales	0,05	5	0,25	5	0,25
Controles a los que están sujetas	0,05	5	0,25	5	0,25
Beneficios Tributarios	0,05	5	0,25	5	0,25
Capital Mínimo	0,30	2	0,6	5	1,5
TOTAL	1,00		3,15		4,6

Para elaborar la matriz vista anteriormente, se han seguido los siguientes pasos propuesto por Baca Urbina (2013).

- 1) Desarrollo de una lista de factores relevantes.
- 2) Asignación de un peso a cada factor para señalar su importancia relativa lo cual dependerá exclusivamente del criterio del investigador. Los pesos deben sumar 1.00.
- 3) Asignación de una escala común a cada factor (por ejemplo de 1 a 5) para indicar el nivel de conveniencia de los factores respecto a cada alternativa; donde 5=la

que más conviene, 4= conviene, 3= está en promedio, 2= no conviene y 1= la que menos conviene. Las calificaciones dependen del criterio del investigador.

- 4) Calificar a cada alternativa de acuerdo a la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
- 5) Sumar la puntuación de cada alternativa y elegir la de la máxima puntuación.

Como se puede observar las diferencias a parte del monto mínimo depende del número de miembros con que cuenten para su conformación. La finalidad que buscan tiene una diferencia en que las corporaciones a más del bienestar en general o de una comunidad particular, buscan el bienestar propio de los miembros en cambio la fundación busca el bien común de la sociedad en sí y realizar actividades para la misma.

4. CAPITULO IV: DISEÑO DE PROCESOS

4.1. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se utilizará teorías basadas en administración por procesos la cual implica definir cada uno de los procesos que suceden a lo largo de la cadena de suministros de una organización. En este enfoque se analizan los pasos etapas o actividades que generan valor para el cliente, quien es el que realmente les interesa a los propietarios de cualquier empresa; de modo que se trata de realizar sólo las actividades generadoras de valor y eliminar aquellas que no lo hacen.

4.1.1. Proceso

Según Gabriel Baca Urbina (2013) un proceso se define como una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en

un resultado con un valor determinado para un cliente, interno o externo (insumo se emplea con un significado general que incluye objetos, pero también cualquier tipo de aportación susceptible de generar un resultado). Los pasos básicos que debe realizar una empresa para adoptar un enfoque por procesos son los siguientes:

1. Debe declarar la visión y la misión, así como los objetivos a alcanzar, al menos para el primer año de operación.
2. Identificar los procesos que generen más valor para el consumidor, previa definición de lo que significa un proceso.
3. Mostrar la lógica de las actividades transformadoras necesarias para realizar cada proceso.
4. Identificar las entradas, las salidas, las actividades transformadoras, los factores humanos y tecnológicos para el proceso.
5. Establecer indicadores de desempeño y parámetros de referencia para el proceso.
6. Detectar puntos de decisión y control del riesgo a lo largo del proceso.
7. Formalizar el proceso como integrante de una red de procesos.
8. Dar una base formal (soporte) para trazar estrategias de mejora a partir del proceso diseñado.

4.1.2. Mapa de Procesos

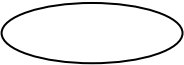
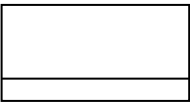
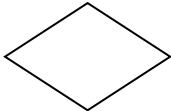


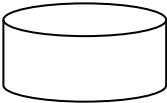
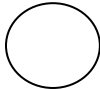
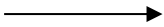
Según la Guía para la Identificación y Análisis de Procesos de la Universidad de Cádiz (2007), un mapa de procesos es un diagrama de valor o un inventario gráfico de los procesos de una organización, el cual proporciona una perspectiva global, obligando a establecer cada proceso respecto a la cadena de valor y al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan.

4.1.3. Diagrama de Flujo

De igual manera, según la guía mencionada en el numeral anterior, un diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos ya que es la representación gráfica del mismo. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

En la Tabla 15 se hace referencia a lo que las figuras en un diagrama de flujo representan:

Tabla 15: Figuras en un diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Terminal	Representa el inicio o fin de un proceso.
	Actividad	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso y el responsable de la misma.
	Decisión	Indica un punto en el flujo en el que se produce una bifurcación de tipo SI ó NO.
	Proceso	Representa un proceso externo necesario para llevar a cabo la actividad a la cual se conecta con otro proceso.
	Documento	Se refiere a un documento utilizados en el proceso ya sea que se genere, utilice o salga del proceso.
	Base de datos	Se emplea para representar almacenamiento de datos.
	Conector	Sirve para enlazar dos partes de un mismo diagrama en diferente página.
	Indicador de dirección de flujo	Indica el sentido de la ejecución del proceso.

4.2. DESARROLLO

Para entender la relación ente los comités nacionales y la oficina central de UWC Internacional, existen cuatro roles básicos que deben tener los comités en cada país, los cuales son:

- 1) Reclutamiento de estudiantes
- 2) Formación de red de ex becarios
- 3) Recaudación de fondos para sustentar costos de becas
- 4) Entrega de proyectos de educación y programas

Tomando como base los roles que UWC Internacional requiere de cada comité nacional, se hará un diseño de los procesos fundamentales que regirán a UWC Ecuador.

4.2.1. Propuesta de Mapa de Procesos

El siguiente mapa de procesos (Figura 8) es una propuesta para UWC Ecuador, el cual establece los principales procesos que se deberían llevar a cabo dentro del Comité para cubrir y satisfacer las necesidades de los becarios.

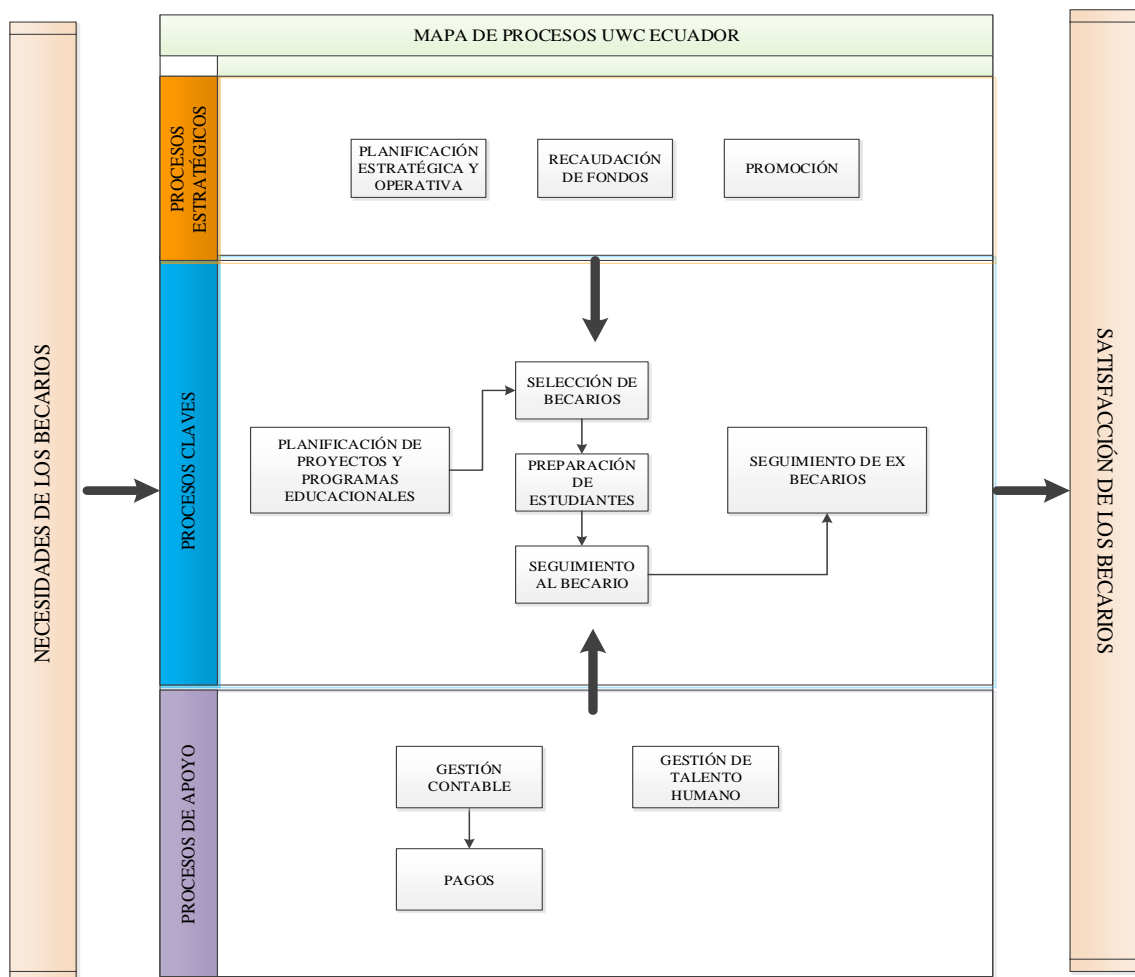


Figura 8: Mapa de procesos propuesto para UWC Ecuador

4.2.2. Descripción de Procesos

Como se puede observar en el mapa de procesos propuesto (Figura 8), UWC Ecuador tendrá once procesos que regirán su manera de operar, los mismos que son:

4.2.2.1. Planificación estratégica y operativa

Este proceso se lo realiza cada año con el propósito de planificar los objetivos y metas a mediano y largo plazo, basándose en la misión propuesta de UWC Ecuador. Se mide el cumplimiento de objetivos por año, el responsable de esta medición es el Presidente del Comité y todos los miembros son responsables del análisis de cumplimiento.

4.2.2.2. Recaudación de fondos

En este proceso se pretende realizar un análisis mensual de la situación económica de UWC Ecuador para evaluar su estado y dependiendo de cuan crítica sea la situación se procederá a elaborar

planes de recaudación de fondos que ayuden a sustentar la oferta de becas.

4.2.2.3. Promoción

Mediante este proceso se busca dar a conocer a estudiantes de segundo y tercer año de bachillerato la existencia de UWC, su manera de operar y la oferta de becas a través de información que se proporcionará en su página web y redes sociales. De esta manera los alumnos interesados de participar en el proceso sabrán los pasos a seguir y las formas de aplicación.

4.2.2.4. Planificación de Proyectos y Programas educacionales

Este proceso es importante ya que a través de él se planea y se asigna el presupuesto a los Proyectos o Programas educacionales que serán ofertados cada año a aquellos estudiantes que cumplan con el perfil requerido.

4.2.2.5. Selección de becarios

A través de este proceso se pretende encontrar a los estudiantes idóneos que serán acreedores de uno de los cupos en los colegios de UWC, teniendo en cuenta varios factores de evaluación como competencias, habilidades, estatus económico, entre otros.

4.2.2.6. Preparación de estudiantes

Este proceso aplica para los estudiantes nominados y sus familias. Tiene como objetivo prepararlos para que puedan conocer más a fondo cómo será la vida en el colegio al cual ha sido designado su cupo, la manera de operar de cada Comité Nacional durante y después de la beca e información respecto a trámites de visa y pasaportes.

4.2.2.7. Seguimiento de becarios

El seguimiento de becarios se refiere al rastreo del desarrollo y desenvolvimiento de los estudiantes acreedores de cupos en los colegios de UWC a través de tutorías programadas con el fin de que los estudiantes nunca estén solos y se sientan respaldados en el caso de alguna necesidad.

4.2.2.8. Seguimiento de ex becarios

Este seguimiento pretende involucrar a ex becarios en las actividades dentro del Comité u obtener un apoyo por parte de ellos en la medida en que puedan aportar ya sea con conocimientos intelectuales, apoyo en la gestión administrativa del Comité o donación de recursos económicos o materiales.

4.2.2.9. Gestión contable

Cualquier actividad financiera o contable en la que incurra el Comité, será registrada debidamente en los libros contables y se llevará un control minucioso de todos los movimientos.

4.2.2.10. Pagos

Este proceso va de la mano con el proceso de gestión contable, ya que los movimientos económicos que sean parte de este proceso deberán ser debidamente registrados en libros y sistema contables.

4.2.2.11. Gestión de Talento humano

Mediante este proceso se buscará el personal idóneo para que pueda llevar a cabo las actividades que se requieren dentro de UWC Ecuador. Dicho personal pueden ser los miembros voluntarios que son ex becarios o cualquier persona natural que le interese ser parte del Comité o las personas administrativas que serán necesarias

contratar para un mejor desarrollo de la gestión dentro del Comité ecuatoriano.

El respectivo manual de procedimientos se lo puede encontrar en el Anexo 1 del presente trabajo.

5. CAPITULO V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

UWC Ecuador carece de una estructura organizacional definida que permita establecer las funciones de cada uno de los miembros que conforman el Comité o bien de alguna persona externa que pueda actuar como un recurso humano importante dentro del mismo.

El presente capítulo tiene como finalidad establecer una estructura orgánica y funcional para el Comité de UWC Ecuador, a fin de que se pueda determinar las funciones principales de cada uno de los cargos con respecto a lo establecido en los procedimientos del capítulo anterior.

5.1. METODOLOGÍA

5.1.1. Estructura Organizacional

Según Robbins y Coulter (2010) se define a estructura organizacional como la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando se desarrolla o cambia una estructura se dice que se está siendo participe de un diseño organizacional, el cual es un proceso que involucra decisiones.

5.1.2. Organigrama

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura orgánica de una organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, se destacan jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma.

5.1.3. Perfil de cargo

Un perfil de cargo es aquel que contiene la descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo, además de las funciones que tendrán que cumplir, cada uno de los distintos cargos que conforman una organización.

5.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

La propuesta del siguiente organigrama para UWC Ecuador se lo ha realizado considerando los principales procedimientos que deberían regir al Comité ecuatoriano de UWC. Será un organigrama de tipo matricial ya que los integrantes serán integrados dependiendo de las áreas implicadas y sus funciones pero todos con un objetivo en común.

Se hará una distinción por color de quienes serán voluntarios y de quienes serán personal contratado, debido a las regulaciones del código laboral para aquellos que son contratados, como se puede apreciar en la Figura 9.

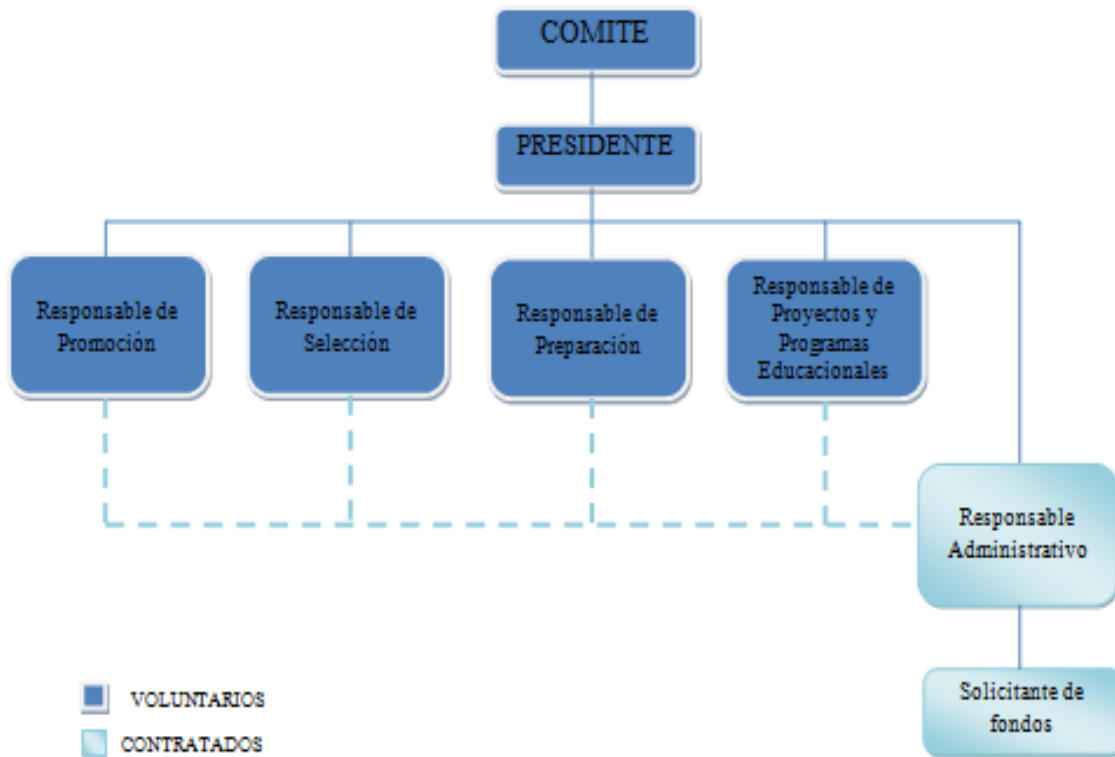


Figura 9: Organigrama propuesto para UWC Ecuador

5.3. PROPUESTA DE PERFILES DE CARGO

Como se observa en las Tablas 16-19, una vez establecido el organigrama para UWC Ecuador, se deberá definir las funciones de cada uno de los puestos, además de la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas tales como: nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos.

Por política de UWC Internacional los miembros del Comité junto con el Presidente deben ser voluntarios o ex alumnos que quieran participar activamente en el desarrollo del Comité. Es por esto que para las personas que serán parte del Comité de UWC Ecuador, se elaboró tan solo un perfil de cargo que puede ser aplicado para cualquiera de los responsables tan solo con variación en las funciones (Tabla 17)

Tabla 16: Perfil de Cargo para Presidente

Nombre del Cargo:	<i>Presidente</i>
# de Ocupantes:	1
Misión de Cargo:	Planificar, dirigir, coordinar y administrar las actividades del Comité para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos y razón de ser.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y dirigir las actividades del Comité. - Formular políticas y estrategias para el Comité. - Delegar tareas y funciones. - Revisar Estados Financieros e informes. - Aprobación de contratación de personal. - Aprobación de Proyectos y Programas Educativos. - Elaboración de presupuestos para becas. - Notificación de oferta de cupo y parámetros financieros a los padres de familia del futuro becario. - Enviar nominaciones a UWC Internacional. - Supervisar las actividades de cada uno de los responsables. - Convocar a reuniones al resto de miembros del Comité para la toma de decisiones importantes.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Técnicas de Redacción - Gestión Documental - Inglés
Educación:	Estudios Superiores en cualquier rama
Experiencia:	Como alumno en uno de los colegios de UWC Ecuador o voluntariados sociales
Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu de Servir - Integridad - Madurez y Confiabilidad - Sensibilidad social - Trabajo en Equipo
Otros Atributos:	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de problemas - Facilidad numérica - Responsabilidad - Atención a los detalles
Condiciones de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo voluntario, sin remuneración con respaldo de documento que indique este tipo de trabajo. - Asistencia al 95% de las reuniones que se realicen. - Trabajo de oficina dentro de la ciudad. - Dedicación de por lo menos 5 horas semanales.

Tabla 17: Perfil de Cargo para Miembros del Comité

Nombre del Cargo:	<i>Miembros del Comité</i>
# de Ocupantes:	4
Misión de Cargo:	Planificar, dirigir, coordinar y administrar las actividades del Comité para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos y razón de ser.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de aplicaciones. - Preparación de entrevistas individuales, grupales y convivencias. - Elaboración de ranking de estudiantes. - Seleccionar al/los becarios. <p>Responsable de Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar al Comité para reclutar a los solicitantes. - Dar a conocer las actividades del Comité. - Atraer a nuevos voluntarios. - Atraer la atención de donantes potenciales. - Desarrollar técnicas de promoción. - Participar en la toma de decisiones importantes del Comité. <p>Responsable de Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de aplicaciones. - Coordinación de citas para entrevistas individuales, grupales y convivencias. - Documentación los procesos de selección con criterios de elegibilidad y selección explicados claramente.

	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar debidamente el proceso de selección a los candidatos y sus padres. - Participar en la toma de decisiones importantes del Comité. <p>Responsable de Preparación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de encuestas para identificación de necesidades de los estudiantes seleccionados. - Elaborar un documento informativo de UWC Ecuador para los seleccionados. - Gestionar expectativas de los seleccionados. - Establecer relaciones con las familias de los seleccionados para que puedan participar en el proceso de preparación. - Participar en la toma de decisiones importantes del Comité. <p>Responsable de Proyectos o Programas Educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar Proyectos o Programas educativos. - Dar a conocer los Proyectos o Programas educativos. - Participar en la toma de decisiones importantes del Comité.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Técnicas de Redacción - Gestión Documental - Inglés
Educación:	Estudios Superiores en cualquier rama
Experiencia:	Como alumno en uno de los colegios de UWC Ecuador o voluntariados sociales
Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu de Servir - Integridad - Madurez y Confiabilidad - Sensibilidad social - Comparta conocimientos - Trabajo en Equipo
Otros Atributos:	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de problemas - Facilidad numérica - Responsabilidad - Atención a los detalles
Condiciones de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo voluntario, sin remuneración con respaldo de documento que indique este tipo de trabajo. - Asistencia al 85% de las reuniones que se realicen. - Trabajo de oficina dentro de la ciudad. - Dedicación de por lo menos 3 horas semanales.

Tabla 18: Perfil de Cargo para Responsable Administrativo

Nombre del Cargo:	<i>Responsable Administrativo</i>
# de Ocupantes:	1
Misión de Cargo:	Asegurar el soporte al Comité en temas relacionados a planeamiento, administración, finanzas, recursos humanos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a los todos los miembros responsables del Comité en sus áreas respectivas. - Coordinar el procedimiento de seguimiento al becario. - Coordinar el procedimiento de seguimiento a ex becarios. - Coordinar las actividades y planes del solicitante de fondos. - Cubrir requerimientos de personal.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y Finanzas - Recursos Humanos - Inglés fluente
Educación:	Estudios Superiores concluidos o en curso en Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia:	1-2 años
Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Ambición de Propósitos - Creatividad e Innovación - Integridad - Visionario - Madurez y Confiabilidad - Trabajo en Equipo
Otros Atributos:	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de problemas - Facilidad numérica - Responsabilidad - Atención a los detalles
Condiciones de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo con remuneración con contrato de trabajo a plazo fijo. - Trabajo de oficina dentro de la ciudad. - Dedicación de 4 horas diarias si es a medio tiempo u 8 horas diarias si es a tiempo completo.

Tabla 19: Perfil de Cargo para Solicitante de Fondos

Nombre del Cargo:	<i>Solicitante de Fondos</i>
# de Ocupantes:	1
Misión de Cargo:	Asegurar el la recaudación de fondos para la operación del Comité ecuatoriano.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de planes de recaudación de fondos. - Identificar a donadores potenciales. - Construir relaciones con donadores potenciales. - Conseguir fondos para el Comité.
Conocimientos:	Administración Finanzas
Educación:	Estudios Superiores en curso en Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia:	Ninguna
Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> - Ambición de Propósitos - Creatividad e Innovación - Integridad - Visionario - Madurez y Confiabilidad - Trabajo en Equipo
Otros Atributos:	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de problemas - Facilidad numérica - Responsabilidad - Atención a los detalles
Condiciones de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo con remuneración con contrato de trabajo a plazo fijo. - Trabajo de oficina dentro o fuera de la ciudad. - Dedicación de 4 horas diarias si es a medio tiempo u 8 horas diarias si es a tiempo completo.

6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Luego de haber realizado un análisis minucioso de la situación actual de UWC Ecuador, se han identificado factores clave en los cuales el Comité ecuatoriano deberá mejorar considerablemente para garantizar su subsistencia.

En el presente capítulo se hará una propuesta de mejora en los factores identificados con el fin de que UWC Ecuador renueve su situación actual. Se presenta además un cronograma de trabajo así como un presupuesto sobre los costos de implementación.

6.1. METODOLOGÍA

6.1.1. Áreas clave

Un área clave es aquella de cuyo desempeño dentro de la organización depende el cumplimiento de la misión. Al conocer las áreas clave de una organización se pueden definir los trabajos que deben realizarse con el fin de que se puedan alcanzar objetivos y metas trazados.

6.1.2. Cronograma

Un cronograma lo podemos definir como un resumen de un conjunto de actividades que se requieren seguir en un proceso, plasmadas y distribuidas en el tiempo.

Una de las principales aportaciones a la planificación de las operaciones fue la creación del diagrama de Gantt, creado por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt para tratar de resolver la cuestión de la planificación de actividades al distribuirlas en un calendario. De esta manera se podía visualizar el tiempo de

duración de las distintas actividades, con sus fechas de inicio y final y el tiempo total necesario para realizar esa actividad.

6.1.3. Presupuesto

Según los autores Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2014), un presupuesto es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. En otras palabras, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros -como los presupuestos de gastos e ingresos y de capital- o no financieros -como los presupuestos de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción.

6.2. PROYECTOS DE MEJORA

Se han identificado las siguientes áreas clave en las cuales el Comité ecuatoriano deberá intervenir.

6.2.1. Administración por Procesos

UWC Ecuador no maneja actualmente una administración por procesos por lo que se realizó la propuesta de un Manual de Procedimientos, los mismos que fueron levantados en base a entrevistas a la actual Presidente y algunos voluntarios. Se propone en el Capítulo IV un mapa de procesos el cual identifica todo lo que hace el Comité. Sin embargo, para entrar al detalle de cada proceso, se encuentra como anexo del presente trabajo la propuesta de del mencionado manual, el cual explica el propósito, alcance, responsables, políticas, secuencia y forma de medición de cada proceso.

Para llevar una adecuada administración por procesos es necesario que el Comité de UWC Ecuador este consciente de la necesidad de implementar este tipo de administración para que las decisiones se puedan basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, permitiendo de esta manera analizar la capacidad de los procesos. Se deberán fijar objetivos de rendimiento y desempeño. Es posible crear auditorías internas de procesos para que los mismos puedan ser revisados y aprobados y los resultados sean más evidentes en base a los indicadores propuestos.

6.2.2. Personas

A pesar de que actualmente el Comité está dirigido por una Presidente y un voluntario, es evidente que la falta de recursos humanos y gente comprometida han afectado el desarrollo de las actividades internas, por lo que es importante que en un corto plazo exista una persona que se dedique 100% al manejo de las actividades, quien sea responsable de las decisiones del día a día. En un principio esta persona se deberá encargar de las funciones de un responsable administrativo y de un solicitante de fondos principalmente.

La remuneración mensual de la persona contratada al inicio deberá ser gestionada por la actual Presidente, su colaborador; y por el resto de ex becarios voluntarios que deseen aportar con donaciones. Luego, dependiendo de la gestión respecto a recaudación de fondos que tenga la persona contratada se irán definiendo pagos y presupuestos para becas. La persona contratada recibirá un pago mensual, según el mercado y para el perfil propuesto se recomienda un sueldo mensual de \$450 que incluye los beneficios de ley.

Como se conoce que no existen los recursos necesarios suficientes para contratar a más gente, es necesario identificar a ex becarios que realmente quieran ser partícipes de las actividades y decisiones que se manejen dentro

del Comité y que estén conscientes de la responsabilidad que implica ser parte del mismo. Estos voluntarios deberán ser personas comprometidas con las actividades que se requieran en UWC Ecuador y que cuenten con el tiempo para cumplir con las responsabilidades que asuman de acuerdo al proceso designado. El trabajo de los voluntarios deberá ser siempre apoyado por el Responsable Administrativo, que es la persona de planta que se propone contratar.

En cuanto a capacitación, todo el personal de UWC Ecuador, tanto voluntarios como contratados, deberán recibir una inducción por parte de las personas que manejan actualmente el Comité, para conocer su situación actual y además deberán recibir la copia del manual de procedimientos y lineamientos para que las actividades se puedan dar de acuerdo a lo plasmado y así cumplir los objetivos.

6.2.3. Normativas

Es necesario que exista la implementación de un reglamento interno de trabajo, es decir, de un conjunto de normas que regulen la actuación general de todo el personal, ya sea contratado o voluntario, dentro del Comité ecuatoriano de UWC. Este es un tema fundamental para una correcta gestión

por procesos, además de que servirá de información básica para quienes trabajan por y para el Comité.

Todo el personal comprometido con UWC Ecuador deberá contar con un ejemplar de esta norma bajo una firma de recibido, momento a partir del cual no podrá alegar desconocimiento de sus partes.

Se deberán hacer varias normativas y políticas, sin embargo se proponen las siguientes que podrían servir como normas generales:

- Tanto voluntarios como contratados deberán conocer la misión, la visión y los objetivos tanto de UWC Internacional como de UWC Ecuador.
- Todo el personal deberá estar alineado con los valores de UWC.
- El manual de procedimientos deberá ser cumplido a cabalidad por todos los colaboradores.
- El mapa de procesos deberá mantenerse actualizado con los nombres de los responsables de cada proceso.
- Cumplir con el plan maestro de archivo tanto digital como físico en el cual estarán detallados los documentos que están en obligación de estar archivados junto con el tiempo que se deberá mantener los mismos.

6.2.4. Documentación

UWC Ecuador deberá elaborar un plan maestro y desarrollar un método eficaz para poder gestionar la documentación interna dentro del Comité ya que para poder implementar una correcta administración por procesos es necesario normar la utilización de documentos como manuales, políticas, reglamentos, estatutos, etc. como base para el trabajo de todo el personal.

Es importante además que exista un uso de documentos para registrar el trabajo ya sean informes, registros, aplicaciones, reportes, entre otros.

El respaldo de los archivos debe ser tanto físico como digital cuando el caso lo amerite o solamente digital por temas de conservación ambiental.

6.2.5. Infraestructura

Actualmente los voluntarios trabajan y organizan reuniones en sus hogares. Para la conformación de esta corporación será necesario que UWC Ecuador opere desde un espacio en específico, sobre todo si es que va a haber una

persona contratada ya que la misma necesita contar con el espacio y los recursos adecuados para la consecución de sus actividades.

Además, en un corto plazo se ve la necesidad de adquirir al menos una computadora y contratar servicio de internet para mantener la comunicación dentro del Comité.

6.2.6. Software

Se propone tener una Intranet, por ejemplo con SharePoint, donde se centraliza toda la documentación para la gestión de archivo.

Además se puede comprar la licencia de un programa contable básico facilitando el trabajo para la elaboración de reportes y estados financieros.

6.2.7. Recaudación de Fondos

Es sumamente relevante recalcar la importancia de este proceso ya que a través de él se necesitan establecer técnicas de recaudación de fondos, las cuales servirán de sustento para el Comité ya que mayores fondos significan que se puede hacer mejores ofertas de Programas educacionales. Este proceso en un inicio será responsabilidad de la persona que se propone contratar y será una prioridad dentro de todas sus actividades. La misma deberá elaborar planes de recaudación de fondos que estén acordes con la razón de ser de UWC Ecuador. Además para que este proceso se pueda llevar a cabo y pueda tener acogida es importante que el Comité adopte la figura jurídica propuesta.

6.3. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

En la Tabla 20 se exponen tiempos estimados para llevar a cabo los proyectos de mejora propuestos anteriormente, además del costo que tendrá que asumir UWC Ecuador para poder implementar esta propuesta en cada actividad:

Tabla 20: Cronograma y Presupuesto de Proyectos de Mejora

Id.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE	RECURSOS	COSTO	mar 2015			abr 2015				may 2015				jun 2015					
							1/3	8/3	15/3	22/3	29/3	5/4	12/4	19/4	26/4	3/5	10/5	17/5	24/5	31/5	7/6	14/6	21/6
1	Proyecto de Implementación		17,4s			\$1650																	
2	ÁREA 1: Procesos		17,4s			\$0																	
3	Implementación	Comité	9s	Manual de procesos	Material impreso	\$0																	
4	Supervisión	Presidente	4s	Registros de Supervisión	Material impreso	\$0																	
5	Ajustes	Presidente	4,4s	Manual de procesos ajustado	Material impreso	\$0																	
6	ÁREA 2: Personas		10s			\$450																	
7	Contratación de Responsable Administrativo	Presidente	4,4s	Contrato de trabajo	-Equipos: laptop -Oficina	\$450																	
8	Diseño de plan de capacitación	Responsable Administrativo	4,4s	Plan de Capacitación	Material impreso	\$0																	
9	Ejecución de plan de capacitación	Presidente	1,2s	Curso de Capacitación	Material impreso	\$0																	
10	ÁREA 3: Normativas		4,4s			\$0																	
11	Diseño de reglamento interno	Presidente	4,4s	Reglamento interno	Material impreso	\$0																	
12	ÁREA 4: Documentación		4,4s			\$0																	
13	Diseño de plan maestro de archivo	Responsable Administrativo	4,4s	Plan maestro de documentación	Material impreso	\$0																	
14	ÁREA 5: Infraestructura		17,4s			\$900																	
15	Implementación Personería Jurídica	Comité	17,4s	-Estatutos	Dinero	\$400																	
16	Compra de equipo de oficina	Comité	4,4s	-Equipo de computación -Suministros	Dinero	\$500																	
17	ÁREA 6: Software		4,4s			\$300																	
18	Compra de licencias	Comité	4,4s	-Equipo de computación -Suministros	Dinero	\$300																	
19	ÁREA 7: Recaudación de Fondos		13s			\$0																	
20	Plan de Recaudación de fondos	Responsable Administrativo	4,4s	-Plan de recaudación	Material Impreso	\$0																	
21	Ejecución de Plan de Recaudación de fondos	Responsable Administrativo	8,6s	-Fondos recaudados	Cuenta Bancaria	\$0																	

La implementación de la propuesta tendrá una duración aproximada de 17.4 semanas, es decir, 4 meses.

Se necesita de un presupuesto de \$1650 para poder llevar a cabo los proyectos de mejora. Todos los gastos a excepción del gasto de contratación de la persona propuesta serán incurridos por una sola vez. El valor de dicho presupuesto incluye el salario de esta persona por una sola vez, por lo que el total para por lo menos un año sería de \$6600.

Como es evidente que actualmente el Comité ecuatoriano de UWC no cuenta con fondos suficientes, es indispensable que sus estrategias de financiamiento se enfoquen principalmente en el proceso de recaudación de fondos, el mismo que si lo desarrollan de la manera más adecuada les ayudará con la solvencia de recursos. Para desarrollar este proceso, UWC Ecuador puede enfocarse en un inicio en dirigir su plan principalmente a empresas privadas que quieran apoyar con donaciones ya que esto tendrá un doble beneficio: por un lado UWC Ecuador tendrá ingresos que puedan ayudar a solventar gastos y cubrir becas; y por otro lado las empresas donantes tendrán una ventaja tributaria que se convierte en un gasto deducible para impuesto a la renta, además de apoyar una causa social lo cual se enfoca en el tema de responsabilidad social que deben cubrir las empresas de una u otra manera.

Los beneficios que generarán la implementación de los mencionados proyectos de mejora serán principalmente:

- UWC Ecuador tendrá un aumento de fondos lo cual hará que su gestión sea más sustentable.
- Si los fondos recaudados son significativos, habrá más estudiantes beneficiarios de las becas, lo cual se convierte en una ayuda social importante.
- Habrá mejora en la calidad de servicio que se brinda actualmente a los becarios, ya que la gente de apoyo (voluntarios y contratados) será capacitada y comprometida con su labor.
- Se conformará una red importante de ex becarios, lo cuales deberán comprometerse a integrarse en las actividades del Comité de una u otra manera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La educación en el Ecuador se encuentra regulada por el Ministerio de educación y sin lugar a dudas en el país se han dado fuertes cambios en cuanto al sistema educativo experimentado una notable expansión y hoy cada vez más jóvenes pueden asistir a la educación de bachillerato.
- En los últimos años el Estado ha invertido gran cantidad de dinero en el sistema educativo, implementando así programas educativos e infraestructura para que niños, jóvenes y adultos puedan gozar de una educación digna.
- Las principales debilidades detectadas en UWC Ecuador son la falta de personal comprometido y la falta de una planificación lo cual ha llevado a que el Comité realice de manera precaria sus actividades y no pueda contar con fondos para su autogestión.

- El Comité ecuatoriano no cuenta con una planificación por procesos estructurada por lo cual es difícil y complejo que las actividades sean programadas de una manera adecuada.

- Es importante que el comité cuente con una figura jurídica establecida para que de esta manera pueda adquirir credibilidad ante la sociedad y pueda encontrar métodos de autogestión.

- El costo de implementar la propuesta del presente trabajo será de \$1650 en el cual se incluye el monto que se necesita para que el comité pueda ser constituido como corporación de primer grado.

- Al querer cambiar la gestión actual del comité por la propuesta, se pretende mejorar sus procesos de una manera más eficiente para que los estudiantes acreedores de becas cumplan todas sus expectativas respecto a los programas.

- Los elementos para el desarrollo de un proceso son de gran importancia ya que sustentan un correcto desarrollo del mismo es por eso que el manual de procedimientos propuesto contiene: propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones, políticas,

documentos, indicadores y su respectivo diagrama de Flujo; de cada uno de los procesos.

RECOMENDACIONES

- En caso de querer adoptar el modelo propuesto en este trabajo, se recomienda que se realicen reuniones con los voluntarios actuales para que pueda existir unanimidad en la decisión.
- Es imprescindible que toda persona que forme parte del comité ecuatoriano, conozca de manera clara la misión, visión, valores y sobre todo metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- El diseño de un organigrama es fundamental para que se pueda tener en claro la estructura con la que se identificará en adelante UWC Ecuador y de esta manera poder establecer responsabilidades a cada uno de los miembros.
- Es sumamente necesario que actualmente se contrate una persona que dedique 100% de su tiempo al manejo de las actividades del comité, de esta manera se podrán

regularizar las actividades y sobre todo elaborar planes y estrategias para recaudación de fondos.

- Para adoptar la figura jurídica propuesta es necesario que se tome en cuenta la normativa que rige a la misma para llevar un proceso adecuado de formación.

- Si bien es cierto que al momento no cuentan con fondos, se puede buscar la manera de financiar el capital a través de donaciones realizadas por los mismos ex becarios, por empresas patrocinadoras o por el Gobierno.

- Se ha diseñado un manual de procedimientos, el cual hará que los procesos estén alineados con la razón de ser de UWC Ecuador, logrando que exista un sistema organizado y mejor estructurado, y garantizando que los becarios reciban un servicio satisfactorio.

- Al poner en marcha los proyectos de mejora propuestos en el capítulo 6 del presente trabajo se mejorará la gestión de Comité ecuatoriano.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Agudelo Tobón, L. F., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Los autores.
2. Apaza Meza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Breña: Instituto Pacífico S.A.C.
3. Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Mc GRAW HILL
4. David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person.
5. Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: Mc GRAW HILL
6. Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
7. Koontz, H., Heinz, W., & Mark, C. (2014). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: McGrawHill.
8. Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
9. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
10. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Documentos

11. UWC Ecuador. (2014). "Comité Ecuatoriano". Quito: UWC Ecuador.

Internet

12. Acción Consultores. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2014. [http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/direcc/planes/ppal_pla.htm], Los planes...modelos de elaboración de la misión y estrategias.
13. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica andes. (noviembre de 2013). [<http://www.andes.info.ec/es/noticias/educacion-salud-ecuador-tendran-importantes-incrementos-recursos-2014.html>], Educación y Salud del Ecuador tendrán importantes incrementos de recursos en el 2014.

14. Banco Mundial. (abril, 2014).
[<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>].
15. Banco Mundial. (s.f.). Recuperado el agosto de 2014.
[http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=asc], Gasto público en educación, total (% del PIB).
16. BCE. (2014). [<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>].
17. BIESS-PNBV. (agosto de 2014). [<http://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/plan-nacional-del-buen-vivir/Resumen%20PNBV%202013-2017.pdf>], PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017.
18. CIREN. (s.f.). Recuperado el 2014 de octubre.
[http://www.ciren.cl/transparencia/descargas/normas/cod_civilitit33.pdf], TÍTULO XXXIII DEL LIBRO PRIMERO DEL CÓDIGO CIVIL.
19. Constitución de la República del Ecuador. (2014). Recuperado el agosto de 2014.
[<http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>], Constitución del Ecuador.
20. Deloitte. (2013). Recuperado el agosto de 2014.
[http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm].
21. El Mercurio. (28 de julio de 2014). [http://www.elmercurio.com.ec/441439-ecuador-en-puesto-82-de-acceso-a-las-tecnologias-de-informacion/#.U_-PT_15Ne8], Ecuador en puesto 82 de acceso a las tecnologías de información.
22. El Telégrafo. (febrero de 2014).
[<http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador.html>].
23. ForosEcuador. (2014). [<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>].
24. INEC. (2013).
[http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=935&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800], Condiciones de Vida Según Nivel de Preparación Académica.
25. MINEDUC. (2013). [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/MinEduc_respuesta_oficial_CSE_2013.pdf].
26. Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (2013).
[http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Informe-Rendicion-de-Cuentas_2013_15.03.2014_Comunicacio%CC%81n-borrador.pdf], Informe de Rendición de Cuentas 2013.
27. Ministerio de Educación. (marzo de 2013). Recuperado el Agosto de 2014.
[http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/MinEduc_respuesta_oficial_CSE_2013.pdf], Respuesta oficial a la Agenda Ciudadana por la Eduación 2013-2021.
28. Ministerio de Educación. (s.f.). Recuperado el agosto de 2014.
[<http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ACUERDO-009-14.pdf>], Acuerdo Ministerial 0009-14.

29. Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s.f.). Recuperado el 2014 de octubre. <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Decreto-Ejecutivo-16.pdf>], Decreto N°16.
30. Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (mayo de 2014). Recuperado el agosto de 2014. [<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-404-de-los-ecuatorianos-utilizo-internet-en-los-ultimos-12-meses/>], El 40,4% de los Ecuatorianos utilizó internet en los últimos 12 meses.
31. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (agosto de 2014). [<http://www.educacionsuperior.gob.ec/category/sin-categoria/>].
32. Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. (s.f.). Recuperado el agosto de 2014. [<http://www.sna.gob.ec/dw-pages/Descargas/instructivo-ENES-marzo.pdf>], Instructivo de Aplicación del Examen Nacional para la Educación Superior.
33. SRI. (s.f.). Recuperado el octubre de 2014. [<http://www.sri.gob.ec/de/33>], Preguntas Frecuentes-Instituciones de Carácter Privado Sin Fines de Lucro.
34. Superintendencia de Compañías. (s.f.). Recuperado el octubre de 2014. [<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>], Ley de Compañías.
35. UNESCO. (2009-2014). Recuperado el agosto de 2014. [<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education/>]
36. Universidad de Cádiz. (septiembre de 2007). Recuperado el noviembre de 2014. [http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos], Guía para la Identificación y Análisis de Procesos de la Universidad de Cádiz.
37. UWC España. (2014). [http://www.colegiosmundounido.es/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=64&lang=en], ¿Qué son los CMU?.
38. UWC Internacional. [<http://www.uwc.org/>], About UWC.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO PARA “UWC ECUADOR”



CODIGO:
E01

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Edición No. 01

Pág. 1 de 37

1. PROPÓSITO

Establecer metas y objetivos a mediano y largo plazo a través de la definición de planes estratégicos y operacionales.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las actividades tanto estratégicas como operacionales de UWC Ecuador.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Presidente del Comité

4. DEFINICIONES

- **Misión:** Es el punto donde se articulan las preguntas de por qué existe una organización y cómo se hará para cumplir la visión propuesta.
- **Metas:** Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.
- **Planes:** Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.

5. POLÍTICAS

- Las metas y objetivos elaborados deben ser medibles y alcanzables por los miembros del Comité.
- Las metas y objetivos serán propuestos dependiendo de la capacidad de los miembros para desarrollarse.
- La elaboración de planes estratégicos y operativos se hará cada año.

**CODIGO:
E01**
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA
Edición No. 01
Pág. 2 de 37

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de desempeño del plan estratégico				
Descripción	Identificar el porcentaje de objetivos logrados.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ objetivos logrados}}{\# \text{ objetivos planeados}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Presidente del Comité	Anual	Positivo	75%	90%	Miembros del Comité

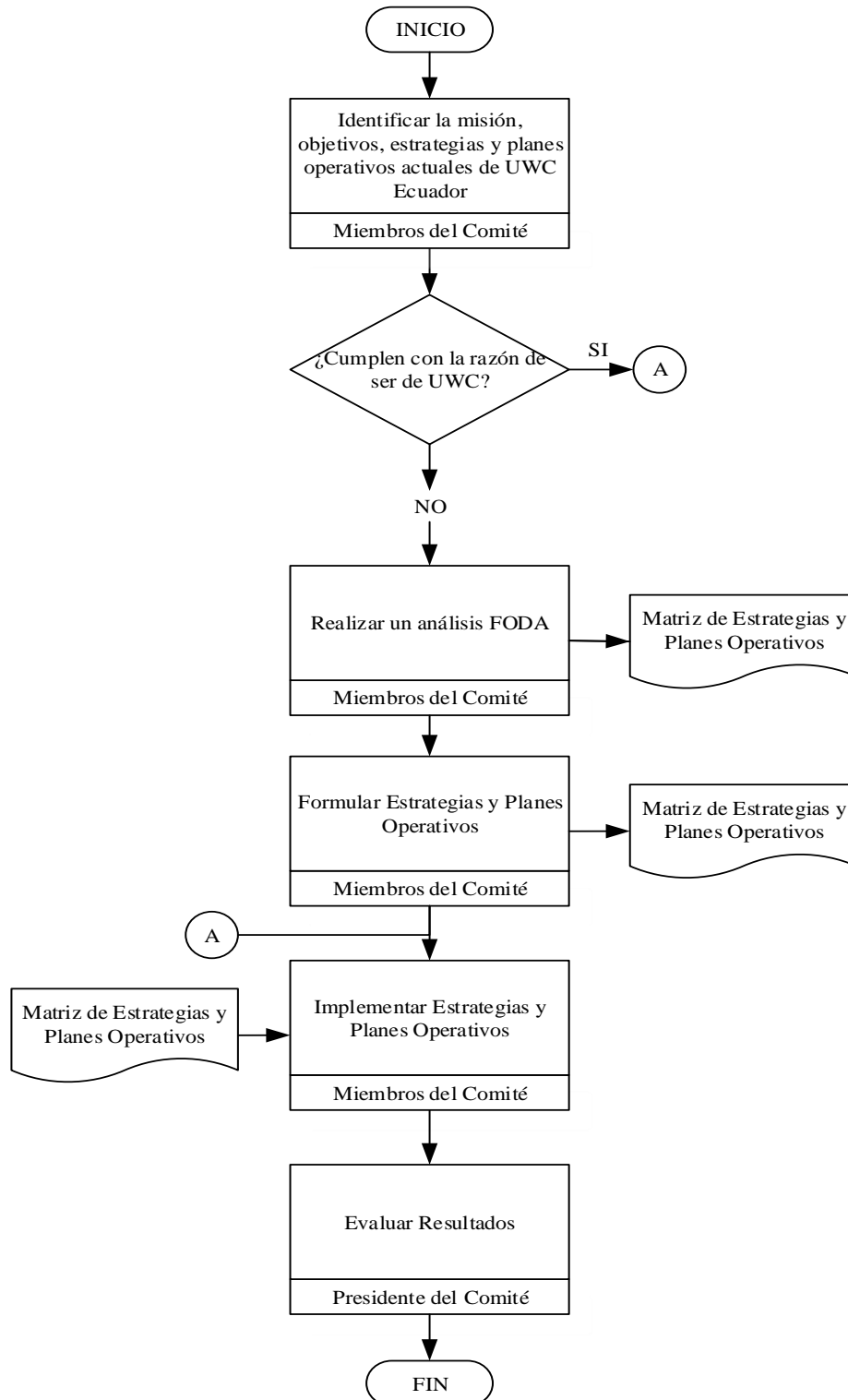
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DE01-1	Plan Estratégico
DE01-2	Planes Operativos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01	Informes de Planificación estratégica y operativa	Impreso y digital	2 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO





CODIGO:
E02

PROCESO DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Edición No. 01

Pág. 4 de 37

1. PROPÓSITO

Percibir recursos económicos que ayuden a sustentar la oferta de becas a través de la identificación de donantes potenciales.

2. ALCANCE

Este procedimiento hará un llamado a instituciones públicas, empresas privadas de la ciudad de Quito y personas con perfiles de potenciales donantes.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Solicitante de fondos

4. DEFINICIONES

- **Recaudación:** El concepto de recaudación significa en términos generales el acto de juntar algo, recolectar elementos u objetos con un fin específico.
- **Donación:** Traspasar alguna cosa de forma gratuita uno a otro

5. POLÍTICAS

- Asegurarse de ser responsable con los objetivos propuestos a los donadores y simpatizantes en el momento en que se les solicitó colaboración.
- Mantener al día la base de datos de donadores y simpatizantes. Agregar información valiosa en la medida en que la relación se vaya consolidando.
- Archivar tanta información como sea posible, no solo de los nombres y direcciones de donadores y simpatizantes sino también su historial de donativos y toda la información sobre sus motivaciones y el por qué.

**CODIGO:
E02**
PROCESO DE RECAUDACIÓN DE FONDOS
Edición No. 01
Pág. 5 de 37

6. INDICADORES

Nombre	Cantidad de fondos Recaudados				
Descripción	Identificar la cantidad de fondos recaudados en base a las necesidades.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad recaudada de fondos}}{\text{Cantidad requerida de fondos}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Solicitante de fondos	Mensual	Positivo	60%	80%	Miembros del Comité

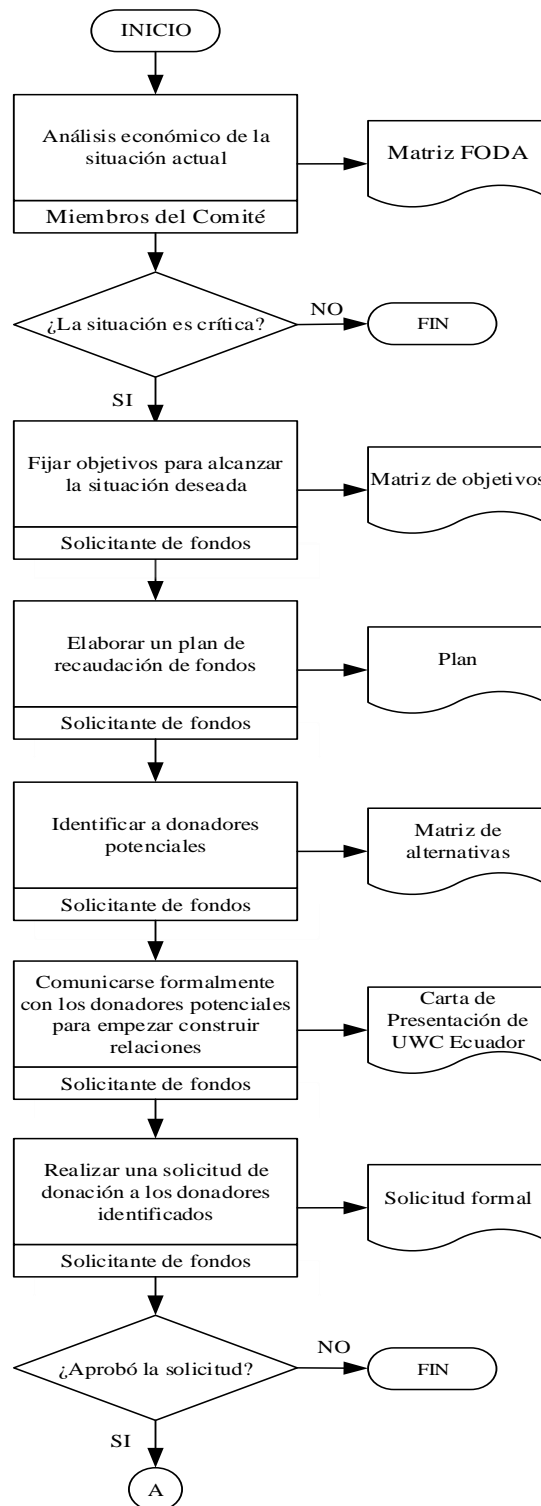
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DE02-1	Plan de recaudación de fondos
DE02-3	Carta de presentación de UWC Ecuador
DE02-3	Solicitud de donación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE02	Informes de donaciones	Impreso y digital	2 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO

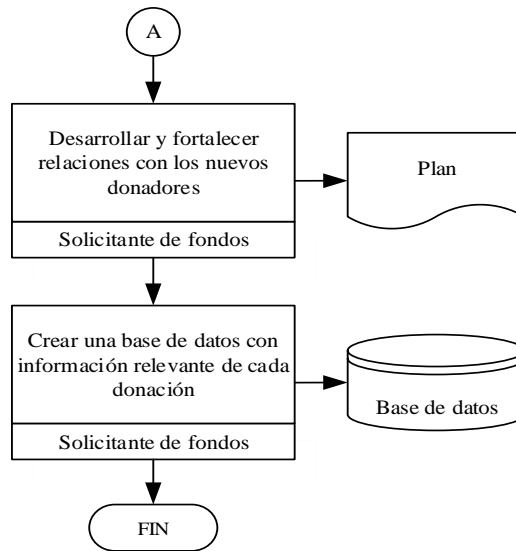


CODIGO:
E02

PROCESO DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Edición No. 01

Pág. 7 de 37





CODIGO:
E03

PROCESO DE PROMOCIÓN

Edición No. 01

Pág. 8 de 37

1. PROPÓSITO

Dar a conocer la existencia de UWC, su manera de operar y la oferta de becas a través de información en su página web y redes sociales.

2. ALCANCE

Este procedimiento está dirigido a aquellos estudiantes de 16 a 18 años que visiten la página web y redes sociales de UWC Ecuador.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Responsable de Promoción

4. DEFINICIONES

- **Promoción:** Acción de promocionar a una persona, un producto, un servicio, etc.

5. POLÍTICAS

- La promoción será esencial para permitir al Comité Nacional el reclutamiento de aplicaciones, informar actividades, atraer voluntarios y atraer la atención de potenciales donantes.

**CODIGO:
E03****PROCESO DE PROMOCIÓN****Edición No. 01****Pág. 9 de 37****6. INDICADORES**

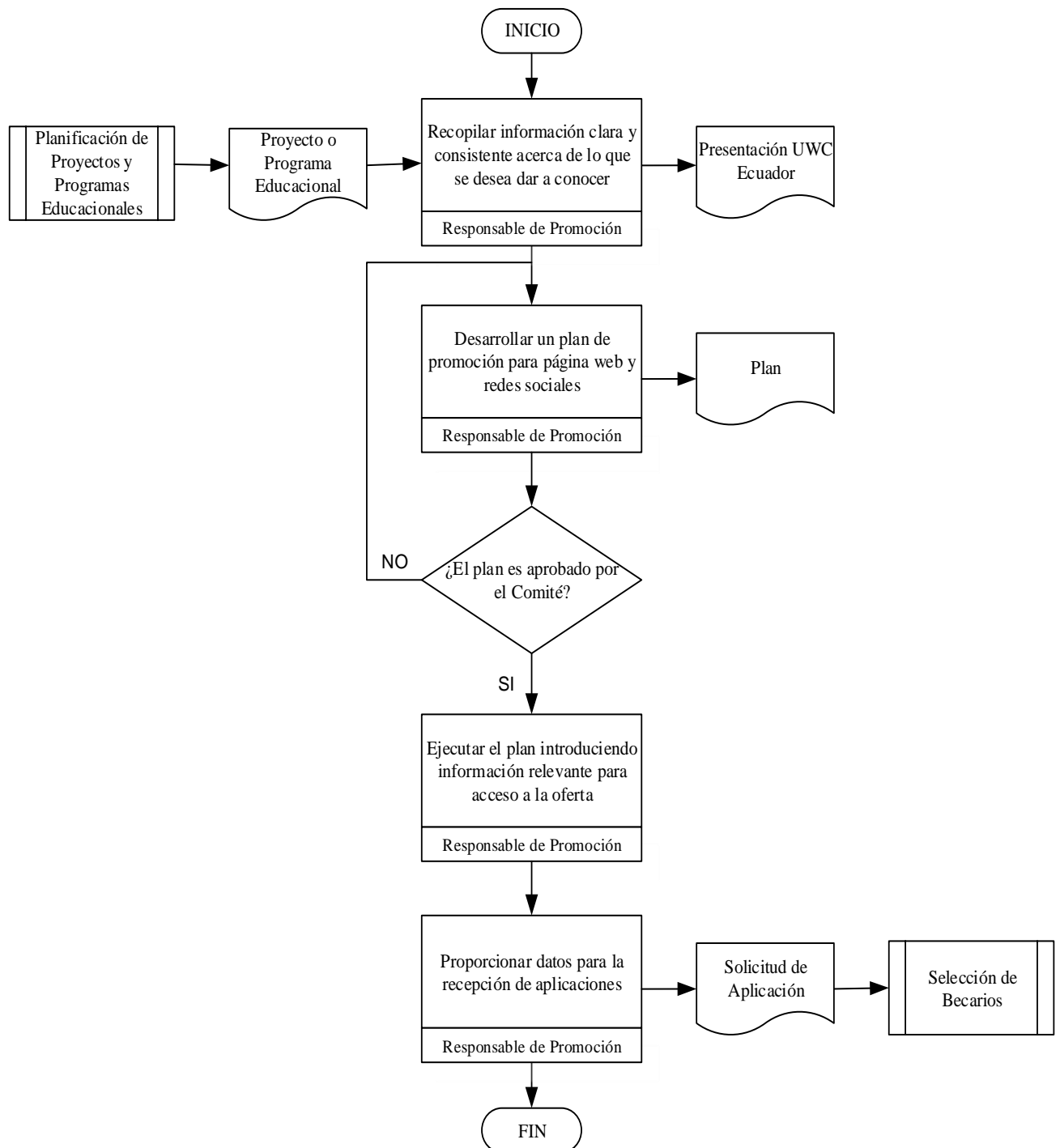
Nombre	Nivel de reconocimiento de UWC Ecuador				
Descripción	Identificar en qué medida UWC Ecuador es reconocido como una organización social con fines educativos.				
Fórmula de cálculo	Resultados de encuestas a estudiantes de bachillerato, empresas, otros				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable de Promoción	Anual	Positivo	30%	50%	Miembros del Comité

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DE03-1	Solicitudes de Aplicación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE03	Informe de Aplicaciones	Impreso	2 años	Archivo físico digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO:
C01

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS
EDUCACIONALES

Edición No. 01

Pág. 11 de 37

1. PROPÓSITO

Planear el proceso educacional de los becarios de UWC Ecuador mediante la definición de objetivos, metas y actividades que se desean realizar durante el tiempo que dura la beca.

2. ALCANCE

Este procedimiento será dirigido a los estudiantes acreedores de los cupos en los colegios de UWC.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Responsable de Programas

4. DEFINICIONES

- **Programa Educativo:** Documento que contiene todos los elementos necesarios para que un estudiante realicen curso educativo.
- **Proyecto Educativo:** aquel que establece un marco global de referencia para coordinar todas las actuaciones de la comunidad educativa.

5. POLÍTICAS

- Será responsabilidad del Comité elaborar los proyectos y programas educativos a ser ofertados cada año.

CODIGO: C01	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS EDUCACIONALES
------------------------------	---

Edición No. 01
Pág. 12 de 37

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de cumplimiento de actividades				
Descripción	Identificar el nivel de cumplimiento de actividades por los becarios en cada uno de los proyectos o programas.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$				
Responsable de medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable de Programas	Anual	Positivo	90%	95%	Miembros del Comité

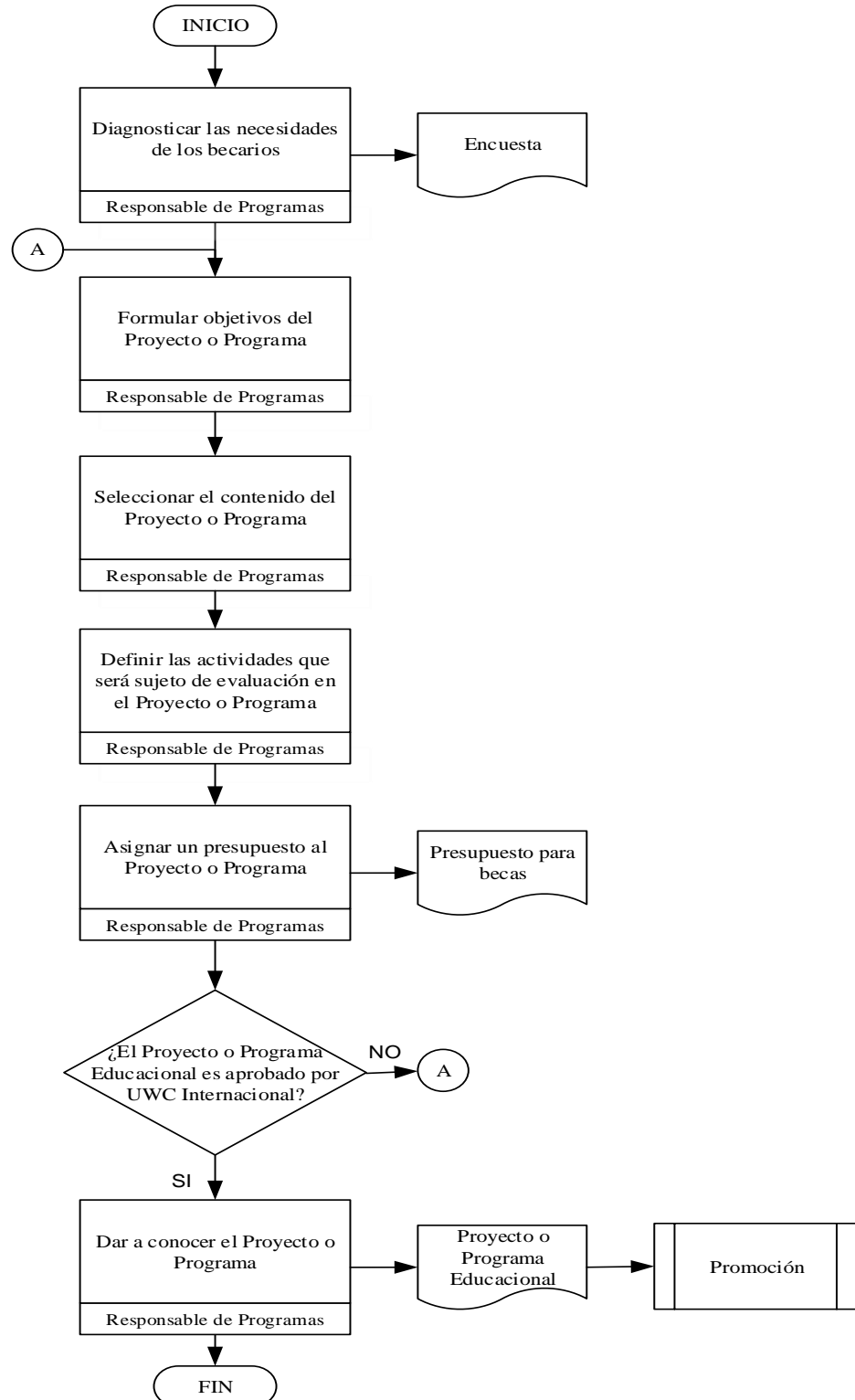
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-1	Programa o Proyecto Educativo

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC01	Programa o Proyecto Educativo	Impreso y digital	2 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO





CODIGO:
C02

PROCESO DE SELECCIÓN DE BECARIOS

Edición No. 01

Pág. 14 de 37

1. PROPÓSITO

Encontrar estudiantes idóneos para el otorgamiento del cupo en uno de los colegios de UWC Ecuador a través de la evaluación de competencias, habilidades y estatus económico.

2. ALCANCE

Este procedimiento está dirigido a los estudiantes que hayan enviado solicitudes completas de aplicación en el tiempo establecido.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Comité de UWC Ecuador

4. DEFINICIONES

- **Aplicación:** Documento que contiene todos los requerimiento de los aplicantes a becas.
- **Becario:** Persona que disfruta de una beca de estudios.
- **Entrevista:** Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto.
- **Nominación:** Documento que contiene el nombre de el/los estudiantes designados a cubrir las becas ofertadas.

5. POLÍTICAS

- Es indispensable que el proceso de selección este a cargo de todos los miembros del Comité ya que se lo llevará a cabo por decisión unánime.
- Los estudiantes seleccionados deberán ser seleccionados de acuerdo a los criterios establecidos por el Comité.
- El comité nacional acepta solicitudes de estudiantes elegibles hasta el final del día en la fecha publicada. Extensiones se harán efectivas sólo por razones de fuerza mayor y deben ser acordados de antemano.

CODIGO:
C02
PROCESO DE SELECCIÓN DE BECARIOS
Edición No. 01
Pág. 15 de 37

6. INDICADORES

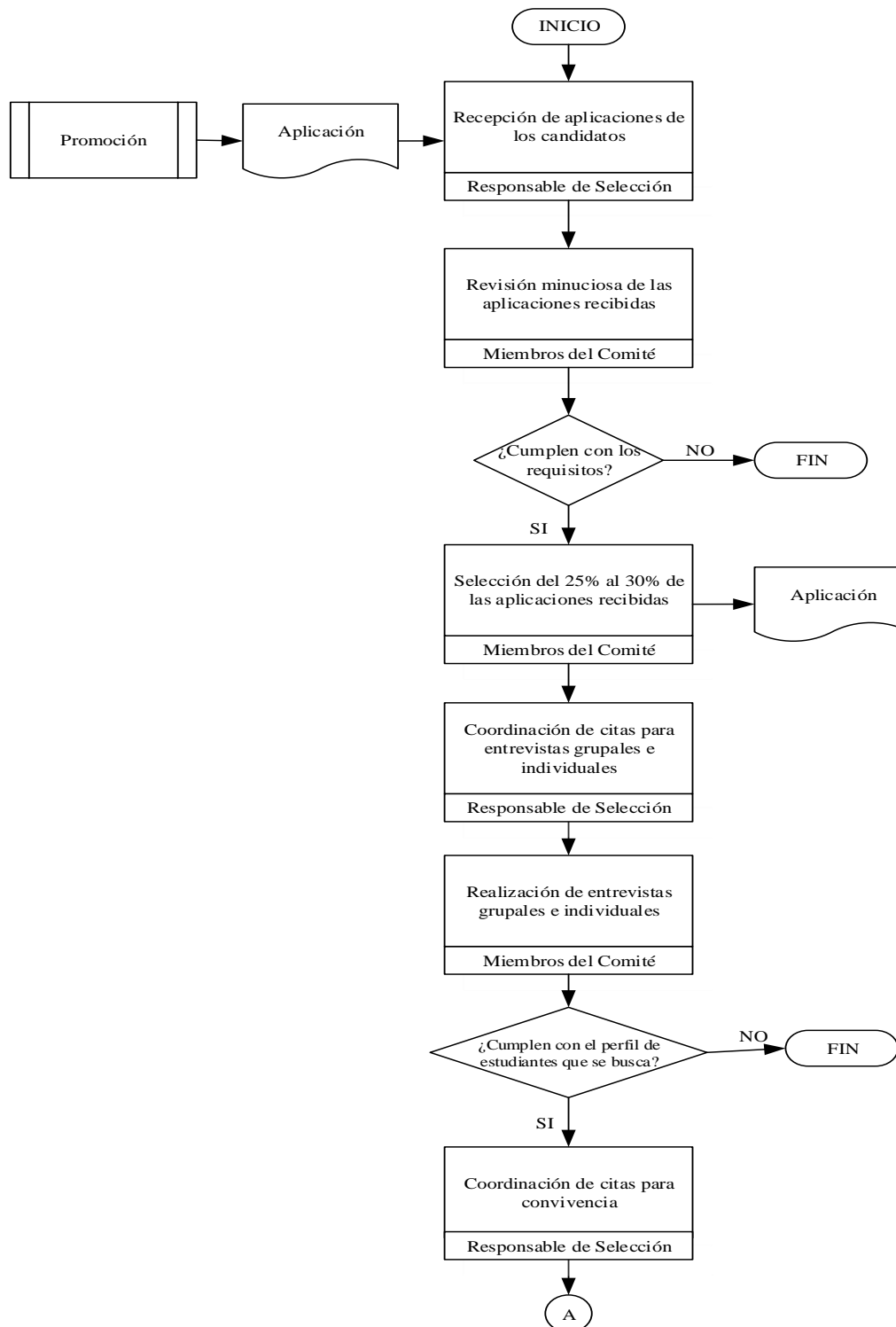
Nombre	Evaluación de desempeño y cumplimiento de los becarios				
Descripción	Identificar el desempeño y cumplimiento de los becarios de acuerdo a parámetros establecidos en su selección.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Parámetros cumplidos por el becario}}{\text{Parámetros requeridos para el becario}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable de Selección	Trimestral	Positivo	75%	90%	Miembros del Comité

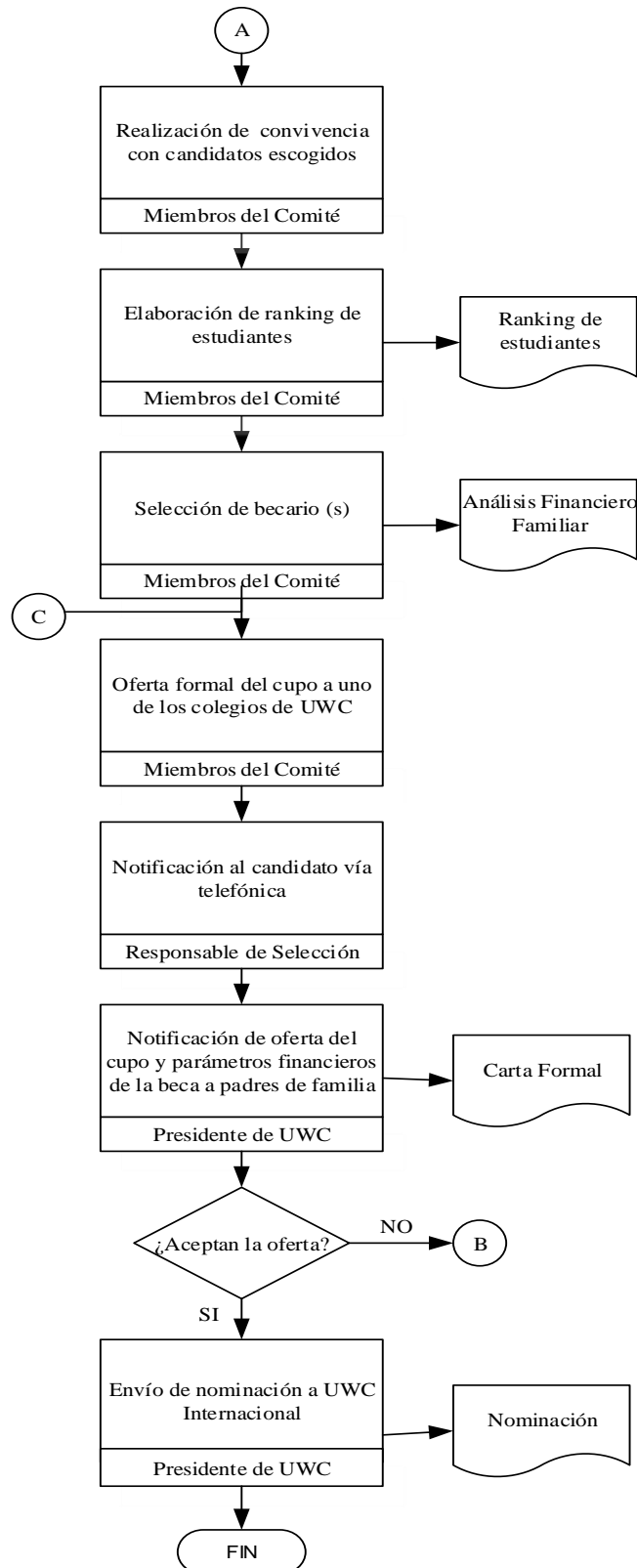
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC02-1	Solicitudes de Aplicación
DC02-2	Carta formal de notificación
DC02-3	Nominación de Estudiantes

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC02	Nominación de Estudiantes	Impreso y digital	2 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO


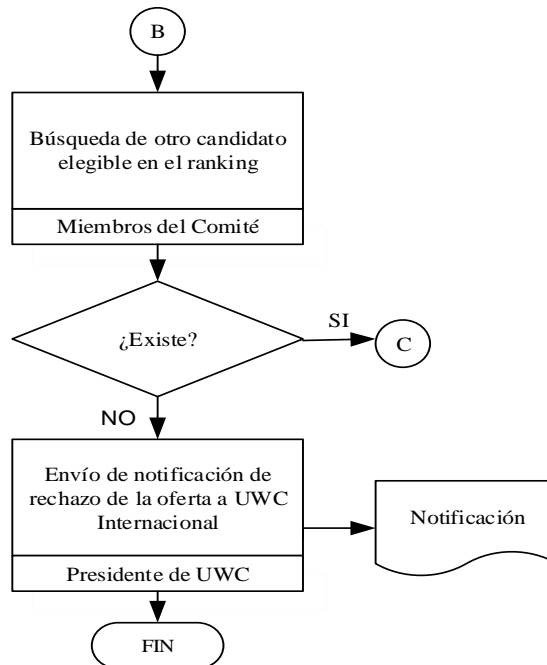


CODIGO:
C02

PROCESO DE SELECCIÓN DE BECARIOS

Edición No. 01

Pág. 18 de 37





CODIGO:
C03

PROCESO DE PREPARACIÓN DE ESTUDIANTES

Edición No. 01

Pág. 19 de 37

1. PROPÓSITO

Preparar a los estudiantes nominados y sus familias para que sean parte del movimiento de UWC durante y después de concluida su beca a través de presentaciones del Comité Nacional y su forma de operar.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra a todos los estudiantes nominados de cada año junto con sus familias.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Miembros del Comité

4. DEFINICIONES

- **Necesidad:** cosa que es necesaria para alguien o algo.
- **Preparación:** disposición de cosas necesarias para realizar algo o para un fin determinado.

5. POLÍTICAS

Según UWC Internacional el Comité de cada país deberá:

- Preparar a los estudiantes para un compromiso de por vida a la misión y valores de UWC.
- Proporcionar información y manejar las expectativas acerca de la vida en una escuela UWC / universidad.
- Apoyar a los estudiantes en los aspectos prácticos de unirse a una escuela UWC / universidad (aplicación de pasaporte y visa , comprensión de los papeles para formar parte de UWC, etc.)
- Considerar las necesidades específicas de los alumnos seleccionados (lenguaje, académicos, de gestión del tiempo, entre otros)

**CODIGO:
C03**
PROCESO DE PREPARACIÓN DE ESTUDIANTES
Edición No. 01
Pág. 20 de 37

- Se deberá alojar una sesión de información para los estudiantes recién seleccionados y sus familias.
- Reportar anualmente a UWC Internacional acerca del soporte dado a los estudiantes durante su año académico.

6. INDICADORES

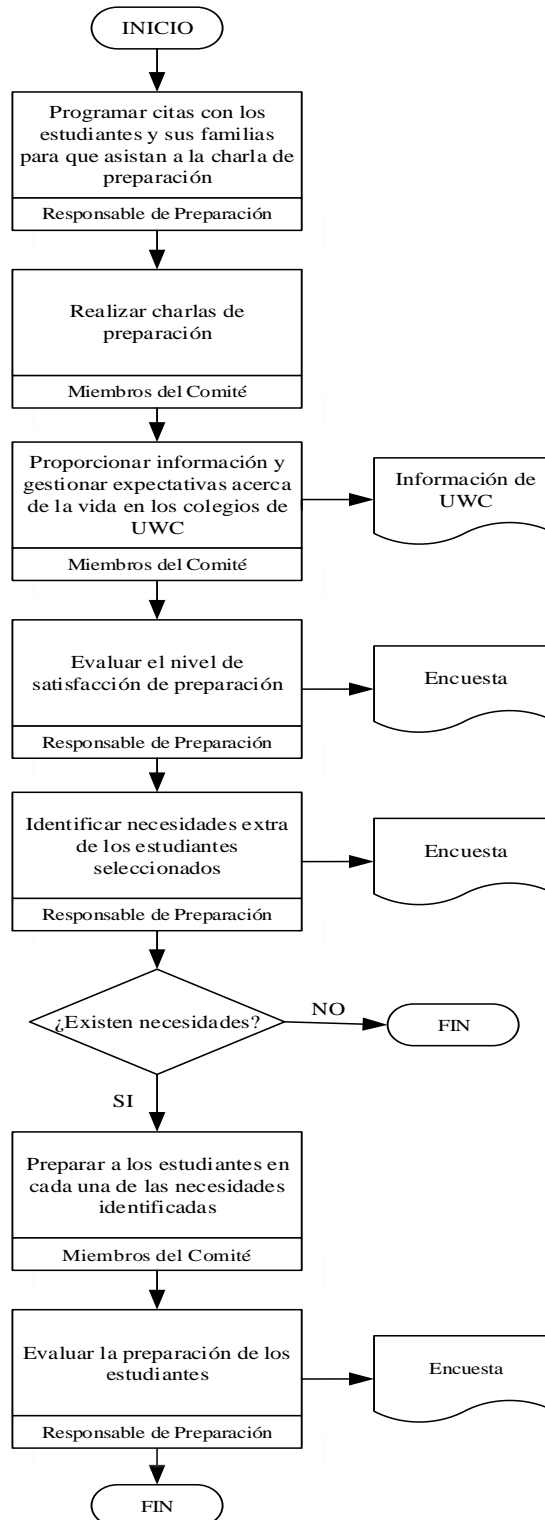
Nombre	Nivel de satisfacción del estudiante respecto a la preparación				
Descripción	Conocer en qué medida los nominados están satisfechos con la preparación recibida antes del inicio de su beca.				
Fórmula de cálculo	Resultados de encuestas				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable de Promoción	Anual	Positivo	85%	95%	Miembros del Comité

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC03-1	Encuestas
DC03-2	Documento informativos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC03	Informe sobre nivel de satisfacción de los nominados	Impreso y digital	2 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO:
C04

PROCESO DE SEGUIMIENTO A BECARIOS

Edición No. 01

Pág. 22 de 37

1. PROPÓSITO

Dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes enviados a los colegios de UWC a través de tutorías programadas.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los estudiantes nominados a becas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Miembros del Comité

4. DEFINICIONES

- **Necesidad:** cosa que es necesaria para alguien o algo.
- **Tutor:** persona encargada de velar por el bienestar de becarios actuales.

5. POLÍTICAS

- El Comité deberá establecer un medio de comunicación efectiva y constante con los becarios actuales.
- Se dará seguimiento a los becarios al menos tres veces al mes.

**CODIGO:
C04****PROCESO DE SEGUIMIENTO A BECARIOS****Edición No. 01****Pág. 23 de 37****6. INDICADORES**

Nombre	Nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a las tutorías recibidas.				
Descripción	Conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto las tutorías que reciben cada mes.				
Fórmula de cálculo	Resultados de encuestas				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable de Selección	Mensual	Positivo	90%	95%	Miembros del Comité

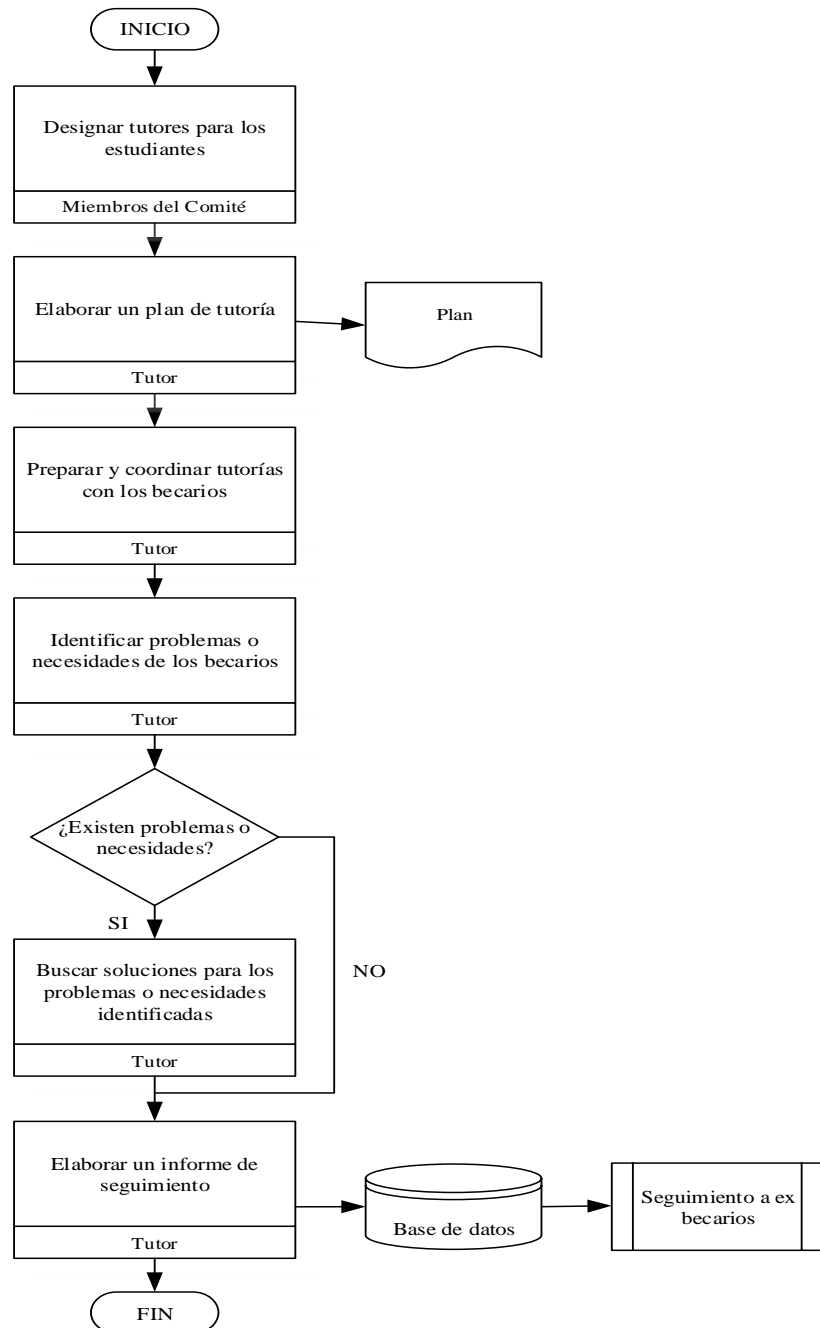
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC04-1	Informe de tutoría

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC04	Informe de tutoría	Digital	1 año	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO





CODIGO:
C05

PROCESO DE SEGUIMIENTO A EX BECARIOS

Edición No. 01

Pág. 25 de 37

1. PROPÓSITO

Dar seguimiento a ex becarios de UWC mediante reuniones frecuentes que se lleven a cabo dentro del Comité.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para ex becarios de UWC Ecuador.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Responsable Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Ex Becario:** Persona que gozó de una beca de estudios.

5. POLÍTICAS

- El Comité deberá establecer un medio de comunicación efectiva y constante con los ex becarios para que puedan ser partícipes del desarrollo del Comité Nacional.

**CODIGO:
C05**
PROCESO DE SEGUIMIENTO A EX BECARIOS
Edición No. 01
Pág. 26 de 37

6. INDICADORES

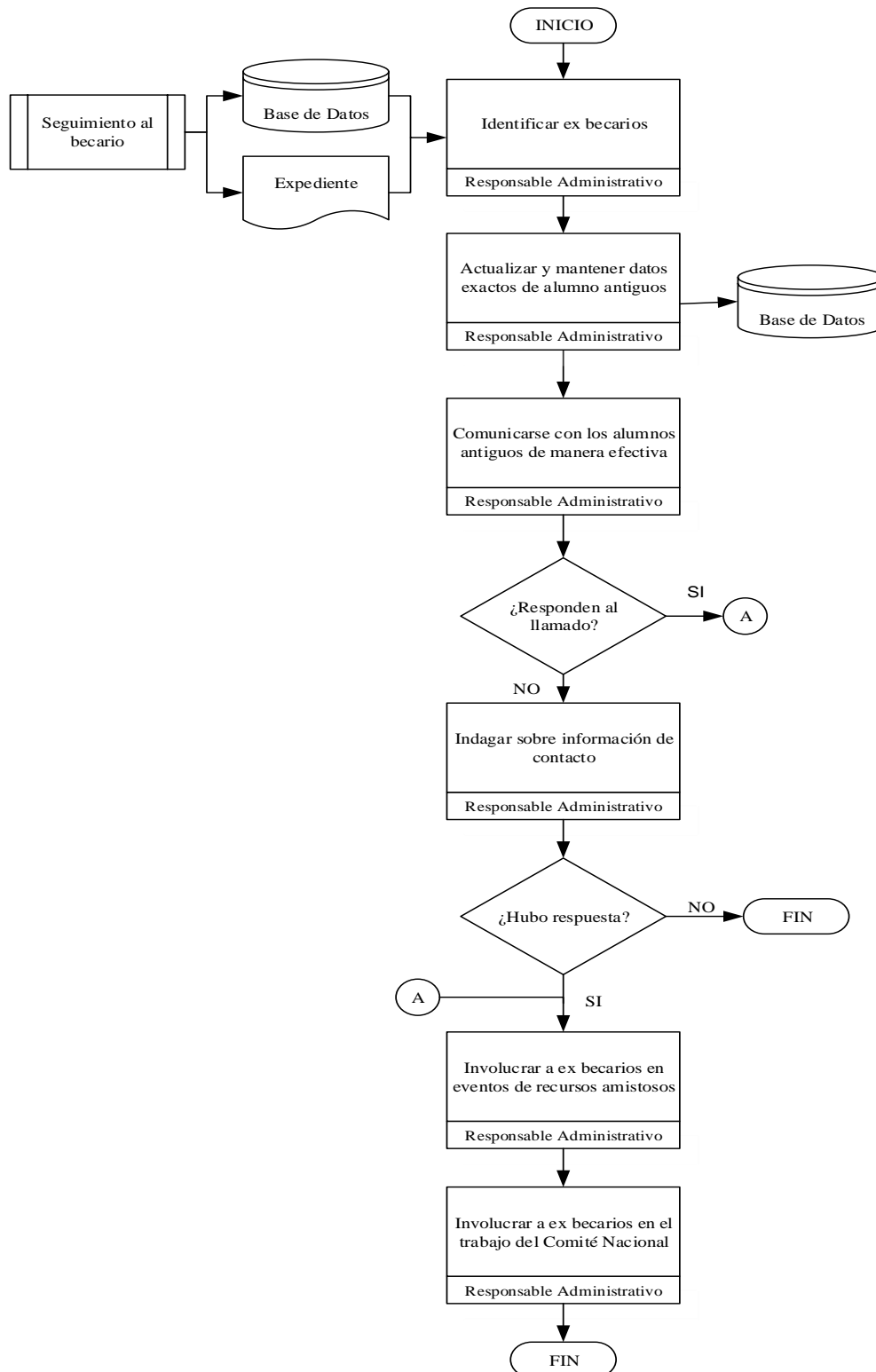
Nombre	Número de ex becarios que colaboran de alguna manera con el Comité				
Descripción	Conocer la cantidad de ex becarios que se encuentran comprometidos con el Comité Nacional colaborando de alguna manera.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número de ex becarios que colaboran}}{\text{Número de ex becarios}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable Administrativo	Mensual	Positivo	20%	40%	Miembros del Comité

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC05-1	Nominaciones de estudiantes

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC05	Base de datos	Digital	5 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO:
A01-1

PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE

Edición No. 01

Pág. 28 de 37

1. PROPÓSITO

Desarrollar, coordinar y controlar las actividades del Comité en el área contable financiera mediante la utilización de registros apropiados de los recursos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las actividades contables y financieras del Comité.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Contador

4. DEFINICIONES

- **Estados financieros:** son informes que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

5. POLÍTICAS

- Se establecerá un control absoluto sobre cada uno de los recursos del Comité.
- Se registrará de forma clara y precisa todas las operaciones realizadas.
- El Presidente del Comité debe participar activamente dentro de la reunión de presentación de estados financieros para el correcto análisis de los mismos.

**CODIGO:
A01-1**
PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE
Edición No. 01
Pág. 29 de 37

6. INDICADORES

Nombre	Ajustes por errores				
Descripción	Identificar las cantidad de errores en los registros contables				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número de errores}}{\text{Número de transacciones}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Contador	Mensual	Negativo	0%	3%	Presidente del Comité

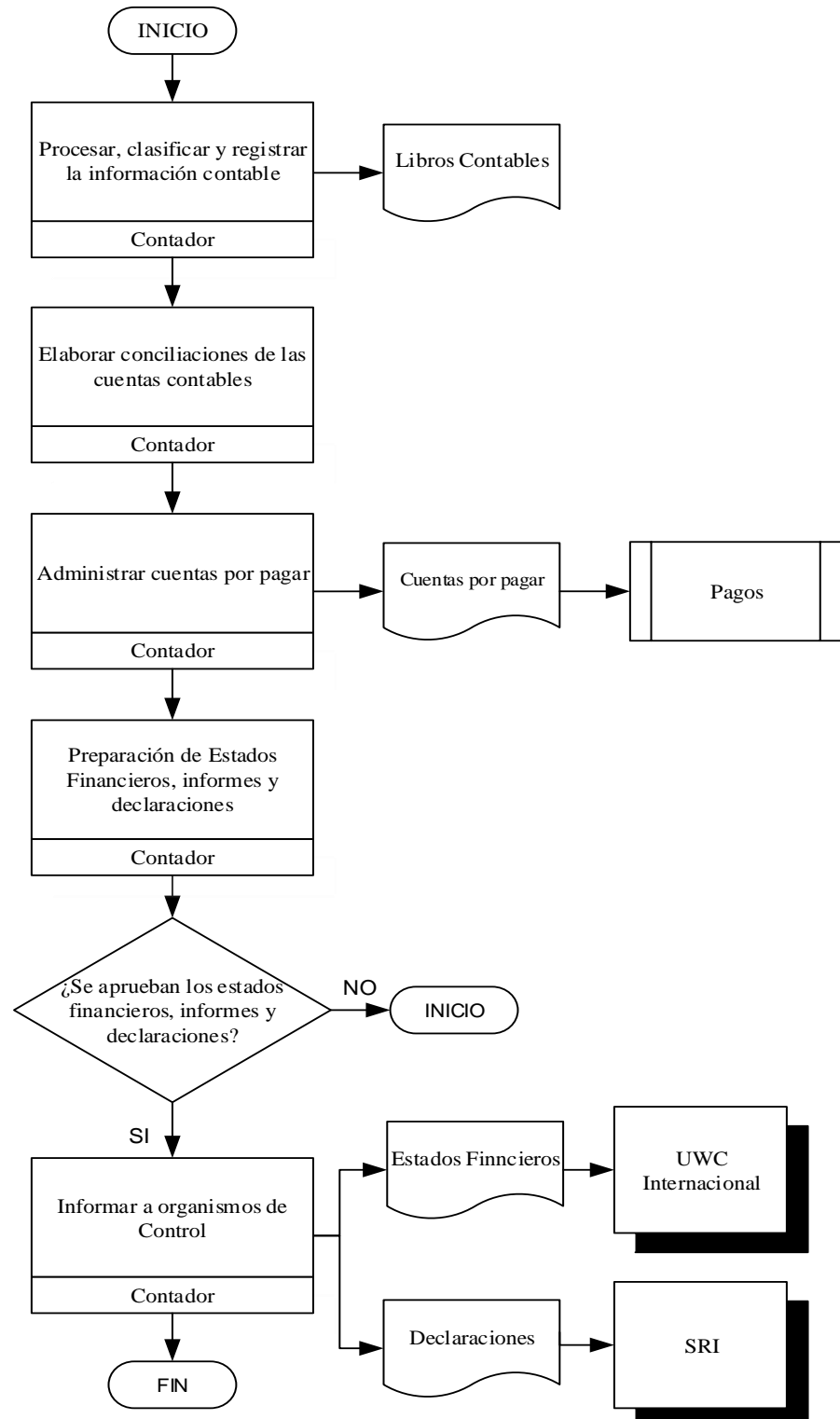
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DA01-1	Registros contables
DA01-2	Estados financieros

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC05	Estados Financieros	Impreso y digital	5 años	Archivo pasivo físico y digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO





CODIGO:
A02

PROCESO DE PAGOS

Edición No. 01

Pág. 31 de 37

1. PROPÓSITO

Dar un seguimiento a las salidas económicas del Comité a través de un registro efectivo de las mismas.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para pagos a empleados y proveedores.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

- Contador

4. DEFINICIONES

- **Pagos:** cantidad de dinero entregada como una salida económica.

5. POLÍTICAS

- Los términos de pago para proveedores son 8 días a través transferencia electrónica de fondos o con cheque a partir de la fecha de recepción de la factura.
- Se pagaran solo los días viernes.
- No se aceptará facturas con fecha de expedición superior a cuatro (4) días hábiles.
- El pago a empleados se realizará máximo hasta el día 5 del mes consecutivo.

CODIGO:
A02
PROCESO DE PAGOS
Edición No. 01
Pág. 32 de 37

6. INDICADORES

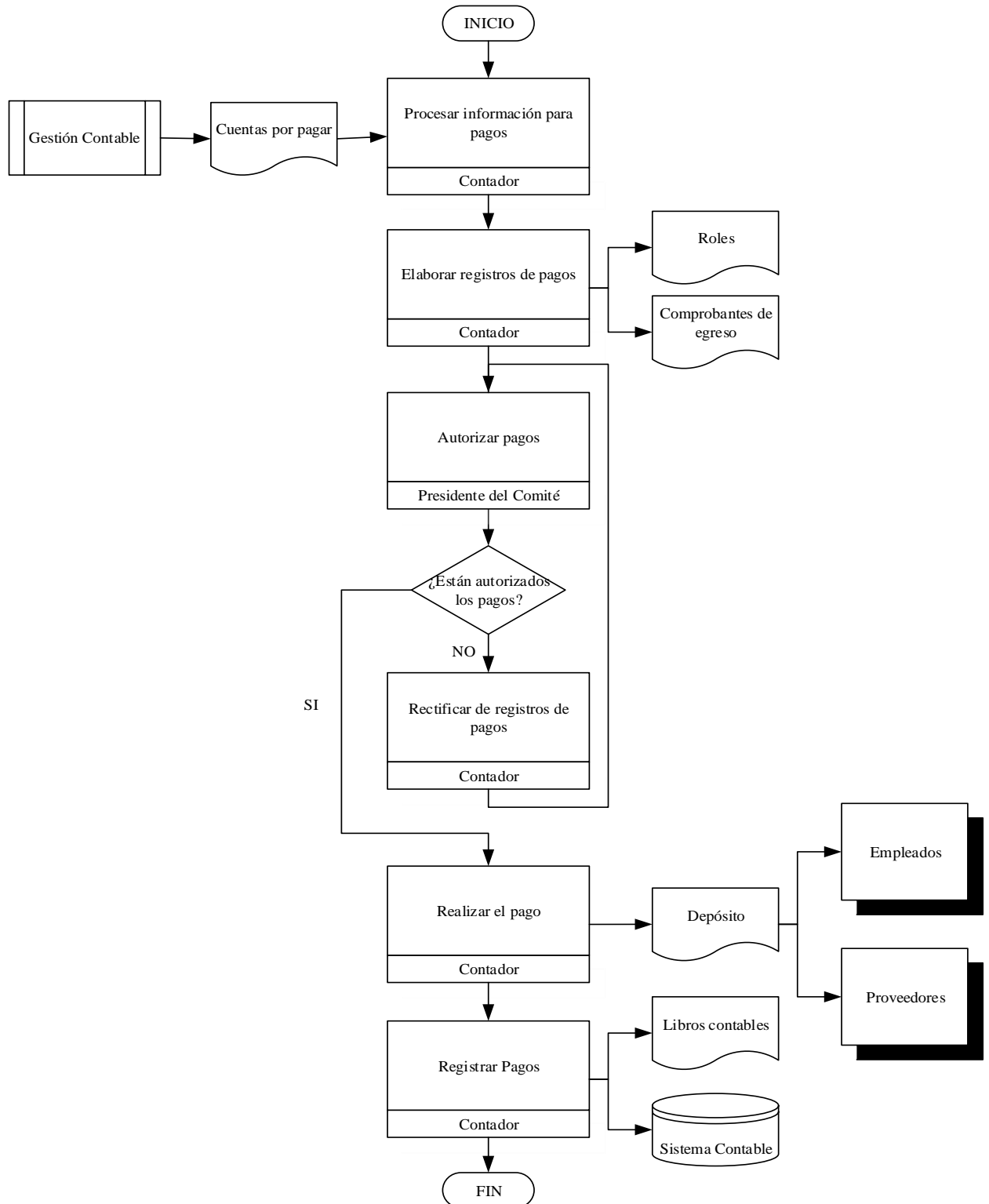
Nombre	Oportunidad de pagos				
Descripción	Identificar las el número de pagos que se puede realizar en relación a cuentas por pagar.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Pagos}}{\text{Cuentas por pagar}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Contador	Mensual	Negativo	80%	90%	Presidente del Comité

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DA02-1	Comprobantes de egreso
DA02-2	Roles de pago

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC05	Libros contables	Impreso y digital	5 años	Archivo pasivo físico y digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO:
A02

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Edición No. 01

Pág. 34 de 37

1. PROPÓSITO

Contar con personal adecuado y capacitado para llevar a cabo los procesos del Comité a través de una selección minuciosa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para personal adicional que requiera el Comité y los miembros voluntarios.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Presidente del Comité

4. DEFINICIONES

- **Reclutamiento:** conjunto de esfuerzos para atraer, convocar al personal bajo el perfil requerido.
- **Selección:** proceso de revisión de aptitudes y cualidades del personal reclutado.
- **Entrevista:** comunicación interpersonal, cuyo fin es intercambiar información.
- **Contratación:** formalización de intereses, derechos, obligaciones del trabajador para con el empleador.

5. POLÍTICAS

- La contratación de personal se realizará estrictamente basándose en el perfil de cargos.
- Los miembros del Comité podrán tomar la decisión sobre la continuación o desvinculación del personal de acuerdo a su nivel de desempeño.

CODIGO:
A02

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Edición No. 01

Pág. 35 de 37

6. INDICADORES

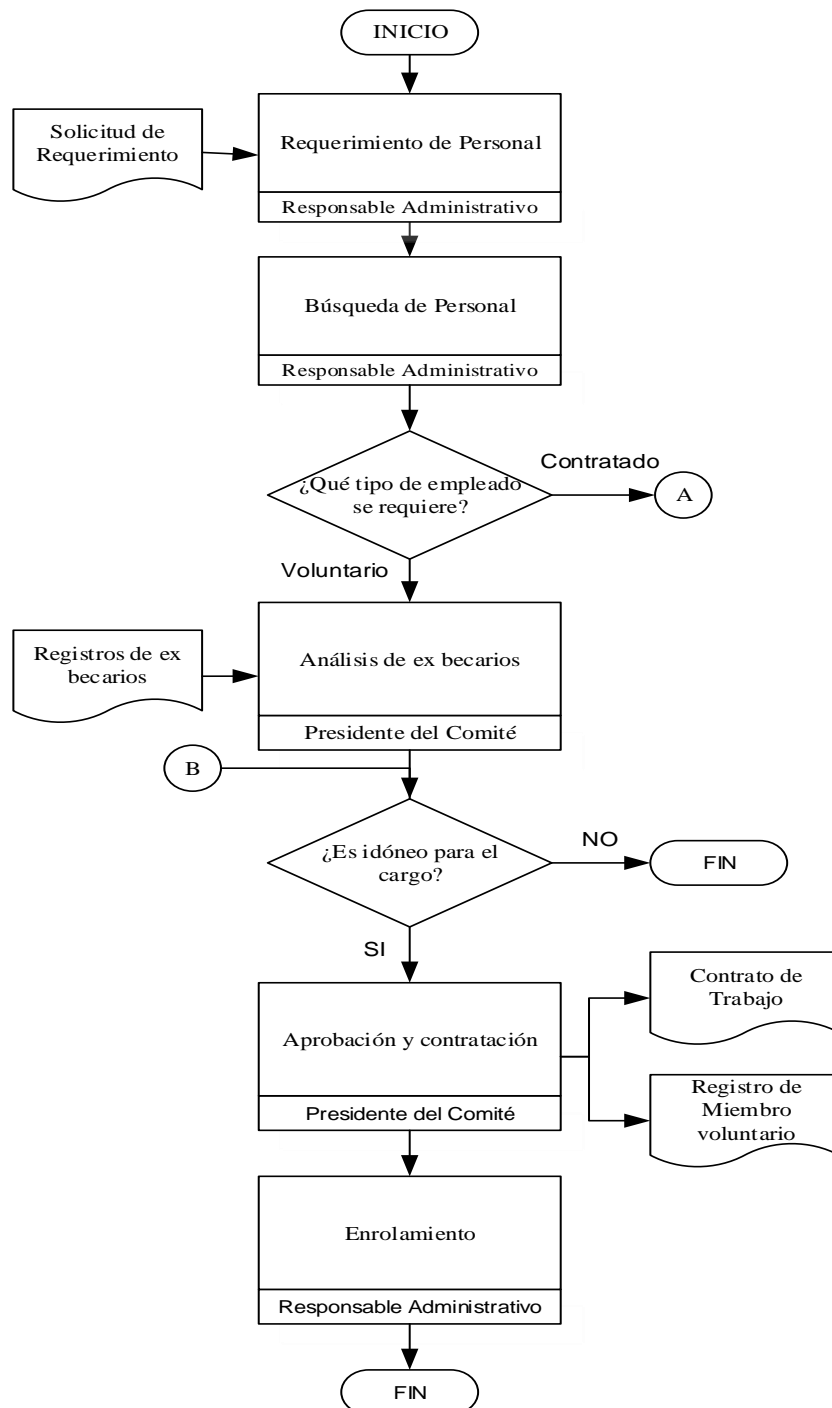
Nombre	Nivel de desempeño				
Descripción	Medir el nivel de desempeño del personal de UWC Ecuador en la consecución de sus actividades.				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$				
Responsable de Medición	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
Responsable administrativo	Mensual	Negativo	70%	90%	Presidente del Comité

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DA02-1	Requerimientos de personal
DA02-2	Registro de selección
DA02-3	Evaluaciones de desempeño

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RA02	Registro de selección	Impreso y digital	2 años	Archivo pasivo digital

9. DIAGRAMA DE FLUJO


CODIGO:
A02

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Edición No. 01

Pág. 37 de 37

