

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y CONTABLE PARA EL MANEJO DE
LOS RECURSOS DEL “PLAN PADRINO” DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



RAFAEL GIOVANNY ORTEGA SOLARTE

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICA PROFESIONAL
POPAYÁN-CAUCA
2021**

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y CONTABLE PARA EL MANEJO DE
LOS RECURSOS DEL “PLAN PADRINO” DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



RAFAEL GIOVANNY ORTEGA SOLARTE

FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ MEJÍA
ASESOR ACADÉMICO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICA PROFESIONAL
POPAYÁN-CAUCA
2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi familia quienes me acompañaron y apoyaron en esta etapa de mi vida. En especial a mi hermana Marcela y mi tío Roger, quienes con sus conocimientos y consejos me ayudaron sacar adelante este proyecto.

Agradezco a la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica profesional. Especialmente al PhD. Francisco José Pino Correa y a la Mag. Eva Juliana Maya Ortiz, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme su ayuda y guía.

También quiero agradecer al Mag. Francisco Javier González Mejía, quien con sus enseñanza y apoyo me guio durante el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	7
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	16
2.1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	16
2.2. MARCO CONTEXTUAL	21
2.3. MARCO LEGAL	23
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	26
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	26
3.3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TIPO DE MUESTREO.....	27
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL.....	29
4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL PLAN PADRINO FIET	29
4.1.1. ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIONES PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS.	29
4.1.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIONES PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS.....	36

4.2.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DEL PLAN PADRINO.....	50
4.2.1.	SELECCIÓN DE ESTUDIANTES BENEFICIARIOS	54
4.2.2.	PAGO DE MATRÍCULA FINANCIERA ESTUDIANTES BENEFICIARIOS.....	60
4.2.3.	ACOMPañAMIENTO INTEGRAL Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES BENEFICIARIOS.....	62
4.3.	ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS A LOS PROCESOS DE RECAUDO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PLAN PADRINO	64
4.4.	ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL PLAN PADRINO.	66
4.4.1.	ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA DE UNA ASOCIACIÓN O CORPORACIÓN	66
4.4.2.	ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA – CECAV.....	70
5.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	72
5.1.	CONCLUSIONES.....	72
5.2.	SUGERENCIAS	73
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasa de tránsito inmediato a educación superior (Cauca)	9
Tabla 2 Reporte de Inscripciones, Admisiones y matriculados en primer curso (Unicauca).....	10
Tabla 3 Simbología de Diagrama de Flujo	20
Tabla 4 Normatividad de las donaciones en Colombia	23
Tabla 5 Información entrevistas	27
Tabla 6 Criterios de Evaluación	36
Tabla 7 Porcentaje y puntaje máximo para cada criterio de pre-selección	54
Tabla 8 Puntaje por cada criterio de pre-selección.....	55
Tabla 9 Rangos de valores del costo de pensión en la IEM.....	55
Tabla 10 Resumen – Puntaje para cada criterio de pre-selección	56
Tabla 11 Ejemplos ficticios para aplicar los puntajes de los criterios de pre-selección	57
Tabla 12 Selección de estudiantes beneficiarios.	58
Tabla 13 Pago de matrícula financiera estudiantes beneficiarios.....	60
Tabla 14 Acompañamiento integral y seguimiento del desempeño académico de los estudiantes beneficiarios.....	62
Tabla 15 Costos fijos mensuales - Constitución asociación o corporación	66
Tabla 16 Costos variables - Constitución asociación o corporación	67
Tabla 17 Presupuesto Anual - Constitución asociación o corporación.....	68
Tabla 18 Situación financiera de apertura - constitución asociación o corporación	69
Tabla 19 Costos – CECAV	70
Tabla 20 Presupuesto Anual - CECAV	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo - CECAV.....	30
Figura 2 Logo - Vicerrectoría de Cultura y Bienestar	31
Figura 3 Logo - Área de Egresados Unicauca.....	32
Figura 4 Logo - FONDUC.....	33
Figura 5 Logo - Fundación Mundo Mujer	34
Figura 6 Matriz cualitativa para evaluación de las organizaciones (criterios 1-4).....	38
Figura 7 Matriz cualitativa para evaluación de las organizaciones (criterios 5-8).....	41
Figura 8 Matriz cualitativa para evaluación de las organizaciones (criterios 9-11).....	44
Figura 9 Matriz cuantitativa con la calificación para cada organización.....	47
Figura 10 Matriz cuantitativa con los resultados finales	48
Figura 11 Diagrama de procesos de la propuesta inicial del Plan Padrino	51
Figura 12 Diagrama de procesos del Plan Padrino ajustado	52
Figura 13 Procesos del Plan Padrino	53
Figura 14 Formato de donación	65

INTRODUCCIÓN

En este documento, se plantean los aspectos que se tendrán en cuenta en el momento de determinar la estructura administrativa, legal y contable para el manejo de los recursos del “Plan Padrino” de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones de la Universidad del Cauca. El cual pretende brindar un apoyo económico a estudiantes que presenten dificultades socio-económicas y tengan un buen desempeño académico, para que estos puedan pagar su matrícula financiera y así continuar con sus estudios en la Universidad del Cauca, dicho apoyo provendrá de personas naturales o jurídicas.

En el primer capítulo se expone la contextualización del trabajo, donde se define el problema, se explica por qué es necesario la realización del trabajo y se plantean los objetivos.

En el segundo capítulo se desarrolla la contextualización teórica, en el cual se aborda la parte teórica y conceptual desde la visión de diferentes autores, se expone el marco contextual donde hay información de la organización (la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones), se describe el marco legal en el cual se encuentra la normatividad aplicable.

El tercer capítulo se presenta la contextualización metodológica en el que se presenta el enfoque de investigación, tipo de investigación, la población objeto de estudio, instrumentos de recolección de información y tipo de muestreo.

En el cuarto capítulo se describe el desarrollo del trabajo, donde se exponen el proceso para definir la estructura administrativa, legal y contable para el manejo de los recursos del Plan Padrino, además de un manual de procesos y procedimientos del manejo administrativo del Plan Padrino.

Por último, en el quinto capítulo se muestran las conclusiones y sugerencias que resultaron del desarrollo de este trabajo.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La educación superior juega un papel trascendental en el desarrollo de un país, ya que esta les provee a sus integrantes las herramientas necesarias para emprender procesos de innovación que permitan mejorar la calidad de vida tanto particular como de la sociedad. Colombia no debe ser ajena a esta realidad, tal cual lo dice Arango (2004, pág. 9) “La educación superior cumple un papel estratégico en el proyecto de desarrollo económico, social y político en el que está comprometido el país”.

Lo ideal es que las personas que hayan cumplido satisfactoriamente con su educación media puedan, sin tardar demasiado tiempo, ingresar a alguna de las Instituciones de Educación Superior (IES) con las que cuenta el país, donde puedan formarse en el área académica que deseen. Sin embargo, en Colombia, en los últimos años el número de jóvenes que ingresan a IES ha sufrido una disminución importante de acuerdo con artículo publicado por El Tiempo (2020) “Las cifras concretas son las siguientes: en 2018 hubo 2’408.041 alumnos (contando nuevos y antiguos), lo que representa una caída del 1,5 % con respecto a los 2’446.314 de 2017”. También agregan que los datos del año 2019 aún no están disponibles, pero se prevé un tendencia similar, al igual que para el 2020.

Según informa Portafolio (2019), no hay una única explicación a esta disminución de estudiantes matriculados, se mencionan que podría ser producto del costo de la matrícula académica, la baja expectativa de los jóvenes frente a los programas ofertados y la dificultad para conseguir empleo.

En cuanto al Departamento del Cauca la tendencia es similar, de acuerdo con el informe publicado por el SNIES¹ (2018), se pasó de 51.125 estudiantes en el 2017 a 48.692 en el 2018, es decir, una disminución de 4,8%. Otro aspecto por analizar es la tasa de tránsito inmediato a la educación superior del departamento, como se muestra en la Tabla No. 1.

¹ Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.

Tabla 1 Tasa de tránsito inmediato a educación superior (Cauca)

Tasa de Tránsito	Estudiantes de Grado Once en 2015	Ingresaron a Educación Superior en 2016	Tasa de tránsito inmediato 2016	Estudiantes de Grado Once en 2016	Ingresaron a Educación Superior en 2017	Tasa de tránsito inmediato 2017	Estudiantes de Grado Once en 2017	Ingresaron a Educación Superior en 2018	Tasa de tránsito inmediato 2018
Departamento	13.641	3.203	23,5%	13.910	3.291	23,7%	13.681	3.032	22,2%
Nacional	484.664	184.013	38,0%	493.582	209.185	42,4%	495.371	191.680	38,7%

Nota: fuente: MEN (SNIES - SIMAT) (2018)

Se puede observar cómo en el departamento del Cauca en los últimos años, unos 10.000 jóvenes en promedio, recién graduados del colegio no continúan sus estudios en alguna de las IES, además la tasa de tránsito inmediato a educación superior del departamento también es muy baja con respecto al promedio nacional. Ahora bien, la Universidad del Cauca es la institución de educación superior con más estudiantes del departamento, esto conlleva a que cada semestre se presente una cantidad considerable de personas esperando ser admitidos, como se indica en la Tabla No. 2.

Tabla 2 Reporte de Inscripciones, Admisiones y matriculados en primer curso (Unicauca)

Año	Semestre	Inscritos		Admitidos		Primer Curso	
2015	1	12.514	23.993	2.062	3.843	1.591	3.102
	2	11.479		1.781		1.511	
2016	1	15.662	28.028	2.037	4.204	1.605	3.488
	2	12.366		2.167		1.883	
2017	1	22.588	38.656	2.549	4.535	2.597	4.424
	2	16.068		1.986		1.827	
2018	1	20.029	32.361	2.164	4.236	2.140	3.289
	2	12.332		2.072		1.149	

Nota: fuente: MEN (SNIES) (2019)

La cantidad de personas que logran ser admitidas y que además se matriculan para el primer curso es muy baja, sólo el 11.5%, en promedio, del total de inscritos logran iniciar sus estudios. A este hecho se suman las dificultades económicas de algunas de las personas que inician sus estudios universitarios. Por ejemplo, según el informe realizado por el SNIES (2019), para el año 2018, el porcentaje de estudiantes nuevos con ingresos familiares entre 0 y 2 SMLV fue de 71,3%, esto ocasiona que muchos de ellos no puedan pagar el valor de la matrícula satisfactoriamente cada semestre, entre otros gastos que conlleva la vida universitaria.

De esta manera, las dificultades económicas, la vulnerabilidad académica y la orientación vocacional son los principales motivos de deserción en los estudiantes de educación superior según

la Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil en Instituciones de Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional (2015). La tasa de deserción universitaria de la Universidad del Cauca, de acuerdo al informe del SNIES (2019), para el año 2018 fue de 6,4%, valor muy cercano al promedio nacional que está en 9,0%.

La Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET) de la Universidad del Cauca se encuentra históricamente entre las tres facultades con mayor índice de deserción por programa académico, según datos obtenidos de la plataforma SIMCA. Un ejemplo de ello, es la información de deserción del periodo 2018 – II, donde la FIET se ubica en el tercer puesto con un total de 107 deserciones, sólo superada por la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, y la Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación (FACNED).

Con el propósito de apoyar a los estudiantes que enfrentan estas dificultades, la Universidad del Cauca por medio de la vicerrectoría de Cultura y Bienestar ofrece algunos programas para el apoyo socioeconómico de los estudiantes, tales como: Restaurante estudiantil universitario, Residencias universitarias, Jóvenes en acción, crédito educativo (ICETEX, Universidades de paz). Sin embargo, algunas de estas opciones o ayudas no son accesibles para todos, además en algunos casos pueden ser desfavorables para el estudiante. Tal es el caso, de un crédito con el ICETEX que en algunos casos el sistema de financiación y las tasas de interés causan que el pago de la deuda se extienda mucho tiempo después de haber finalizado los estudios, esto queda demostrado en las declaraciones que dio para Portafolio (2020), Manuel Acevedo Jaramillo (Presidente de ICETEX), que dice “Tenemos 653.000 beneficiarios. Algunos están en situaciones complejas porque no terminaron su educación superior o no han encontrado trabajo luego de graduarse y deben pagar la obligación financiera”

Teniendo en cuenta lo anterior, la Facultad de Ingeniería y Telecomunicaciones de la Universidad del Cauca se encuentra en proceso de formular e implementar un “Plan Padrino” cuyo objetivo es beneficiar a los estudiantes, con bajos recursos económicos y con un buen desempeño académico, con un apoyo económico que les permita pagar su matrícula y continuar con sus estudios. Sin embargo, la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones aún no cuenta con una estructura adecuada para la captación y administración de los recursos provenientes de los egresados u otras fuentes de financiación. De acuerdo con lo expuesto previamente surge la siguiente pregunta:

¿Cuál debe ser la estructura administrativa, legal y contable que deberá implementarse para el recaudo y manejo de los recursos del “Plan Padrino” de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones de la Universidad del Cauca?

1.2.JUSTIFICACIÓN.

Algunas IES han tenido éxito al implementar estrategias que permiten a sus estudiantes de pregrado culminar sus carreras satisfactoriamente, ya sea brindando un acompañamiento en la parte de formación pedagógica, apoyo psicosocial o apoyo socioeconómico. Instituciones como las universidades de Córdoba, Popular del Cesar y la Tecnológica de Pereira, entre otras, han puesto en marcha programas que tienen como fin la consecución de recursos económicos mediante donaciones de personas jurídicas o naturales del sector privado y público, que se destinan al apoyo socioeconómico de los estudiantes de estratos 1,2 y 3 que presenten dificultades económicas, ya sea para pagar su matrícula, costos de transporte o para los materiales de estudio. A estos programas les denomina “Plan Padrino”. Esta estrategia les ha permitido a diferentes estudiantes con vulnerabilidad económica, y con un buen desempeño académico la continuación y culminación de sus estudios. Por ejemplo, en la Universidad de Córdoba en el 2018 fueron admitidos 114 nuevos estudiantes en el Plan Padrino, además 68 beneficiarios antiguos lograron continuar en el programa.

El apoyo que la universidad brinda a un estudiante que está pasando por alguna situación desfavorable es de vital importancia para su formación profesional y personal, y con los casos antes mencionados se advierte que es factible replicarlos inicialmente en la FIET, y dependiendo de su acogida, podría implementarse en otras facultades de la universidad. Otro aspecto por considerar es que la ejecución de este tipo de planes, trae beneficios como una mayor demanda de aspirantes para ingresar a un programa de pregrado y podría mejorar el desempeño académico de los estudiantes que han tenido dificultades económicas, además generaría un mayor

reconocimiento tanto para la Facultad como para la Universidad. Esto también ayudara en gran medida a disminuir los índices de deserción académica en la universidad.

Para los estudiantes que resulten beneficiados con el apoyo económico del Plan Padrino, les quitara un gran peso de encima, ya que dicho apoyo permitirá que puedan continuar con sus estudios durante el semestre en el cual recibieron la ayuda para pagar su matrícula financiera. Además, de ellos depende si pueden continuar en el Plan Padrino, debido a que si los resultados al final del semestre en cuanto a las notas en las materias cursadas son buenos, podrán participar en la elección para que sean de nuevo beneficiarios del apoyo en el siguiente semestre. Un aspecto importante de lo anterior, es que estos estudiantes al lograr graduarse y ubicarse en el mercado laboral, podrían apoyar a los estudiantes que pasaron por dificultades similares, ya que se generó un sentido de pertenencia por la universidad.

Sin embargo, para que este tipo de proyectos tengan éxito, es fundamental establecer una estructura eficiente para la administración de los recursos, lo cual es posible lograr mediante el desarrollo de procedimientos claros y efectivos que consideren todos los aspectos que intervienen en este tipo de procesos donde se recaudan recursos para el beneficio de terceros. Una buena estructura administrativa contribuye a que se tenga claridad en el recurso humano necesario, y a que cada persona o dependencia conozca sus funciones y responsabilidades dentro del proceso. Además, permite establecer canales de comunicación para coordinar esfuerzos entre las partes que permitan el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la estructura administrativa, legal y contable para el recaudo y manejo de los recursos del “Plan Padrino” de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones de la Universidad del Cauca.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la estructura organizativa para el manejo de recursos del Plan Padrino.
- Elaborar manual de procesos y procedimientos del manejo administrativo del Plan Padrino.
- Determinar los aspectos legales para los procesos de recaudo y administración de los recursos del Plan Padrino.
- Determinar la estructura contable y financiera para el manejo de los recursos del Plan Padrino.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A continuación, se describen de manera resumida algunos de los aspectos que serán necesarios considerar en el desarrollo del trabajo:

Plan padrino

En Colombia hay IES que desarrollan planes padrinos y cada una le da diferente definición y enfoque. Por ejemplo, Torres (2016) de la Universidad Autónoma Latinoamericana lo define como una estrategia para fomentar la permanencia y disminuir la deserción. Un grupo de padrinos tiene asignado diferentes ahijados, buscando a través de una relación fraternal solucionar las problemáticas de los estudiantes, de índole académica, personal y social.

En el caso anterior no se toma en cuenta el aspecto socioeconómico del estudiante, mientras que, la Universidad Popular del Cesar (2013) si toma en cuenta dicho aspecto, definiendo el Plan Padrino como un programa “que tiene como objetivo brindar apoyo a estudiantes de los estratos 1, 2 y 3 vinculados a la institución, que por circunstancias desfavorables necesitan del acompañamiento económico, a través de donaciones”. De manera similar la Universidad de Córdoba (2017, pág. 2) lo define como “un programa encaminado a satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes de la Universidad de Córdoba pertenecientes a los estratos socioeconómicos uno (1) y dos (2), cuyos recursos provienen de donaciones de personas naturales y jurídicas”. Cabe resaltar que una donación de acuerdo con Palencia (2001), es un acto contributivo entre sujeto emisor y una causa receptora de esta contribución.

Estructura administrativa

Para Criado (2009, pág. 1), la estructura administrativa es “un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados”.

Por otro lado, Robbins (2005, pág. 234) define la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”

Liz y Parra (2009, pág. 100) citando a Mintzberg (1995), nos dicen que “la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”

Ahora bien, para la generación de una apropiada estructura organizacional, de acuerdo a Escobar, Gamboa y Pérez (2008), es necesario adoptar el enfoque de estructura más adecuada, que permita a la organización adaptarse a las necesidades del cliente, generar un ambiente interno donde los procesos y la información fluyan de manera adecuada. Entre los posibles enfoques de estructura existen, estructura funcional, lineal, divisional, híbrida, matricial, entre otras.

Estructura contable y financiera

De acuerdo a Macías y Zambrano (2017), la estructura contable es un instrumento esencial que sirve como guía en los procesos de control y registro de las transacciones contables, y al mismo tiempo ayudará a recolectar una información segura y fiable, con el fin de que se presenten razonablemente los estados financieros al final del periodo y se tomen las debidas decisiones.

Según Bogotá Emprende (2007), la estructura financiera es la conformación que tiene la empresa en cuanto a Inversión, financiamiento y utilidades. Por otra parte, Jiménez y Palacín (2007, pág. 9), definen la estructura financiera como “la combinación de recursos propios y ajenos utilizados por las empresas para financiar sus inversiones”. Así mismo, Celi (2019, pág. 20), expone que “la estructura financiera se refiere a la mezcla específica de deuda a largo plazo y capital que una empresa utiliza para financiar sus operaciones”.

Aspectos legales

De acuerdo a EGA Futura (2021), “los aspectos legales de la empresa son todos los trámites, procesos y documentos de orden legal necesarios para operar en el mercado sin impedimentos”. Así mismo, el SENA (2021), explica que los aspectos legales son importantes, ya que permite conocer las formas jurídicas que existen en la legislación colombiana y también los trámites legales, tributarios y laborales que se deben tener en cuenta.

Manual de procesos y procedimientos

Según la Norma ISO 9001 (2015), un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados.

Por otra parte, Duisberg (1995), define un proceso como la coordinación de personas, información, materiales y maquinas mediante una serie de actividades agrupadas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

De acuerdo a la norma ISO 9000 (2015), un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Por otro lado, Melinkoff (1990, pág. 28), explica que "los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"

Según Castro (2017, pág. 5), un manual de procesos y procedimientos permite “reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente”.

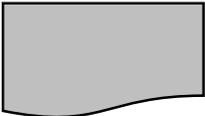
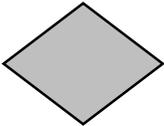
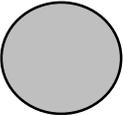
Por otro lado, Pantoja (2014, pág. 31) habla de manuales de procedimientos y lo define como “documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran con la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”

Se debe tener en cuenta que para representar gráficamente las actividades una forma es el diagrama de flujo el cual brinda un mejor entendimiento de estas. De acuerdo a la Guía Técnica

para la Elaboración de Manuales De Procedimientos (2004, pág. 24) “El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada”.

Para esta representación gráfica existe una simbología, como se muestra en la Tabla No. 3

Tabla 3 Simbología de Diagrama de Flujo

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio / Fin	El símbolo de terminación marca el punto inicial o final de un sistema Por lo general contiene la palabra “inicio” o “fin”
	Operación / Activad	Un rectángulo solo puede representar un solo paso dentro del proceso o un subproceso dentro de un proceso más grande
	Documento	Un documento o informe impreso
	Decisión / Ramificación	Un punto de decisión o ramificación las líneas que representan diferentes decisiones surge de diferentes puntos del diamante
	Conector	Indica que el flujo continúa dónde se ha colocado un símbolo idéntico (que contiene la misma letra
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Nota: Fuente: Elaboración a partir de la página <https://www.ansi.org/>

2.2.MARCO CONTEXTUAL

Citando el sitio web de la Universidad del Cauca con relación a la a Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET):

“La Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET) fue creada mediante el Acuerdo N° 40 del 17 de diciembre de 1960, el cual fue emanado del Comité Administrativo de la Asociación Colombiana de Universidades y del Fondo Universitario Nacional, y refrendado el 19 de diciembre de 1960 por el señor ministro de Educación Nacional, Alfonso Ocampo Londoño”.

Esta facultad es ampliamente reconocida como pionera y líder a nivel nacional y latinoamericano en la formación integral en las áreas de Informática, Telecomunicaciones, Telemática, Electrónica y Automatización Industrial

La FIET ofrece los programas de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, Ingeniería en Automática Industrial, Ingeniería de Sistemas y Tecnología en Telemática, también hay oferta de programas de especialización. Además cuenta con sedes en Popayán, Santander de Quilichao, Miranda y Silvia.

De acuerdo con el portal web de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET) la Misión y Visión son:

Misión

La Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET) tiene un compromiso histórico, vital y permanente con la búsqueda de la excelencia en el servicio público cultural

que ella presta, y adopta como propios los principios y objetivos establecidos por la Ley 30 de 1992 para la educación superior.

Visión

La Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones (FIET) busca ser reconocida como una Institución pionera y líder a nivel nacional y latinoamericano en formación integral en las áreas de Informática, Electrónica, Automática y Telecomunicaciones, para lo cual debe integrar las actividades de docencia, investigación y proyección social en sus programas académicos con el fin de:

- Formar profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo económico y social de la región y del país.
- Generar alternativas de solución a los problemas sociales de orden local, regional y nacional.
- Articular fuertemente la FIET con su entorno a nivel local, regional, y nacional.

La FIET manifiesta su propósito esencial de hacer realidad una verdadera integración con la sociedad y una estrecha relación con la industria, con el fin de contribuir significativamente al mejoramiento de la calidad de vida y a la búsqueda de la felicidad individual y colectiva.

2.3.MARCO LEGAL

Cuando se trata de donaciones se debe tener en cuenta la normatividad establecida en el Código Civil de Colombia (Ley 84 de 1873) plasmada en la Tabla No. 4.

Tabla 4 Normatividad de las donaciones en Colombia

De las donaciones entre vivos	
Artículos	Descripción
ARTICULO 1443. DEFINICION DE DONACION ENTRE VIVOS	La donación entre vivos es un acto por el cual una persona transfiere, gratuita e irrevocablemente, una parte de sus bienes a otra persona que la acepta.
ARTICULO 1444. PERSONAS HABLES PARA DONAR	Es hábil para donar entre vivos toda persona que la ley no haya declarado inhábil.
ARTICULO 1445. PERSONAS INHABLES PARA DONAR	Son inhábiles para donar los que no tienen la libre administración de sus bienes; salvo en los casos y con los requisitos que las leyes prescriben.
ARTICULO 1446. CAPACIDAD PARA RECIBIR DONACION.	Es capaz de recibir entre vivos toda persona que la ley no ha declarado incapaz.
ARTICULO 1447. DONACION DE PERSONA INEXISTENTE Y BAJO CONDICION SUSPENSIVA	No puede hacerse una donación entre vivos a una persona que no existe en el momento de la donación. Si se dona bajo condición suspensiva, será también necesario existir al tiempo de cumplirse la condición, salvo las excepciones indicadas en los incisos 3o. Y 4o. del artículo 1020.
ARTICULO 1458. AUTORIZACION DE DONACIONES EN RAZON AL MONTO. Artículo modificado por el artículo 1o. del Decreto 1712 de 1989	Corresponde al notario autorizar mediante escritura pública las donaciones cuyo valor excedan la suma de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales, siempre que donante y donatario sean plenamente capaces, lo soliciten de común acuerdo y no se contravenga ninguna disposición legal. Las donaciones cuyo valor sea igual o inferior a cincuenta (50) salarios mínimos mensuales, no requieren insinuación.
ARTICULO 1459. DONACION DE CANTIDADES PERIODICAS.	Cuando lo que se dona es el derecho de percibir una cantidad periódicamente, será necesaria la insinuación, siempre que la suma de las

	cantidades que han de percibirse en un decenio excediere de dos mil pesos.
ARTICULO 1460. DONACION A PLAZO O BAJO CONDICION.	La donación a plazo o bajo condición no producirá efecto alguno, si no constare por escritura privada o pública en que se exprese la condición o plazo; y serán necesarias en ella la escritura pública y la insinuación e inscripción en los mismos términos que para las donaciones de presente.
ARTICULO 1461. OTORGAMIENTO POR ESCRITURA PÚBLICA DE LAS DONACIONES CON CAUSA ONEROSA.	Las donaciones con causa onerosa, como para que una persona abrace una carrera o estado, o a título de dote, o por razón de matrimonio, se otorgarán por escritura pública, expresando la causa; y no siendo así, se considerarán como donaciones gratuitas. Las donaciones con causa onerosa, de que se habla en el inciso precedente, están sujetas a insinuación en los términos de los artículos 1458, 1459 y 1460.
ARTICULO 1462. DONACIONES QUE IMPONEN GRAVAMEN PECUNIARIO.	Las donaciones en que se impone al donatario un gravamen pecuniario, o que puede apreciarse en una suma determinada de dinero, no están sujetas a insinuación sino con descuento del gravamen.
ARTICULO 1468. ACEPTACION DE DONACIONES.	Nadie puede aceptar sino por sí mismo, o por medio de una persona que tuviere poder especial suyo al intento, o poder general para la administración de sus bienes, o por medio de su representante legal. Pero bien podrá aceptar por el donatario, sin poder especial ni general, cualquier ascendiente o descendiente legítimo suyo, con tal que sea capaz de contratar y de obligarse. Las reglas dadas sobre la validez de las aceptaciones y repudiaciones de herencias o legados, se extienden a las donaciones.
ARTICULO 1469. REVOCACION DE LA DONACION.	Mientras la donación entre vivos no ha sido aceptada, y notificada la aceptación al donante, podrá éste revocarla a su arbitrio.
ARTICULO 1473. NORMAS QUE RIGEN LA DONACION ENTRE VIVOS.	Las reglas concernientes a la interpretación de las asignaciones testamentarias, al derecho de acrecer y a las sustituciones, plazos, condiciones y modos relativos a ellas, se extienden a las donaciones entre vivos.

			En los demás que no se oponga a las disposiciones de este título, se seguirán las reglas generales de los contratos.
ARTICULO 1474. COMPETENCIA.	BENEFICIO DE	DE	El donante de donación gratuita goza del beneficio de competencia en las acciones que contra él intente el donatario, sea para obligarle a cumplir una promesa o donación de futuro, sea demandando la entrega de las cosas que se le han donado de presente.

Nota: Fuente: elaboración propia – Código Civil de Colombia (2020)

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo presenta un enfoque cualitativo, de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018). Este enfoque emplea la recolección de datos sin medición numérica con el objetivo de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este mismo sentido el tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva. La investigación exploratoria se emplea cuando el propósito es examinar un problema o un tema el cual se ha profundizado poco, según Neill y Cortez (2018, pág. 32) “permite una primera aproximación al problema que se espera analizar y conocer”. En la investigación descriptiva según Bernal (2010, pág. 113) “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera”.

3.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio fueron los miembros del “Plan Padrino” de la Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones de la Universidad del Cauca, el PhD. Francisco José Pino Correa y la Mag. Eva Juliana Maya Ortiz, así mismo se consultaron expertos en los temas de estructura organizacional, aspectos legales y financieros relacionados al trabajo por desarrollar.

3.3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TIPO DE MUESTREO

Para la recolección de información se acudieron a fuentes primarias mediante entrevistas no estructuradas de manera virtual, teniendo en cuenta la situación mundial y nacional actual, esta fue la manera más efectiva de recolectar la información. Estas fueron aplicadas a las personas involucradas en el “Plan Padrino y expertos en el área organizacional, legal y contable que brindaron información de utilidad para el desarrollo del trabajo, como se muestra en la Tabla No.5. Principalmente se recurrieron a fuentes secundarias tales como artículos académicos o bibliografía referente a los temas investigados.

Tabla 5 Información entrevistas

Entrevistado	Descripción	Cantidad de entrevistas
Phd. Francisco José Pino correa y la mag. Eva Juliana Maya Ortiz.	Aclarar y corregir aspectos del trabajo.	Aproximadamente 10
Gerente del FONDUC, Juan Felipe Vallejo	Indagar sobre su visión respecto al Plan Padrino y su interés en participar en este.	1
Directora del CECAV, Marisol Muñoz Ordóñez	Indagar sobre su visión respecto al Plan Padrino y su interés en participar en este.	1
Vicerrector de cultura y bienestar de UNICAUCA, Deibar René Hurtado herrera	Indagar sobre su visión respecto al Plan Padrino y su interés en participar en este.	1
Asesores de la Cámara y Comercio del Cauca	Indagar sobre Entidades sin Ánimo de Lucro.	1
Coordinador del Área de Egresados, Juan Carlos Varona Albán.	Indagar sobre su visión respecto al Plan Padrino y su interés en participar en este.	1

Nota: Fuente: elaboración propia

El tipo de muestreo para la entrevista, será no probabilístico por conveniencia, ya que según QuestionPro (2021), con este se podrá concretar la muestra, eligiendo los individuos que sean de fácil acceso para el investigador.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL PLAN PADRINO FIET

Para definir diversos aspectos de lo que se desea desarrollar con el Plan Padrino de la Facultad de Ingeniería Electrónica y de Telecomunicaciones, se realizaron varias sesiones de trabajo con el asesor académico y los asesores empresariales de la FIET. En estas reuniones se estableció la necesidad de buscar una organización que se encargara de la administración de los futuros aportes que se recibirán para el pago de la matrícula de los estudiantes beneficiarios del Plan Padrino. En este capítulo se presentan las posibles organizaciones administradoras de los recursos del Plan Padrino y como fueron evaluadas para la elección de cual o cuales son las adecuadas para dicha función.

4.1.1. ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIONES PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS

Estas alternativas fueron el resultado de reuniones realizadas con asesores empresariales y el asesor académico, las organizaciones que se propusieron fueron, tres unidades pertenecientes a la Universidad del Cauca: el CECAV (Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual), la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, y el Área de Egresados, y dos organizaciones externas a la universidad: el FONDUC (Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca) y la Fundación Mundo Mujer.

A continuación, se realiza una descripción de cada una de estas organizaciones, y también el resultado obtenido después de indagar sobre su interés en participar en el Plan Padrino.

CECAV (Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual)

Figura 1 Logo - CECAV



Nota: Fuente: página de Facebook del CECAV

El CECAV es un mecanismo de servicio, apoyo y acompañamiento a las unidades académicas de la Universidad del Cauca, para el desarrollo exitoso de sus cursos, programas y eventos de educación no formal.

Esta organización surgió para apoyar las iniciativas de las unidades académicas tanto en la parte administrativa y financiera, razón por la cual, puede brindar apoyo en el manejo financiero de los recursos de estas unidades, siempre y cuando se realicen los trámites correspondientes para el adecuado recaudo. Sin embargo, el rubro donde llegan los recursos económicos administrados por el CECAV, es una cuenta de operación comercial, razón por la cual, según el Acuerdo No. 051 de 2007 Estatuto Financiero y Presupuestal de la Universidad del Cauca, todo recurso que ingrese a esta cuenta se le deberá descontar un 20%. Un 10% correspondiente a gastos de administración y el 10% restante de contribución a los ingresos.

Vicerrectoría de Cultura y Bienestar

Figura 2 Logo - Vicerrectoría de Cultura y Bienestar



Nota: Fuente: página web de la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar de Unicauca

Esta dependencia de la Universidad del Cauca se encarga de coordinar, apoyar y promover las diferentes iniciativas de la Alma Mater en materia de deporte, recreación, arte, patrimonio cultural, y salud de la comunidad universitaria.

El manejo de recursos como los del Plan Padrino por parte de la vicerrectoría de Cultura y Bienestar tiene unos requisitos institucionales que lo hace muy engorroso y de difícil administración, ya que la persona que desee donar debe presentar documentos donde se encuentren sus datos personales, se exprese la procedencia del dinero, el objeto de la donación, entre otros. En consecuencia, la universidad debe verificar dicha información, en este proceso puede solicitar más datos a los donantes, dando como resultado un periodo de espera largo mientras se le entrega la donación a quien va dirigida. Además por parte de esta Vicerrectoría, se recomendó que una alternativa más adecuada podría ser una organización externa a la universidad.

Área de Egresados

Figura 3 Logo - Área de Egresados Unicauca



Nota: Fuente: página web del Área de Egresados

El Área de Egresados de la Universidad del Cauca es una organización que busca promover mecanismos de comunicación que permitan hacer el seguimiento y estudio de las actividades que desarrollan los egresados, para evaluar la pertinencia y calidad de la formación propuesta por la Institución, así mismo, desde la universidad apoyar y generar vínculos afectivos y de integración de los egresados con la misma.

En esta unidad se debe realizar la gestión ante la Secretaría General de la Universidad para recibir aportes, los cuales se certifican y le sirven al padrino para reducir sus impuestos. Aunque este tipo de certificados son de difícil acceso para muchos padrinos debido a los requisitos que tiene la Universidad.

FONDUC

Figura 4 Logo - FONDUC



Nota: Fuente: página web del FONDUC

El FONDUC es una Entidad de la economía solidaria enfocada en contribuir con el bienestar social de los asociados docentes y administrativos de la Universidad del Cauca.

Esta entidad podría manejar los recursos del Plan Padrino, siempre y cuando los aportes sean realizados por asociados al FONDUC, y además dichos aportes podrán ser invertidos en los negocios del FONDUC para generar mayores beneficios para este.

FUNDACIÓN MUNDO MUJER

Figura 5 Logo - Fundación Mundo Mujer



Nota: Fuente: página web del FONDUC

La Fundación Mundo Mujer es una organización sin ánimo de lucro que promueve el progreso de las comunidades de menores ingresos del país, a través de diversos programas y proyectos sociales.

La gestión realizada con esta entidad, para evaluar la posibilidad de participar en el proyecto, no tuvo un resultado satisfactorio.

Alternativas adicionales

Debido a que el manejo de este tipo de recursos por parte de un tercero es complejo, puesto que es necesario adaptarse a las condiciones impuestas por esa entidad, se planteó la opción de constituir una Entidad sin Ánimo de Lucro (ESAL), que se encargara de la administración de los recursos. Este tipo de organización podría adoptar sus propias políticas según lo que se desea desarrollar con el Plan Padrino, es decir que no se debe someter a políticas impuestas por una empresa que ya está creada.

Las entidades sin ánimo de lucro que más se adaptan al objetivo del Plan Padrino, que es recibir aportes para el pago de la matrícula financiera de los estudiantes que resulten beneficiarios, son: una fundación, una asociación, o una corporación. La información obtenida sobre estas ESAL fue

obtenida los instructivos para la Constitución de una Fundación (2021) y Constitución de Asociaciones y Corporaciones (2021) emitidos por la Cámara de Comercio del Cauca. A continuación, se dará una breve definición de estos tipos de ESAL:

Fundación

Son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores.

Asociaciones Y Corporaciones

Son entidades que surgen de la unión permanente o estable de dos o más personas naturales o jurídicas, con fines altruistas o con fines benéficos para una comunidad, gremio o grupo social en particular.

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro, como lo son las fundaciones, asociaciones y corporaciones tienen como principal fuente de ingreso los dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del estado, por medio de las donaciones. Además estos aportes o los rendimientos obtenidos por estas entidades, deben ser usados para el mejoramiento de sus procesos o para actividades que fortalezcan el cumplimiento de su objeto social. Por dicha razón, este tipo de personerías jurídicas son una buena opción para lo que se busca desarrollar con el Plan Padrino, debido a que el manejo de donaciones en estas entidades juega un papel importante.

4.1.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIONES PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS

Para la selección de la organización que se encargará de la administración de los recursos, aportados por los padrinos para el pago de la matrícula financiera de los estudiantes beneficiarios, se propuso la aplicación de una matriz cualitativa y cuantitativa donde se evaluaron comparativamente las opciones de organizaciones. Para esto se eligieron unos criterios de evaluación. En la Tabla No. 6 se describen en detalle los criterios seleccionados.

Tabla 6 Criterios de Evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Tiempo de puesta en marcha	Se refiere al periodo en el cual se podrían empezar a recibir los aportes económicos de los padrinos, y pagar las matrículas financieras de los estudiantes beneficiarios si se elige determinada organización. Corto plazo cuando el tiempo son 6 meses, mediano plazo cuando el tiempo son 12 meses y largo plazo cuando el tiempo son 18 meses.
Estructura administrativa	Hace referencia a si la organización ya cuenta con una estructura administrativa definida o es necesario crear una.
Requisitos especiales para realizar los aportes	Se refiere a la existencia de un requisito extra para que un padrino pueda realizar el depósito de su aporte.
Porcentaje de cobro sobre el valor de los aportes	Se refiere al porcentaje que se restaría al aporte realizado por el padrino. P. ej. , si se aporta \$200.000 y la organización cobra el 10% por el dinero depositado, se contará con \$180.000 para pagar la matrícula del estudiante, lo cual implica que no se podrá pagar el 100% de la matrícula.
Personal requerido y costos administrativos	Se refiere al recurso humano necesario y los costos aproximados en cuanto a salarios.
Herramientas para el recaudo los aportes	Hace referencia a las opciones que ofrece la organización para que el padrino realice su aporte. P. ej. Consignaciones presenciales o de manera virtual.

Reconocimiento institucional y trayectoria	Se refiere al reconocimiento que tiene la organización ante la comunidad y la experiencia con la que cuenta.
Puede generar mayor capital	Hace referencia a si la organización puede implementar estrategias que permitan generar beneficios que sirvan para el apoyo del Plan Padrino.
Alternativas para generación de beneficios	Se refiere a que tipos de acciones puede llevar la organización para generar ganancias, en caso de poder hacerlo.
Riesgos	Se refiere a contingencias que podrían afectar el funcionamiento del Plan Padrino
Agilidad en trámite y atención a padrinos	Se refiere a que tan rápido se les brindaría respuesta a los padrinos ante alguna solicitud o duda que estos manifiesten. La agilidad con que se ofrezcan soluciones depende de las políticas de cada organización.

Nota: Fuente: elaboración propia

Una vez definidos los criterios de evaluación, se realizó la matriz cualitativa con las alternativas de organizaciones para el manejo de los recursos. En esta matriz se recopiló información principalmente verbal que luego sirvió de insumo para realizar la matriz cuantitativa.

A continuación se muestra la Figura No. 6, que corresponde a la primera parte de la matriz cualitativa, donde se encuentra una breve descripción de cada organización y la información recopilada de cada una de estas, respecto de los cuatro primeros criterios de evaluación: tiempo de puesta en marcha, estructura administrativa, requisitos especiales para realizar aportes, y porcentaje de cobro sobre el valor de los aportes.

Figura 6 Matriz cualitativa para evaluación de las organizaciones (criterios 1-4)

#	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS DE COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN			
			1	2	3	4
			TIEMPO DE PUESTA EN MARCHA	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	REQUISITOS ESPECIALES PARA REALIZAR LOS APORTES	PORCENTAJE DE COBRO SOBRE EL VALOR DE LOS APORTES
1	FONDUC	Entidad de la economía solidaria enfocada en contribuir con el bienestar social de los asociados docentes y administrativos de la Universidad del Cauca.	Corto	Dispone	Ser asociado	0%
2	CECAV	Mecanismo de servicio, apoyo y acompañamiento a las unidades académicas de la Unicauca, para el desarrollo exitoso de sus cursos, programas y eventos de educación no formal.	Corto	Dispone	Debe cumplir con requisitos específicos de la organización	20%
3	ÁREA DE EGRESADOS DE UNICAUCA	Busca promover mecanismos de comunicación que permitan hacer el seguimiento y estudio de las actividades que desarrollan los egresados, para evaluar la pertinencia y calidad de la formación propuesta por la Institución, así mismo desde la Universidad del Cauca apoyar y generar vínculos afectivos y de integración de los egresados con la misma.	Mediano	Dispone	Debe cumplir con requisitos específicos de la organización	20%
4	VICERRECTORÍA DE CULTURA Y BIENESTAR DE UNICAUCA	Es la dependencia encargada de coordinar, apoyar y promover las diferentes iniciativas de la Alma Mater en materia de deporte, recreación, arte, patrimonio cultural, y salud de la comunidad universitaria.	Mediano	Dispone	Debe cumplir con requisitos específicos de la organización	20%
5	CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN	Son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores	Largo	Requiere, ya sea de una Asamblea de integrantes, Representación legal o una Junta directiva	No requiere	0%
6	CONSTITUCIÓN DE UNA CORPORACIÓN O ASOCIACIÓN	Son entidades que surgen de la unión permanente o estable de dos o más personas naturales o jurídicas, con fines altruistas o con fines benéficos para una comunidad, gremio o grupo social en particular.	Largo	Requiere, ya sea una Asamblea de asociados, Representación legal o Junta directiva	No requiere	0%

Nota: Fuente: elaboración propia

En el criterio de tiempo de puesta en marcha, en el FONDUC y el CECAV se estableció como de corto plazo debido a que estas se mostraron más favorables para encargarse del manejo de los recursos del Plan Padrino, siempre y cuando se acepten sus condiciones. En el caso del Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar es de mediano plazo, ya que se deben realizar muchos más trámites para lograr que estas se encarguen de la administración de los recursos del Plan Padrino. En cuanto a la constitución de una fundación y la constitución de una corporación o asociación es de largo plazo, ya que es necesario, reunir a las personas que van a realizar la constitución de estas, realizar los estatutos, presentar la documentación necesaria ante las entidades correspondientes, entre otros requisitos, y esto obviamente demanda un intervalo mayor de tiempo respecto a las otras alternativas de organizaciones.

En el criterio de estructura administrativa, las organizaciones que ya están en funcionamiento como lo son el FONDUC, el CECAV, el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar tienen ya definida su estructura administrativa, a diferencia de la constitución de una fundación y la constitución de una corporación o asociación, en las que se debe establecer una estructura administrativa nueva de acuerdo a las necesidades de cada una.

En el criterio de requisitos especiales para realizar los aportes, en el caso del FONDUC solo los asociados a este fondo pueden realizar las donaciones para el Plan Padrino, en los casos del CECAV, el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar pueden requerir algunos documentos especiales para que el padrino logre realizar su aporte, en cuanto a la constitución de una fundación y la constitución de una corporación o asociación, al ser estas entidades donde sus mayores ingresos provienen de las donaciones, no se requiere ningún requisito especial por ende cualquier persona jurídica o natural puede realizar la donación.

Finalmente, en cuanto al criterio de porcentaje de cobro sobre el valor de los aportes, el CECAV, el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar cobran un 20% respecto a cada donación recibida, debido a que en la normatividad de la Universidad del Cauca está estipulado el cobro de este porcentaje. Mientras que en el FONDUC, la constitución de fundación, y la constitución de una corporación o asociación no se cobra ningún porcentaje por lo cual la donación llegara completa al destinatario.

A continuación se muestra la Figura No. 7, la cual corresponde a la segunda parte de la matriz cualitativa, donde se encuentra la información recopilada de cada organización, respecto de los siguientes cuatro criterios de evaluación: personal requerido y costos administrativos, herramientas para el recaudo de los aportes, reconocimiento institucional y trayectoria, generación de beneficios.

Figura 7 Matriz cualitativa para evaluación de las organizaciones (criterios 5-8)

#	ORGANIZACIÓN	CRITERIOS DE COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN			
		5	6	7	8
		PERSONAL REQUERIDO Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	HERRAMIENTAS PARA EL RECAUDO DE LOS APORTES	RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y TRAYECTORIA	GENERACIÓN DE BENEFICIOS
1	FONDUC	Auxiliar que corrobore que los recursos obtenidos se estén realizando de manera correcta. Se puede realizar un contrato por prestación de servicios por medio SMLV	transferencias electrónicas y/o presencial	Medio	No
2	CECAV	Auxiliar que corrobore que los recursos obtenidos se estén realizando de manera correcta. Se puede realizar un contrato por prestación de servicios por medio SMLV	transferencias electrónicas y/o presencial	Alto	No
3	ÁREA DE EGRESADOS DE UNICAUCA	Auxiliar que corrobore que los recursos obtenidos se estén realizando de manera correcta. Se puede realizar un contrato por prestación de servicios por medio SMLV	transferencias electrónicas y/o presencial	Alto	No
4	VICERRECTORIA DE CULTURA Y BIENESTAR DE UNICAUCA	Auxiliar que corrobore que los recursos obtenidos se estén realizando de manera correcta. Se puede realizar un contrato por prestación de servicios por medio SMLV	transferencias electrónicas y/o presencial	Alto	No
5	CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN	La asamblea, la junta directiva y el representante legal se pueden constituir a partir de los socios y según el acuerdo al que se llegue estos no percibirían honorarios, se podría realizar la contratación de un revisor fiscal por un contrato de prestación de servicios, un contador por prestación de servicios y un auxiliar contable de planta con un SMLV más la carga prestacional que implica el tipo de contrato, más los gastos legales de constitución	transferencias electrónicas y/o presencial	Bajo	Sí, siempre y cuando se utilice para el desarrollo de su objeto social
6	CONSTITUCIÓN DE UNA CORPORACIÓN O ASOCIACIÓN	La asamblea, la junta directiva y el representante legal se pueden constituir a partir de los socios y según el acuerdo al que se llegue estos no percibirían honorarios, se podría contratar un contador por prestación de servicios y un auxiliar contable de planta con un SMLV más la carga prestacional que implica el tipo de contrato, más los gastos legales de constitución	transferencias electrónicas y/o presencial	Bajo	Sí, siempre y cuando se utilice para el desarrollo de su objeto social

Nota: Fuente: elaboración propia

En el criterio de personal requerido y costos administrativos, se observa que en la constitución de una fundación y la constitución de una corporación o asociación es requerido más personal, ya que estas organizaciones se deben crear, y por ende demandan un mayor recurso humano para darle administración a los recursos del Plan Padrino, así mismo esto acarrea un aumento en los costos administrativos. Al contrario, de las organizaciones que ya están creadas como el FONDUC, CECAV, Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, estas necesitan mucho menos personal para desarrollar el manejo de los recursos del Plan Padrino y en consecuencia unos menores costos administrativos.

En el criterio de herramientas para el recaudo de los aportes, todas las organizaciones ofrecen la opción de efectuar el aporte de manera presencial o mediante transferencias electrónicas, esto es importante, ya que brinda comodidad y facilidad para los padrinos.

En el criterio de reconocimiento institucional y trayectoria, las unidades que pertenecen a la Universidad del Cauca adquieren un reconocimiento mayor ante la comunidad, por eso el CECAV, el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar tienen un nivel alto en este criterio. El FONDUC en este criterio tiene un nivel medio, ya que aunque en la comunidad de la Universidad del Cauca es reconocido, a nivel general no es tan conocida. Finalmente, la constitución de una fundación y la constitución de una corporación o asociación tiene un nivel bajo, ya que deben ser creadas y en ese primer momento serían muy poco reconocidas ante la comunidad.

Por último, en el criterio de generación de beneficios, el FONDUC puede generar mayores beneficios pero estos los utiliza para su propio beneficio y no para el apoyo del Plan Padrino. En cuanto el CECAV, el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y

Bienestar, estos no generan beneficios para el Plan Padrino. Por otro lado, la constitución de una fundación y la constitución de una corporación, permite generar beneficios, siempre y cuando los resultados de estos se usen para el desarrollo del objeto social.

A continuación se muestra la Figura No. 8, correspondiente a la tercera parte de la matriz cualitativa, donde se encuentra la información recopilada de cada organización, respecto a los últimos tres criterios de evaluación: alternativas para generación de beneficios, riesgos, agilidad en trámite y atención a padrinos.

Figura 8 Matriz cualitativa para evaluación de las organizaciones (criterios 9-11)

#	ORGANIZACIÓN	CRITERIOS DE COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN		
		9	10	11
		ALTERNATIVAS PARA GENERACIÓN DE BENEFICIOS	RIESGOS	AGILIDAD EN TRÁMITE Y ATENCIÓN A PADRINOS
1	FONDUC	No	inestabilidad administrativa, se refiere a que un cambio en el área gerencial de esta organización genere una ruptura del convenio	Rápida
2	CECAV	No	inestabilidad administrativa, se refiere a que un cambio en el área gerencial de esta organización genere una ruptura del convenio	Regular
3	ÁREA DE EGRESADOS DE UNICAUCA	No	inestabilidad administrativa, se refiere a que un cambio en el área gerencial de esta organización genere una ruptura del convenio	Lenta
4	VICERRECTORIA DE CULTURA Y BIENESTAR DE UNICAUCA	No	inestabilidad administrativa, se refiere a que un cambio en el área gerencial de esta organización genere una ruptura del convenio	Lenta
5	CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN	Realizar ferias o eventos con el objetivo de recaudar fondos. Adquirir, comprar, vender y de cualquier manera disponer de toda clase de bienes y servicios. Invertir en bienes muebles e inmuebles. Financiación de ONGS nacionales o internacionales	Imposición de alguna nueva regulación del gobierno, escases de recursos para pagar nomina, dificultades para autosostenimiento	Rápida
6	CONSTITUCIÓN DE UNA CORPORACIÓN O ASOCIACIÓN	Realizar ferias o eventos con el objetivo de recaudar fondos. Adquirir, comprar, vender y de cualquier manera disponer de toda clase de bienes y servicios. Invertir en bienes muebles e inmuebles. Financiación de ONGS nacionales o internacionales	Imposición de alguna nueva regulación del gobierno, escases de recursos para pagar nomina, dificultades para autosostenimiento	Rápida

Nota: Fuente: elaboración propia

En el criterio de alternativas para generación de beneficios, la constitución de una fundación y la constitución de una corporación o asociación, permiten poner en marcha actividades con las cuales se puedan recaudar recursos en pro del desarrollo del Plan Padrino, mientras que en las otras opciones de organizaciones no se puede realizar ese tipo de actividades para recaudar más fondos para el Plan Padrino.

En el criterio de riesgos, las organizaciones que se deben constituir como lo son la fundación, corporación y asociación traen consigo unos mayores riesgos debido a que hay muchos más aspectos a los cuales deben prestar atención para que estas puedan realizar sus tareas correctamente. Mientras que en una organización ya constituida como lo son el FONDUC, el CECAV, el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar brindan unos riesgos menores que puedan afectar al desarrollo del Plan Padrino.

Finalmente, en el criterio de agilidad en trámite y atención a padrinos, el FONDUC brindaría a los padrinos una atención rápida ante alguna solicitud de los padrinos, ya que esta organización tiene una mayor experiencia y autonomía en este tipo de tareas. En el caso de la constitución de una corporación y la constitución de una corporación o asociación, la atención ante las solicitudes de los padrinos también será rápida, ya que la idea con estas organizaciones es brindar la mayor comodidad a las personas que realicen aportes al Plan Padrino. Por último para los casos de las unidades pertenecientes a la Universidad del Cauca, como lo son el Área de Egresados y la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar brindarían una atención lenta para algún trámite o solicitud que requieran los padrinos, debido a la estructura burocrática de la Universidad. En el caso del CECAV, aunque esta unidad hace parte de Unicauca, tiene un poco más de autonomía y puede brindar una atención un poco más rápida, por eso la calificación en este criterio es regular.

La matriz cuantitativa está dividida en dos partes, en la Figura No. 9 se encuentra la calificación otorgada a las organizaciones con respecto a cada criterio de evaluación, para esta calificación se utilizó una escala de 1-5 donde 5 es la calificación máxima y 1 la mínima. A cada uno de los criterios de evaluación se le asignó un peso (valor en porcentaje) de acuerdo con la importancia de cada uno para el desarrollo del Plan Padrino, la asignación de estos porcentajes se realizó en consenso con los asesores empresariales teniendo en cuenta la información recopilada en la matriz cualitativa.

En la Figura No. 10 se muestran los resultados finales después de haber aplicado el porcentaje a cada calificación y realizando la respectiva sumatoria, siendo las organizaciones con más puntaje total las mejores opciones.

Figura 9 Matriz cuantitativa con la calificación para cada organización

#	ORGANIZACIÓN	CRITERIOS DE COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		10%	10%	15%	10%	15%	10%	5%	10%	5%	10%
	TIEMPO DE PUESTA EN MARCHA	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	REQUISITOS ESPECIALES PARA REALIZAR DONACIONES	PORCENTAJE DE COBRO SOBRE EL VALOR DE LAS DONACIONES	PERSONAL REQUERIDO Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	HERRAMIENTAS PARA EL RECAUDO DE LAS DONACIONES	RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y TRAYECTORIA	GENERACIÓN DE BENEFICIOS	RIESGOS	AGILIDAD EN TRAMITE Y ATENCIÓN A PADRINOS	
1	FONDUC	5	5	1	4	5	5	4	1	4	4
2	CECAV	5	5	3	2	5	5	5	1	4	3
3	ÁREA EGRESADOS DE UNICAUCA	3	3	3	2	4	4	5	1	4	2
4	VICERRECTORIA DE CULTURA Y BIENESTAR DE UNICAUCA	3	3	3	2	4	4	5	1	4	2
5	CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN	2	2	5	5	2	3	2	5	3	5
6	CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN O CORPORACIÓN	2	2	5	5	3	3	2	5	3	5

Nota: Fuente: elaboración propia

Figura 10 Matriz cuantitativa con los resultados finales

#	ORGANIZACIÓN	CRITERIOS DE COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN										TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		TIEMPO DE PUESTA EN MARCHA	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	REQUISITOS ESPECIALES PARA REALIZAR DONACIONES	PORCENTAJE DE COBRO SOBRE EL VALOR DE LAS DONACIONES	PERSONAL REQUERIDO Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	HERRAMIENTAS PARA EL RECAUDO DE LAS DONACIONES	RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y TRAYECTORIA	GENERACIÓN DE BENEFICIOS	RIESGOS	AGILIDAD EN TRAMITE Y ATENCIÓN A PADRINOS	
1	FONDUC	0,5	0,5	0,15	0,4	0,75	0,5	0,2	0,1	0,2	0,4	3,7
2	CECAV	0,5	0,5	0,45	0,2	0,75	0,5	0,25	0,1	0,2	0,3	3,75
3	ÁREA DE EGRESADOS DE UNICAUCA	0,3	0,3	0,45	0,2	0,6	0,4	0,25	0,1	0,2	0,2	3
4	VICERRECTORIA DE CULTURA Y BIENESTAR DE UNICAUCA	0,3	0,3	0,45	0,2	0,6	0,4	0,25	0,1	0,2	0,2	3
5	CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN	0,2	0,2	0,75	0,5	0,3	0,3	0,1	0,5	0,15	0,5	3,5
6	CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN O CORPORACIÓN	0,2	0,2	0,75	0,5	0,45	0,3	0,1	0,5	0,15	0,5	3,65

Nota: Fuente: elaboración propia

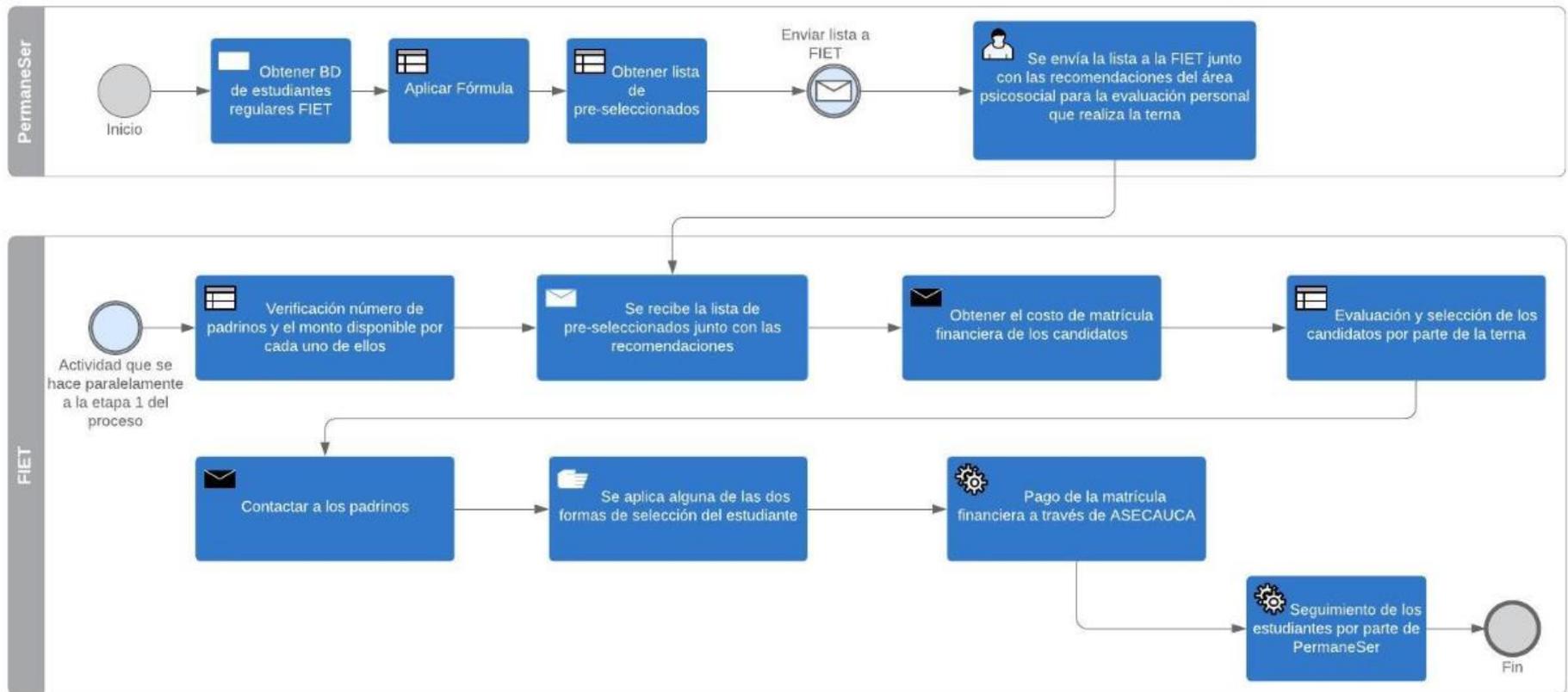
De acuerdo con los resultados obtenidos, las organizaciones que mejor se ajustan a lo que se desea desarrollar con el Plan Padrino son en primer lugar el CECAV, en segundo lugar el FONDUC y en tercer lugar la constitución de una corporación o una asociación. A pesar de que el FONDUC obtuvo el segundo lugar, esta alternativa no se tomará en cuenta debido a que sería necesario que los futuros padrinos se afiliaran a este fondo, lo cual no es práctico para este fin. Por lo anterior, el CECAV y la constitución de una corporación o una asociación son alternativas viables para ser elegidas como organización administradora de los recursos.

4.2.MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MANEJO ADMINISTRATIVO DEL PLAN PADRINO

Antes de iniciar este trabajo se recibió un documento con la propuesta inicial del Plan Padrino, desarrollada por PermaneSer y por la FIET (2019). A esta propuesta se le realizaron algunos ajustes generales, y adicionalmente, se complementó el diagrama de procesos originalmente planteado.

La propuesta inicial del diagrama de procesos del Plan Padrino se muestra en la Figura No. 11:

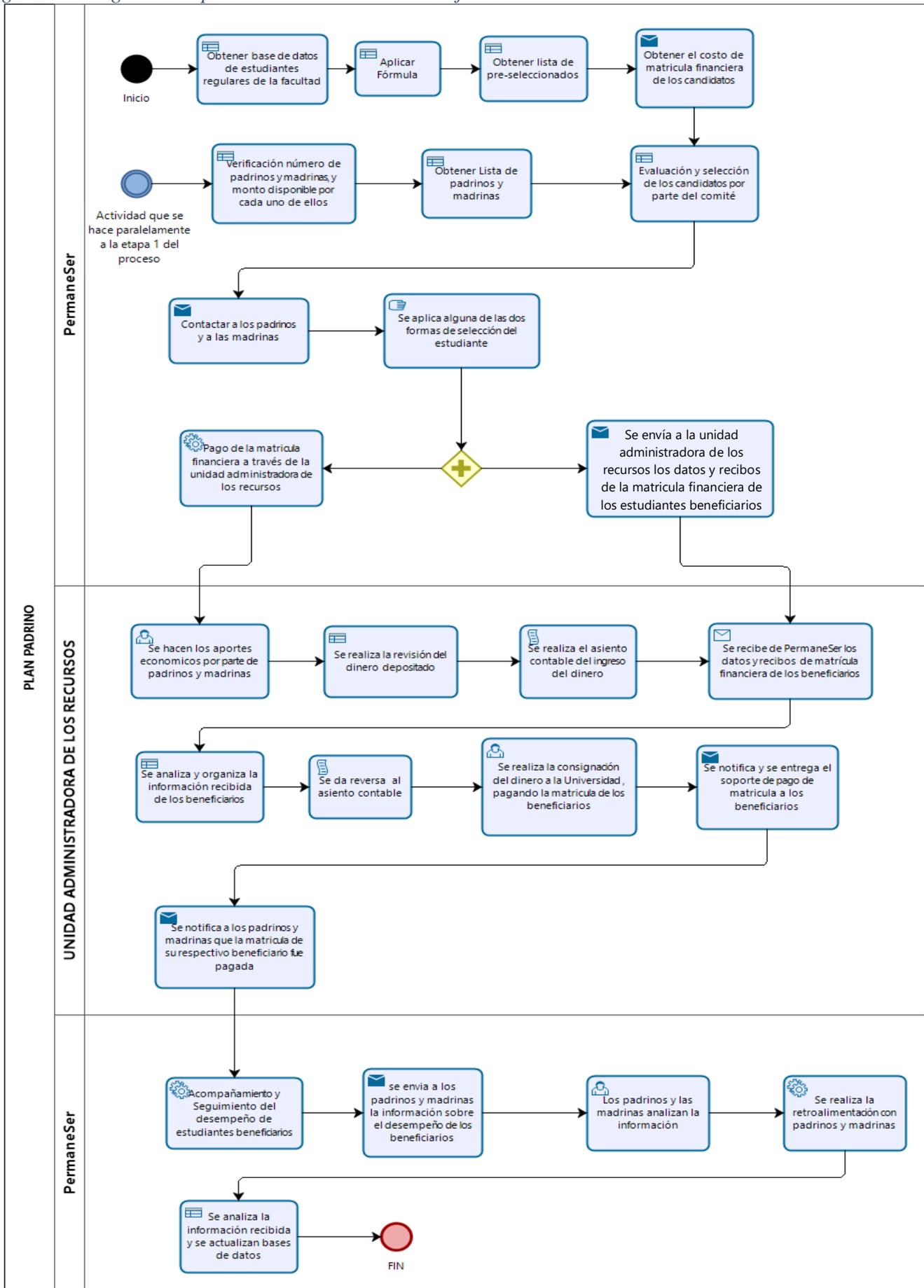
Figura 11 Diagrama de procesos de la propuesta inicial del Plan Padrino



Nota: fuente: FIET y PermaneSer (2019)

Las modificaciones más importantes que se realizaron fueron, agrupar los procesos, de manera que solo sea necesario la participación de PermaneSer, los cuales se encargaran de la selección de los estudiantes beneficiarios y el acompañamiento y seguimiento del desempeño académico de estos, y la participación de la unidad administradora de los recursos (el CECAV, la corporación o asociación) que es la encargada de realizar el pago de la matrícula financiera de los estudiantes beneficiarios. El resultado del diagrama de procesos ajustado se muestra en la Figura No. 12

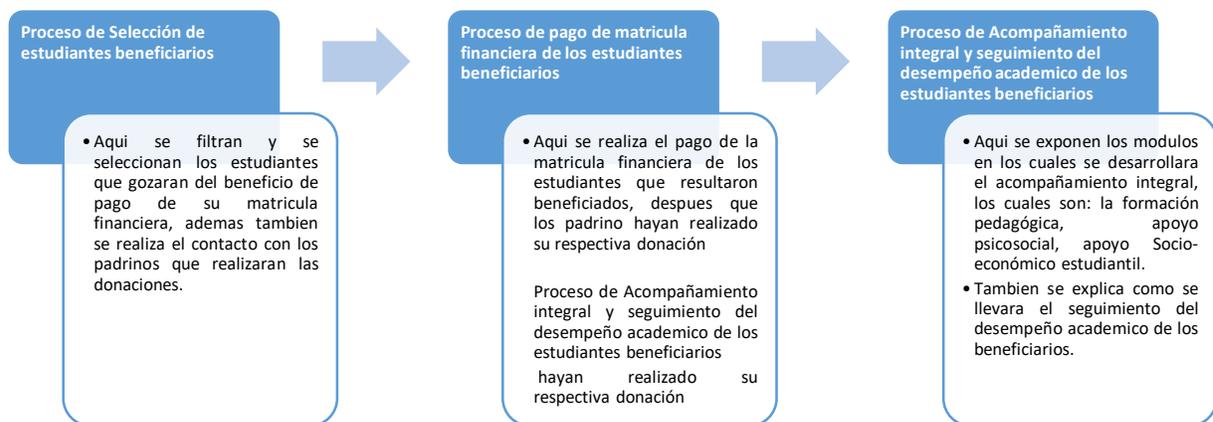
Figura 12 Diagrama de procesos del Plan Padrino ajustado



Nota: fuente: elaboración propia - FIET y PermaneSer (2019)

El ajuste realizado al diagrama de procesos sirvió como insumo para desarrollar el manual de procesos y procedimientos. Primero se procedió a dividir el Plan Padrino en tres procesos, como se muestra en la Figura No. 13.

Figura 13 Procesos del Plan Padrino



Nota: fuente: elaboración propia

A continuación, se especifican las actividades de cada uno de los procesos mencionados, su descripción y el responsable de cada una de estas.

4.2.1. SELECCIÓN DE ESTUDIANTES BENEFICIARIOS

Previo a la descripción del proceso de selección de estudiantes beneficiarios se expondrán algunos aspectos que permitirán mejorar la comprensión de este. En la propuesta inicial del Plan Padrino se plantea un módulo para obtener la lista de pre-seleccionados que podrían resultar beneficiarios del apoyo económico. Este módulo relaciona factores socio-económicos y académicos de los estudiantes regulares, una vez fueran matriculados para el periodo académico, tal como se muestra en la Tabla No. 7.

Tabla 7 Porcentaje y puntaje máximo para cada criterio de pre-selección

No.	Criterios de pre-selección	Componente	Porcentaje	Puntaje máximo
1	Promedio académico de carrera	Académico	50%	5
2	Costo de pensión de la Institución de Educación Media (IEM)	Socio-económico	50%	5
3	Estudiante admitido como caso especial o adjudicatario en Residencias Universitarias			

Nota: fuente: FIET y PermaneSer (2019)

Cada componente tiene un máximo de cinco (5) puntos, esto con el fin de garantizar la selección de los estudiantes de buen desempeño académico y que presenten necesidades socio-económicas. Con ello, la fórmula planteada para pre-seleccionar a los estudiantes como posibles beneficiarios del Plan Padrino, garantizará que el máximo puntaje total obtenido por un estudiante sea de diez (10) puntos. De otro lado, los demás criterios de pre-selección, correspondientes al componente socio-económico, relacionan el costo de pensión de la IEM, y si el estudiante fue admitido como caso especial o es adjudicatario en Residencias Universitarias.

Los criterios de pre-selección, son datos que se podrán obtener a través del Sistema Integrado de Matrícula y Control Académico (SIMCA). En la Tabla No. 8 se relacionan los criterios de pre-selección que fueron considerados, con sus respectivos puntajes máximos y mínimos.

Tabla 8 Puntaje por cada criterio de pre-selección

Criterios de selección	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
Promedio académico de carrera	5	0
Costo de pensión de la Institución de Educación Media	3,5	0
Estudiante admitido como caso especial o adjudicatario en Residencias Universitarias	1,5	0

Nota: fuente: FIET y PermaneSer (2019)

Para el criterio de pre-selección, “promedio académico de carrera” del componente académico, se tomará, tal y como se encuentra registrado en la plataforma SIMCA, es decir, con un máximo de cinco (5) puntos. Dentro del componente socio-económico, el criterio de pre-selección “Costo de pensión de la Institución de Educación Media”, se evaluará mediante una normalización que tiene en cuenta unos rangos, tal como se muestra en la Tabla No. 9.

Tabla 9 Rangos de valores del costo de pensión en la IEM

Rango del costo de pensión en la IEM	Puntaje
\$0 – \$50.000	3,5
\$50.001 – \$100.000	2,8
\$100.001 – \$200.000	2,1
\$200.001 – \$300.000	1,4
\$300.001 – \$400.000	0,7
\$400.001 en adelante	0

Nota: fuente: FIET y PermaneSer (2019)

Y por último, para el criterio de pre-selección “Estudiante admitido como caso especial o adjudicatario en Residencias Universitarias”, correspondiente al componente socio-económico, si la respuesta es afirmativa el valor obtenido será de 1,5 puntos, de lo contrario será cero (0).

En la Tabla No. 10, se plantea el resumen de los puntajes para cada criterio de pre-selección:

Tabla 10 Resumen – Puntaje para cada criterio de pre-selección

N°	Criterio de selección	Puntaje por criterio
1	Promedio académico de carrera	Máximo: 5 Mínimo: 0
2	Costo de pensión de la Institución de Educación Media (privada)	\$0 – \$50.000: 3,5 \$50.001 – \$100.000: 2,8 \$100.001 – \$200.000: 2,1 \$200.001 – \$300.000: 1,4 \$300.001 – \$400.000: 0,7 \$400.001 en adelante: 0
3	Estudiante admitido como caso especial o adjudicatario en Residencias Universitarias	Si: 1,5 No: 0

Nota: fuente: FIET y PermaneSer (2019)

Una vez definidos los criterios de preselección, se realizarán dos ejemplos, con el propósito de aplicar los puntajes establecidos. En la Tabla No. 11 se toma el caso hipotético de dos estudiantes:

Tabla 11 Ejemplos ficticios para aplicar los puntajes de los criterios de pre-selección

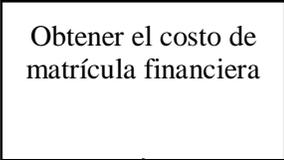
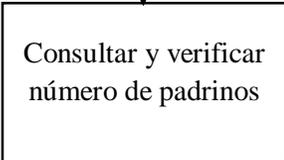
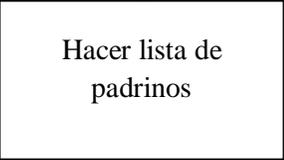
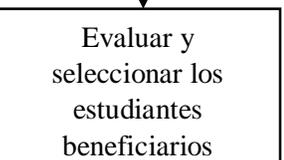
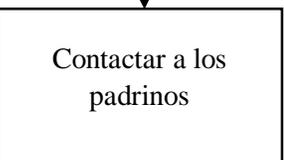
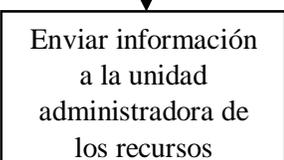
N°	Criterios de pre-selección	Estudiante N°1	Puntaje del estudiante N°1	Estudiante N°2	Puntaje del estudiante N°2
1	Promedio académico de carrera	4,4	4,4	3,0	3,0
2	Costo de pensión de la Institución de Educación Media (privada)	\$180.000	2,1	\$0	3,5
3	Estudiante admitido como caso especial o adjudicatario en Residencias Universitarias	No	0	si	1,5
	Total puntaje		6,5		8,0

Nota: fuente: FIET y PermaneSer (2019)

Teniendo claro lo anterior, en la Tabla No. 12 se detalla el proceso de **selección de estudiantes beneficiarios**, donde se describen las actividades necesarias para lograr obtener la lista de los estudiantes beneficiarios y la lista de los padrinos que apoyaran a estos estudiantes.

Tabla 12 Selección de estudiantes beneficiarios.

No	Actividad	Descripción	Responsable
1		Recopilar la información de los estudiantes regulares de la FIET que no estén participando en algún otro programa para la financiación de sus estudios, como Jóvenes en Acción o un crédito con el ICETEX, entre otros. Los datos necesarios de cada uno de estos estudiantes son: <ul style="list-style-type: none"> - Promedio académico de carrera. - Costo de pensión de la Institución de Educación Media. - Si fue admitido como caso especial o es adjudicatario en Residencias Universitarias. 	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
2		Aplicar la fórmula planteada en el módulo para obtener la lista de preseleccionados a la información de los estudiantes.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
3		Se realiza la lista con los posibles estudiantes beneficiarios.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer

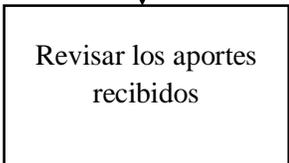
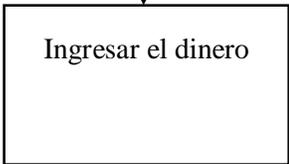
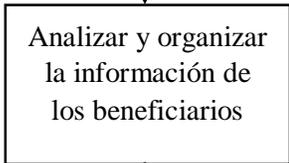
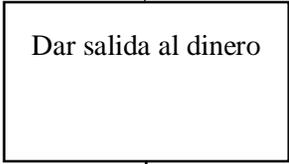
			
4		Se obtienen de SIMCA los costos de la matrícula financiera de los posibles estudiantes beneficiarios.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
5		Se debe averiguar y verificar con cuantos padrinos se podrá contar y el monto que estarían dispuestos a aportar.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
6		Se debe crear la lista de los padrinos que van a participar en el Plan Padrino.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
7		Se analiza la información de los posibles beneficiarios y se eligen a los estudiantes que serán beneficiarios de la ayuda para el pago de su matrícula financiera	Comité del Plan Padrino (conformado por personas de la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar y PermaneSer)
8		Se debe contactar a los padrinos para que ellos tengan la opción de elegir a su beneficiario, si a alguno de estos le es indiferente esta decisión, el comité escogerá el beneficiario por él. Además se les brinda la información de donde y como realizar su aporte.	Delegado del Plan Padrino Comité del Plan Padrino
9		Se debe enviar, a la unidad encargada de recibir y realizar el pago de las matrículas, los datos y recibos de matrícula de los estudiantes beneficiarios. También la información de los padrinos.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
			

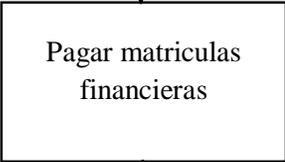
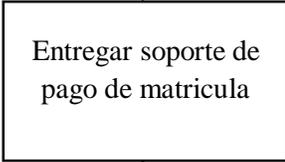
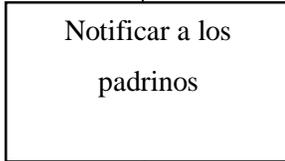
Nota: fuente: elaboración propia

4.2.2. PAGO DE MATRÍCULA FINANCIERA ESTUDIANTES BENEFICIARIOS

En la Tabla No.13 se muestran las actividades necesarias para efectuar el pago de matrícula financiera de los estudiantes que resultaron beneficiarios del apoyo, se debe aclarar que antes del inicio de este proceso los padrinos ya han depositado el dinero de la matrícula de su respectivo beneficiario (por transferencia bancaria o electrónica).

Tabla 13 Pago de matrícula financiera estudiantes beneficiarios

No	Actividad	Descripción	Responsable
			
1		Se debe asegurar que el dinero depositado por los padrinos coincida con el valor de la matrícula financiera su respectivo beneficiario.	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
2		Realizar el asiento contable del ingreso del dinero, dándole ingreso a la cuenta de bancos contra un pasivo por ingreso recibido para terceros.	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
3		Revisar cada uno de los documentos recibidos de los beneficiarios para asegurarse que estén en orden.	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
4		Se debe cancelar la cuenta del pasivo dándole salida al dinero de la cuenta de bancos, para poder pagar el recibo de matrícula correspondiente.	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
			

			
5		Pagar a la universidad el valor de las matriculas financieras de todos los beneficiarios	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
6		Se debe notificar a los beneficiarios y se les entrega el soporte de pago de matrícula.	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
7		Se debe notificar a cada padrino que la matrícula financiera de su respectivo beneficiario ha sido pagada exitosamente.	Auxiliar del Plan Padrino en la unidad administradora de los recursos
			

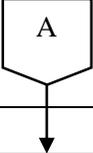
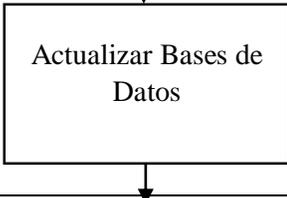
Nota: fuente: elaboración propia

4.2.3. ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES BENEFICIARIOS

En la Tabla No. 14 se describen las actividades con las cuales se realiza el acompañamiento y seguimiento del desempeño académico de los estudiantes beneficiarios. Con la información recopilada, se podrá saber el grado de compromiso de cada estudiante con sus estudios e informar a cada padrino sobre el estado del estudiante al cual le brindó su apoyo, y así actualizar las bases de datos de estudiantes y padrinos.

Tabla 14 Acompañamiento integral y seguimiento del desempeño académico de los estudiantes beneficiarios

No	Actividad	Descripción	Responsable
1		Se brinda un acompañamiento integral a los beneficiarios en componentes como Formación pedagógica, Apoyo psicosocial, Apoyo Socio-Económico Estudiantil	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
2		Se debe realizar un seguimiento del desempeño académico a los beneficiarios (notas, promedio y faltas de cada materia)	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
3		Se envía la información del desempeño académico del estudiante beneficiario, a su respectivo padrino, para ser revisada por este, y tome la decisión de continuar o no en el Plan Padrino	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer

			
4		Examinar la información del desempeño académico y las opiniones de los padrinos.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
5		Actualizar las bases de datos de padrinos y estudiantes según los análisis previos.	Delegado del Plan Padrino en PermaneSer
			

Nota: fuente: elaboración propia

4.3.ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS A LOS PROCESOS DE RECAUDO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PLAN PADRINO

Para el recaudo de aportes económicos como los que se pretenden realizar con el Plan Padrino se deben tener en cuenta algunos aspectos para que el manejo de estos recursos sea el adecuado, dependiendo de la opción de organización escogida, ya sea el CECAV o la constitución de una asociación o corporación.

Para el caso del CECAV, al ser una unidad de la Universidad del Cauca, se debe tener en cuenta el Acuerdo Superior 026 de 2020, en el cual se delega transitoriamente en el Rector la facultad de aceptar donaciones en efectivo. El segundo artículo de este acuerdo dice que, “la aceptación de donaciones en efectivo deberá hacerse mediante acto administrativo, donde deberá quedar expresamente consignado el nombre o firma donante, el valor de la donación y el cumplimiento de los requisitos contemplados en el Parágrafo del Artículo 86 del Acuerdo 105 de 1993 o Estatuto General, a saber:

- El objeto de la donación.
- La procedencia de la donación.
- La acreditación del donante.
- El beneficio institucional.
- Los destinatarios de la donación dentro de la institución.”

Para el caso de la constitución de una asociación o corporación, se debe tener en cuenta la normatividad expuesta en el instructivo para la Constitución de Asociaciones y Corporaciones (2021) emitido por la Cámara de Comercio del Cauca, donde se detalla todos los aspectos a tener en cuenta para la creación de una de estas organizaciones.

Una vez constituida dicha organización, las personas pueden hacer sus aportes siempre y cuando diligencien el formato que se muestra en la Figura No. 14, el cual ayudara a llevar un control de la información de las personas que realicen aportes.

Figura 14 Formato de donación

NOMBRES:	PRIMER APELLIDO:
SEGUNDO APELLIDO:	DOCUMENTO DE IDENTIDAD:
CELULAR:	DIRECCIÓN:
TELEFONO:	EMAIL:
CIUDAD:	
VALOR DE LA DONACIÓN:	
<input type="checkbox"/>	El donante manifiesta ser el propietario del dinero o los títulos valores, y que con la donación que se va realizar no sufre desmejora alguna en su patrimonio que afecte el cumplimiento de sus obligaciones, así como su subsistencia, la de su familia y sus personas a cargo. Además que estos provienen de fuentes lícitas y con su donación no menoscaba o vulnera derechos de los acreedores.

Nota: fuente: elaboración propia

4.4. ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL PLAN PADRINO.

En este apartado se dará una visión del dinero necesario para poner en marcha el plan padrino de acuerdo a la organización escogida. Se tomaron en cuenta las organizaciones elegidas como posibles administradoras de los recursos, las cuales fueron: la constitución de una asociación o una corporación y el CECAV. A continuación, se proyectan las estructuras contables y financieras de cada una de estas.

4.4.1. ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA DE UNA ASOCIACIÓN O CORPORACIÓN

La creación de una nueva organización independiente del objeto social, acarrea una inversión mayor respecto de una que ya esté constituida. En las Tablas No.15 a 18 se especifica el personal y capital necesario para poder desarrollar el manejo de los recursos del Plan Padrino.

Tabla 15 Costos fijos mensuales - Constitución asociación o corporación

CONCEPTO	PRESUPUESTO
COSTOS FIJOS MENSUALES	
SALARIOS	
Asamblea general	NO GENERA REMUNERACION
Junta directiva	NO GENERA REMUNERACION
Gerente/Representante legal	NO GENERA REMUNERACION
Contador	\$ 500.000
Auxiliar contable y administrativo	\$ 908.526
TOTAL SALARIOS	\$ 1.408.526
ALQUILERES	
Alquiler oficina	\$ 400.000
TOTAL ALQUILER	\$ 400.000
SERVICIOS PUBLICOS	
Internet y telefonía fija	\$ 50.000
Energía eléctrica	\$ 50.000
Acueducto	\$ 20.000
TOTAL SERVICIOS	\$ 120.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.928.526

Nota: fuente: elaboración propia

Se debe aclarar que la asamblea general, junta directiva y gerente/representante legal, no generarían remuneración ya que se buscaría llegar a un acuerdo con estos teniendo en cuenta que el objetivo es generar un beneficio para los estudiantes.

Tabla 16 Costos variables - Constitución asociación o corporación

CONCEPTO	PRESUPUESTO
COSTOS VARIABLES	
GASTOS LEGALES DE CONSTITUCIÓN	
Cámara de comercio	\$ 100.000
Honorarios elaboración de estatutos y acta de constitución	\$ 1.500.000
TOTAL HONORARIOS	\$ 1.600.000
Diseño y desarrollo de página web	\$ 3.000.000
Desarrollo de módulo SIMCA	\$ 1.500.000
SERVICIOS INFORMATICOS	\$ 4.500.000
EQUIPO DE OFICINA	
PC	\$ 1.000.000
Impresora	\$ 250.000
Celular corporativo y teléfono fijo	\$ 300.000
Escritorio	\$ 300.000
Silla	\$ 150.000
TOTAL EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.000.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 8.100.000
TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL	\$ 10.028.526

Nota: fuente: elaboración propia

Cabe señalar que el diseño y desarrollo de página web es necesario para que las personas interesadas en participar en el Plan Padrino puedan tener más información sobre este y los padrinos puedan realizar sus depósitos. El desarrollo del módulo SIMCA es necesario para poder realizar la lista de preseleccionados. Los costos variables identificados en la Tabla No. 16 solo representan una erogación por una única vez, excepto la renovación de la cámara de comercio que se debe realizar cada año.

Tabla 17 Presupuesto Anual - Constitución asociación o corporación

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALARIOS												
Contador	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Auxiliar contable y administrativo	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526	\$ 908.526
TOTAL SALARIOS	\$ 1.408.526											
ALQUILERES												
Alquiler oficina	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL ALQUILER	\$ 400.000											
SERVICIOS PUBLICOS												
Internet y telefonía fija	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Energía eléctrica	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Acueducto	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
TOTAL SERVICIOS	\$ 120.000											
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.928.526											
PRESUPUESTO ANUAL												\$ 23.142.312
TOTAL CON COSTOS VARIABLES												\$ 31.242.312

Nota: fuente: elaboración propia

Tabla 18 Situación financiera de apertura - constitución asociación o corporación

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE APERTURA	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
BANCOS NACIONALES	\$ 11.000.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 11.000.000
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 11.000.000
PASIVO	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 0
PATRIMONIO	
APORTES SOCIALES	\$ 11.000.000
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.000.000
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 11.000.000

Nota: fuente: elaboración propia

El estado de situación financiera de apertura refleja los rubros del balance inicial.

4.4.2. ESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA – CECAV

Desarrollar el Plan Padrino a través de una entidad que ya se encuentra constituida, como lo es el CECAV, permite disminuir los costos iniciales tal como se muestra en la Tabla No.19. Los valores propuestos en esta tabla fueron estimados con base a las tarifas establecidas en el mercado actual. En la Tabla No. 20 se muestra el presupuesto anual de este apartado.

Tabla 19 Costos – CECAV

CONCEPTO	PRESUPUESTO
COSTOS FIJOS MENSUALES	
SALARIOS	
CONTADOR	\$ 500.000
AUXILIAR	\$ 454.263
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 954.263
COSTOS INVERSIÓN INICIAL	
DISEÑO Y DESARROLLO DE PAGINA WEB	\$ 3.000.000
DESARROLLO DE MODULO SIMCA	\$ 1.500.000
SERVICIOS INFORMATICOS	\$ 4.500.000
EQUIPO DE OFICINA	
PC	\$ 1.000.000
IMPRESORA	\$ 250.000
CELULAR CORPORATIVO Y TELEFONO FIJO	\$ 300.000
ESCRITORIO	\$ 300.000
SILLA	\$ 150.000
TOTAL EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.000.000
TOTAL COSTOS INVERSIÓN INICIAL	\$ 6.500.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 7.454.263

Nota: fuente: elaboración propia

Al realizar los manejos de los recursos del Plan Padrino en las instalaciones del CECAV, ya no son necesarios los costos de alquiler de oficina y de servicios públicos.

Tabla 20 Presupuesto Anual - CECAV

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALARIOS												
Contador	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Auxiliar contable y administrativo	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263	\$ 454.263
TOTAL SALARIOS	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263	\$ 954.263
PRESUPUESTO ANUAL												\$ 11.451.156
TOTAL CON COSTOS INVERSIÓN INICIAL												\$ 17.951.156

Nota: fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1.CONCLUSIONES

El desarrollo de los objetivos de este trabajo permitió tener claridad la mayoría de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para la puesta en marcha del Plan Padrino. Este documento se propone como una guía para la toma de decisiones e implementación del proyecto que pretende desarrollar la FIET en beneficio de los estudiantes.

La realización de la matriz cualitativa y cuantitativa fue un aspecto clave, debido a que con esta se evaluaron las alternativas de organizaciones para la administración de los recursos del Plan Padrino teniendo en cuenta algunos criterios, tales como, quien puede realizar un aporte, porcentaje de cobro por parte de las diferentes organizaciones al aporte realizado por los padrinos, el tiempo que tomaría para poner en marcha el Plan Padrino dependiendo de cada organización, entre otros. Dicha evaluación dio como resultado la elección de dos alternativas (el CECAV, la constitución de una asociación o corporación) siendo estas las que mejor se ajustaban a las intenciones del Plan Padrino y con estas se desarrolló el resto del trabajo.

El ajuste realizado a la propuesta inicial del Plan Padrino, dio como resultado la realización de un manual de procesos y procedimientos detallado, que permite tener una visión más clara de las actividades necesarias para que el Plan Padrino funcione de una manera efectiva.

Los aspectos contables y financieros del Plan Padrino dan una idea de los recursos necesarios para poner en marcha el Plan Padrino, dependiendo de la organización escogida, ya sea el CECAV o la constitución de una asociación o corporación. En cuanto a los aspectos legales, estos ayudan a tener claro, lo que debe tener en cuenta el padrino que desea realizar su aporte, con respecto al CECAV o la constitución de una asociación o corporación.

5.2.SUGERENCIAS

Cabe señalar, que el presupuesto en la alternativa de constituir una asociación o corporación es mayor que el del CECAV, pero esta alternativa tiene una ventaja, ya que se pueden poner en marcha estrategias que generen más ingresos que puedan ser utilizados para el desarrollo del plan padrino y así beneficiar a muchos más estudiantes. Lo ideal es que sean estudiantes realicen la constitución de esta, y así generar un mayor sentido de pertenencia.

En el caso que la administradora de los recursos escogida sea el CECAV, es conveniente proponer una modificación al Acuerdo Superior, con el propósito de mejorar el rendimiento de los recursos para el proyecto Plan Padrino. Esta modificación consistiría en especificar que el convenio asociado al Plan Padrino no tenga una contribución tan alta, como el 20%, ya que según el Acuerdo No. 051 de 2007 Estatuto Financiero y Presupuestal de la Universidad del Cauca dice en su artículo 10 “De la contribución de los ingresos por operación comercial: Todos los ingresos por concepto de operación comercial aportarán al funcionamiento institucional, como mínimo un 10% del costo total del proyecto que se podrá representar en especie o efectivo de libre destinación para el cumplimiento de la misión Institucional independientemente de los costos de administración que demande la ejecución del proyecto por parte de la administración universitaria que se estiman en un costo fijo del 10%.”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arango, G. (2004). *La educación superior en Colombia*. Bogotá.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. PEARSON.
- Castro, N. L. (2017). Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf>
- Cauca, C. d. (2021). *Camara de Comercio del Cauca*. Obtenido de https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/constitucion_de_una_fundacion_0.pdf
- Cauca, C. d. (2021). *Cámara de Comercio del Cauca*. Obtenido de https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/constitucion_de_asociaciones_y_corporaciones.pdf
- Cesar, U. P. (2013). Obtenido de <http://permanencia.unicesar.edu.co/index.php/featured-articles/9-uncategorised/110-que-es-el-plan-padrino>
- Chaves, I. Y. (2014). Manual de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales de la empresa Ahara IPS y Homecare del municipio de San Juan de Pasto. Universidad de Nariño.
- CÓDIGO CIVIL DE LOS ESTADOS UNIDOS DE COLOMBIA. (2020).
- Córdoba, U. d. (2017). Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1VknRDGKTveyCg8aYVQJfan_VK_c3ZeFY/view
- Duisberg, C. (1995). *Sistema de Perfeccionamiento Profesional, Volumen 3, Organización de los procesos*.
- Educación, M. d. (2015). *Guía para la Implementación del Modelo de Gestión de Permanencia y Graduación Estudiantil*. Bogotá.
- Emprende, B. (2007). *Define la estructura contable y financiera de tu empresa*. Bogotá.
- Escobar, H. M., Valderrama, F. G., & Carrero, O. P. (2008). La estructura organizacional como herramienta para el análisis organizacional. *Evaluación e Investigación*, 8-16.
- Exteriores, S. d. (2004). Obtenido de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Facultad de Ingeniería Electronica y Telecomunicaciones, PermaneSer. (2019). *PROPUESTA DE PLAN PADRINO FIET*.
- Félix Jiménez Naharro, M. J. (2007). Determinantes de la estructura financiera de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9-24.
- Futura, E. (2021). *EGA Futura*. Obtenido de <https://www.egafutura.com/categoria/aspectos-legales-empresa>
- Grande, I. C. (2009). Documentación sobre gerencia pública. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

- Janeth, C. J. (2019). Los activos biológicos en la estructura contable y financiera en las PYMES del sector agrícola ecuatoriano. Guayaquil.
- MACÍAS QUIROZ GENNY MAGALY, Z. M. (2017). *DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA CONTABLE PARA LA EMPRESA CTRLVIEW S.A.* Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*.
- Neill, D. A., & Suárez, L. C. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Ediciones UTMACH.
- Organization, I. S. (2015). Norma ISO 9000.
- Organization, I. S. (2015). Norma ISO 9001.
- Palencia, M. (2001). *Fundraising*. Ediciones Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- Parra, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 97-108.
- Portafolio. (2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/cada-vez-menos-jovenes-llegan-a-la-educacion-superior-536385>
- Portafolio. (2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-plan-de-alivios-economicos-para-deudores-del-icetex-537047>
- QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Sampieri, R. H., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- SENA. (2021). *SENA*. Obtenido de <http://sena.companygame.com/moduloemprendimiento/aspectos-legales.html>
- SNIES. (2018). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Perfiles-departamentales-de-Educacion-Superior/>
- SNIES. (2019). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Perfiles-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior/>
- SNIES. (2019). *MINISTERIO DE EDUCACIÓN*. Obtenido de <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Perfiles-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior/>
- Tiempo, E. (2020). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/informe-revela-disminucion-de-estudiantes-matriculados-en-universidades-de-colombia-526992>
- Torres, A. (2016). Obtenido de <https://www.acofipapers.org/index.php/eiei2016/2016/paper/view/1599/0>