

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE



Escuela de Dirección y Gestión Empresarial

Proyecto Final para optar el título de Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial

**Plan de Reorientación Estratégica a docencia digital de los colegios de la UNACA en el año
2020**

Nombres	Matrículas
Wilbert Hiciano García	15-0433
Eduardo Antonio Colón Paula	17-0783

Asesora:

Ana Victoria Jiménez

Santo Domingo, D.N.

Agosto 2020

Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva
responsabilidad de los sustentantes de la misma”.

Tabla de contenido (Índice)

1. Agradecimiento

2. Resumen Ejecutivo

3. Introducción

4. Antecedentes & Referencias

4.1. Título

4.2. Planteamiento del problema/ Análisis de la situación actual

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

4.3.2. Objetivos Específicos

4.4. Revisión de literatura y estudios previos

4.4.1. Literatura profesional y académica

4.4.2. Estudios previos

4.4.3. Herramientas y procesos

4.5. Planificación Estratégica

4.5.1. Literatura profesional y académica

4.5.2. Modelos

4.5.3. Herramientas y procesos

4.6. Design Thinking

4.6.1. Literatura profesional y académica

4.6.2. Herramientas y procesos

5. Generalidades de la UNACA

5.1. Descripción

5.2. Historia y evolución

5.3. Distribución

5.4. Marco Organización

5.4.1. Estructura Organizacional

5.4.2. Definición de puestos

5.4.3. Políticas y procedimientos

5.4.3.1. Manual Operativo del UDOCA

5.5. Marco Legal

- 5.5.1. Aspectos Legales
- 5.5.2. Registro de nombre y actividad
- 5.5.3. Constitución
- 5.5.4. Reglamentos
 - 5.5.4.1. Manual de Gestión Administrativa
 - 5.5.4.2. Manual de Gestión Financiera
 - 5.5.4.3. Manual de Gestión Académica

5.6. Marco Estratégico

- 5.6.1. Grupos de interés
- 5.6.2. Visión
- 5.6.3. Misión
- 5.6.4. Valores

5.7. Cultura Organizacional

- 5.7.1. Principales estrategias implementadas

5.8. Modelo de gestión estratégico

6. Análisis Interno de la UNACA

6.1. Análisis Interno

6.2. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos

6.3. Actividades primarias

- 6.3.1. Servicios
- 6.3.2. Marketing y ventas
- 6.3.3. Operaciones
- 6.3.4. Logística Interna

6.4. Actividades de apoyo

- 6.4.1. Gestión Empresarial
- 6.4.2. Finanzas
- 6.4.3. Logística Externa
- 6.4.4. Gestión de Recursos Humanos
- 6.4.5. Desarrollo Tecnológico

6.5. Recursos y Capacidades

6.6. Competencias distintivas – Ventaja Competitiva

6.7. Fortalezas y Debilidades

6.7.1. Fortalezas

6.7.2. Debilidades

6.8. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

6.9. Identificación de las necesidades de la organización

6.9.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación

6.9.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas y oportunidades

6.9.3. Análisis de la información y evidencias

6.10. Conclusiones

7. Análisis Externo de la UNACA

7.1. Análisis Externo

7.2. Análisis del Macro Ambiente: PESTEL

7.2.1. Perspectiva Política

7.2.2. Perspectiva Económica

7.2.2.1. Panorama mundial

7.2.2.2. Panorama nacional

7.2.3. Perspectiva Sociodemográfica

7.2.4. Perspectiva Tecnológica

7.2.5. Perspectiva Ambiental

7.2.6. Perspectiva Legal

7.3. Análisis del Entorno Competitivo

7.3.1. Descripción del sector educativo en la República Dominicana

7.3.2. Análisis de los competidores

7.3.3. Alcance de la competencia y grado de integración

7.3.4. Posición y movimientos estratégicos de los competidores

7.3.5. Grupo estratégico en que se desarrolla

7.3.6. Posicionamiento Competitivo

7.3.7. Tamaño del mercado y datos del mercado

7.3.8. Grado de diferenciación de productos

7.3.9. Análisis de tendencias

7.3.10. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

7.4. Análisis de Porter para la UNACA (Sector Educativo)

7.5. Amenazas y Oportunidades

7.5.1. Amenazas

7.5.2. Oportunidades

7.6. Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

7.7. Matriz de Perfil Competitivo (CPM)

7.8. Benchmarking

7.9. Conclusiones

8. Diagnóstico Estratégico

8.1. Misión, Visión y Valores de la UNACA

8.1.1. Misión

8.1.2. Visión

8.1.3. Valores

8.2. Evaluación MVV

8.3. Propuesta MVV

8.3.1. Misión

8.3.2. Visión

8.3.3. Valores

8.4. Matriz FODA – CAME

8.4.1. Matriz FODA de la UNACA

8.4.2. Matriz CAME de la UNACA

8.4.2.1. Estrategias Ofensivas

8.4.2.2. Estrategias Defensivas

8.4.2.3. Estrategias de Reorientación

8.4.2.4. Estrategias de Supervivencia

8.5. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de Propuestas

9. Cuadro de Mando Integral

9.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

9.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera

9.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente

9.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos

9.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

9.2. La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

9.2.1. Perspectiva Financiera

9.2.2. Perspectiva del Cliente

9.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

9.3. Metas, Acciones y Proyectos

9.3.1. Perspectiva Financiera

9.3.2. Perspectiva del Cliente

9.3.3. Perspectiva de Procesos Internos

9.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

9.4. Propuesta de Valor

9.5. Estrategia Competitiva

9.6. Estrategia por Perspectiva

9.6.1. Perspectiva Financiera

9.6.2. Perspectiva del Cliente

9.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

9.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

9.7. Construcción del Cuadro de Mando Integral

10. Alineación Estratégica – UNACA

10.1. Alineación Estratégica

10.2. Presupuesto Vinculado al plan de respuesta

10.3. Alineación de Personal

10.4. Mapa Estratégico

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Aspectos Concluyentes

11.2. Recomendaciones Generales y Específicas

11.2.1. Recomendación General

11.2.2. Recomendaciones Específicas

12. Bibliografía

13. Anexos

1. Agradecimientos

En primer lugar, quiero darle las gracias a Dios, por darme la salud y las facultades necesarias para alcanzar todos mis logros. A mis padres el Dr. Winston Hiciano y Gricelda García por siempre brindarme su amor, trabajo, sacrificio y ser los mayores motivadores durante este proceso. Es un privilegio para mí ser su hijo.

A mi hermana Wiceldys Hiciano por siempre estar presente durante todas las etapas de mi vida. A mi novia Priscila Espinosa por el apoyo incondicional en este proceso y por estar conmigo en todo momento.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos, Ramcy Martínez, Eddy Yara, Pedro Díaz, Misael Cabral, Jefry Mejía, Laura Roa, Lisania Nova, por sus consejos que han hecho de mí una mejor persona, y de alguna forma siempre están presente en mi vida.

Wilber Hiciano

Primero quisiera darle las gracias a Dios por darme la oportunidad de alcanzar esta meta. A la vez, agradecer a toda mi familia, en especial a Isabel Paula, Antonio Colon y Darly Solis por su energía, sacrificios y consejos, sobre todo por ser las columnas que Dios puso en mi vida para guiarme en cada uno de mis pasos. Además, quisiera agradecerle a la Universidad Iberoamericana, escuela de administración y en especial a todos los docentes que han puesto su granito de arena para brindarme un sin número de herramientas y conocimientos que me permitirán ser exitoso en este mundo tan competitivo.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros, a los viejos y nuevos hermanos de vida que han sido parte del proceso, por su gran calidad de amistad, apoyo, ánimos y ayuda en momentos mayor necesidad.

Este logro va dedicado para todos ustedes.

Eduardo Colón

RESUMEN EJECUTIVO

2. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final de grado se realiza con el fin de elaborar un plan de reorientación estratégica a la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas de la República Dominicana (UNACA), debido a la evidencia encontrada que avala la necesidad existente de buscar soluciones concretas a los problemas que han presentado la mayoría de sus centros educativos al momento de impartir la docencia de forma virtual a raíz de la pandemia global del COVID – 19 y sus efectos en el sistema educativo del país.

Para realizar esta investigación se aplicaron estudios del entorno externo e interno logrando identificar sus características FODA, al igual que un análisis exhaustivo a las deficiencias que se han encontrado en la organización rectora de los centros educativos y de los colegios de forma individual, determinando así los puntos clave en los cuales se deben hacer un cambio significativo e incorporar las mejoras propuestas. Estos cambios se plantearon a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) donde se presentan los objetivos y estrategias que se desean alcanzar para así lograr reposicionar a la UNACA en un mercado tan competitivo como el de la enseñanza en los niveles primario y secundario, y al mismo le pueda hacer frente a las dificultades que ha traído esta pandemia.

Este estudio para la propuesta de plan de reorientación estratégica abarca desde el proceso de ideación, evaluación de factores, presentación de la propuesta usando las herramientas del Design Thinking, planteamiento y alienación estratégica de los proyectos y acciones que la empresa debe seguir, al igual que las metas a alcanzar en el periodo establecido para la ejecución que será el año escolar 2020 - 2021, teniendo como fines principales mejorar la imagen de la organización en el mercado externo a los miembros de la iglesia, incrementar los ingresos en un 10%, mejorar la planta física en los centros educativos y lograr establecer un sistema de enseñanza 100% virtual mientras dure la pandemia por el COVID – 19 en el país.

INTRODUCCIÓN

3. Introducción

Los Planes de Reorientación Estratégica Empresarial son la combinación de un sin número de herramientas que sirven para el análisis de los negocios en el mundo moderno. Esta combinación de técnicas de análisis empresarial se encarga de cubrir en gran parte todas las áreas pertenecientes a la gestión empresarial, ya sea a un macro o micro nivel.

Entre las áreas de cobertura del plan podemos mencionar: planificación y desarrollo de estrategias, organización empresarial, dirección y control de los recursos sean estos humanos, físicos, financieros, materiales, tecnológicos o de conocimiento y más. No obstante, las partes con las que conste el plan deberán ser seleccionadas en vista al problema que cause una necesidad de reorientación en la empresa como tal.

Normalmente estos planes suelen ser redactados con tal de redirigir el rumbo de la empresa frente a una circunstancia que se sale de los parámetros manejables por la corporación. En el caso del presente plan, frente a la situación de crisis global que existe, se planea la reorientación de una institución sin fines de lucro dedicada a la educación en todos los niveles educativos del país, la UNACA.

Las intenciones del plan estratégico son simples, se trata de concebir todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización, con tal de superar la crisis que se afronta, en este caso la situación pandémica global debido al Coronavirus (Covid-19). Tomando en cuenta las ya mencionadas, las estrategias y proyectos planteados en el plan, han de realizarse por el equipo encargado del mismo y por la organización, quienes se encargan de dar muchas de las informaciones clave.

Estos planes llevan consigo un alto nivel de minuciosidad a la hora de conseguir y recolectar información, debido a que podrían exponerse datos de la empresa y muchos datos de la competencia pueden ser adulterados o muy difícil del concebir. Los planes de reorientación estratégica tienen muchísimo valor para la alta gestión empresarial, sirven como una de las principales fuentes para la toma de decisiones planificadas en una gerencia, ya que proveen una amplia resolución de la situación actual de empresa, y de la competencia, junto con propuestas para la mejoría corporativa frente a la crisis.

La situación pandémica universal por la que atravesamos ha limitado a todas las empresas del mundo para realizar sus actividades cotidianas, muchas han tenido que cerrar al 100% sus puertas y otras han tenido que limitarse a la utilización de la virtualidad como recurso principal de acceso a su clientela, como es el caso de la UNACA. Estos, al igual que muchas instituciones educativas han tenido ciertos percances al adecuarse a la nueva situación global y a la nueva forma de acceso permanente con la clientela, también con lo que significa la prestación de servicios efectiva mediante la virtualidad.

El trabajo cuenta con diferentes partes que han sido yendo realizadas según en el trayecto de cuatro meses, entre estas podemos mencionar: Generalidades, análisis interno y externo, diagnóstico estratégico, cuadro de mando integral, alineación estratégica, conclusiones y recomendaciones.

ANTECEDENTES & REREFENCIAS

4.1 Título

Plan de Reorientación Estratégica a docencia digital de los colegios de la UNACA en el año 2020

4.2 Planteamiento del problema

El mundo actualmente se encuentra en un proceso de adaptación a una nueva realidad. Con la llegada y expansión del Covid-19 a inicios de año, la vida de cada ser humano se ha visto drásticamente afectada, al igual que la economía, los sistemas de salud y cada estructura que conforman nuestras sociedades. Escuelas, centros comerciales, establecimientos de uso diario, lugares de trabajo y demás cerrados sin fecha aún posible de reintegración. Entrar en un proceso de cuarentena y distanciamiento social, modificar de manera rápida gran cantidad de labores para ser llevadas de forma virtual, tener que cancelar o posponer hasta nuevo aviso grandes eventos y actividades que se llevan de forma anual, cerrar fronteras y tener que estar lejos de seres queridos que no conviven bajo el mismo techo han sido parte de los efectos inmediatos que ha provocado la pandemia en casi todas las partes, intentando de esta forma frenar en lo posible su esparcimiento hasta que se logre elaborar una vacuna o encontrar una solución más factible para todo el caos ocasionado.

Uno de los sectores que más ha sido afectado durante toda la pandemia es el educativo, llevando a tener que cerrar colegios, institutos y universidades en todo el mundo, teniendo que concluir en algunos e iniciar en otros los ciclos académicos de forma remota a través de diversas plataformas virtuales para así no discontinuar los procesos educativos y que los alumnos no tomen como desperdiciado el tiempo y los recursos ya usados antes del inicio de la cuarentena.

República Dominicana no ha sido la excepción a los cambios repentinos y las consecuencias que ha traído el Covid-19 en el ámbito educativo. Desde el Ministerio de Educación en conjunto con las demás entidades gubernamentales concernientes, se ha ido tomando varias medidas para lograr el flujo normal de los sistemas de enseñanza en la nación, como ha sido el desarrollo de un sistema de verificación de los contenidos impartidos por los distintos centros de todo el territorio nacional a la fecha del inicio de la cuarentena, al mismo tiempo, se le ha estado instruyendo a los docentes sobre diversos medios, propuesta encabezada por la iniciativa estatal de "República Digital", para seguir la continuidad de la docencia, se elaboraron diversos cuadernillos para los estudiantes del nivel primario que fueron entregados en los distintos centros

públicos para que el alumnado con ayuda de sus padres siguieran el sistema de enseñanza – aprendizaje y se ha continuado con el plan de alimentación escolar, entregando a los padres fundas con provisiones alimenticias básicas de forma semanal para compensar los desayunos y almuerzos que se le daban a los niños, niñas y jóvenes en los centros de educación diariamente.

Al analizar estas y otras medidas que se han ido llevando a cabo desde hace más de dos meses, se podría pensar que no han existido dificultades de índole mayor y que todas las escuelas tanto públicas como privadas han logrado seguir efectuando de forma exitosa sus labores sin muchos contratiempos, pero la realidad es otra. No ha sido ni uno ni dos los centros de enseñanza que han hecho de forma pública las deficiencias que han estado teniendo, enmarcándonos en el hecho de que convertir toda la docencia que se daba de forma presencial a métodos virtuales sin una previa preparación y ensayos de práctica de los sistemas informáticos, al mismo tiempo, se ha demostrado que aún con el programa de República Digital funcionando desde el 2018 para lograr que todos los estudiantes dominicanos de las escuelas y colegios tengan conexión a internet y se usen más recursos en la enseñanza, en momentos tan cruciales como estos se observa la gran cantidad de alumnos que no tienen conexión a una red y no han podido ir a la misma par de sus compañeros con el proceso de tomar clases desde casa.

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA), organización rectora de los colegios de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la República Dominicana, tiene a su cargo un total de 53 colegios en todo el territorio nacional que imparten docencia en el nivel inicial, primario y secundario usando como base el diseño curricular establecido por el Ministerio de Educación y la filosofía adventista en conjunto, teniendo como meta llevar su evangelio a través de un sistema de enseñanza integral y completo. Esta institución regente, en la mayoría de sus colegios, ha logrado en medida implementar los sistemas recomendados por los órganos educativos nacionales para la enseñanza a distancia a raíz de la cuarentena impuesta por el gobierno para prevenir y frenar la expansión del coronavirus, sin embargo, no han sido posible llevar el mismo ritmo de control y adaptación en todas las regionales del país.

Muchos centros educativos y colegios de la unión, como los de las zonas urbanas del Gran Santo Domingo, Santiago y Puerto Plata, han implementado varios métodos de enseñanza continua lejana, logrando estar a nivel con los estándares nacionales establecidos para las escuelas privadas y logrando continuar sus labores administrativas y educativas con facilidad, sin embargo, en las

zonas más apartadas de las ciudades rurales, no se ha logrado el mismo desempeño dificultando a los profesores comunicarse con los estudiantes por diversas razones, ya sea por falta de conexión a redes inalámbricas, no uso de sistemas de información compartida de calidad o que algunos estudiantes por su nivel socio económico no dispongan de materiales educativos alternativos y que al mismo tiempo no puedan recibir oportunamente los recursos elaborados por los docentes, teniendo como problema principal la falta de plataformas adecuadas para llevar a cabo las docencias virtuales y los procesos administrativos de forma unificada en todos los colegios que forman la UNACA.

Ubicándonos en este contexto social y analizando la problemática existente en la UNACA, lo más recomendable es llevar a cabo un proceso de investigación, ideación y puesta de marcha de un plan estratégico de reorientación hacia las metodologías virtuales de enseñanza que pueda ser usado en todos los colegios adventistas existentes y más adelante sirva de modelo para futuros colegios de la organización en otras regiones, investigación que se realizará y se plasmará en este trabajo académico, motivándonos principalmente el deseo de poder ayudar a que este organismo rector pueda trabajar más organizado con sus colegios en esta situación de pandemia y que su trabajo académico y evangelizador siga marchando a la perfección, además del hecho de que, a ser futuros profesionales del área de la administración, poder poner en práctica a través de una investigación y la elaboración de un plan de reorientación estratégica los conocimientos adquiridos en estos años de estudios universitarios en una organización de estas magnitudes, es una de las mejores formas de aprender más de la profesión y de asumir responsabilidades como entes productivos potenciales de la sociedad dominicana.

Este trabajo de investigación hacia la UNACA tendrá un alcance explorativo, en su inicio; es decir, investigaremos más y abordaremos el problema desde diferentes perspectivas tanto a la unión de colegios como en algunos casos específicos en distintas partes del país. Al final, tendremos un alcance explicativo o causal; ya que, explicaremos las causas del evento, enfocándonos en por qué ocurre. Actualmente, solo llegaremos hasta establecer las herramientas que utilizaremos para la recolección de datos y el marco metodológico. Ya las interpretaciones de los resultados y las conclusiones las plasmaremos en el proyecto final dando las recomendaciones de lugar y planteando un plan estratégico de reorientación para que el mismo pueda llevarse a cabo en la brevedad de lo posible en el contexto de esta pandemia.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo General

➤ Elaborar un plan de reorientación estratégica para la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) en el periodo Mayo – Agosto 2020 que le permita implementar un sistema de monitoreo y enseñanza virtual para todos los colegios y que permita hacer frente a las necesidades del sistema educativo adventista que coexisten en el país.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los componentes de la UNACA de forma interna y externa, evaluando sus condiciones actuales y determinando los problemas existentes.
- Comparar la situación previa y durante de la pandemia en los sistema de enseñanza ya establecidos en los colegios y su variación.
- Establecer los elementos que provocan el desarrollo insuficiente en algunos colegios adventistas provocados por el contexto actual del Covid-19.
- Proponer las modificaciones e innovaciones necesarias a través de la creación de un programa de monitoreo y enseñanza a distancia.
- Plantear el sistema de implementación de las reformas para la UNACA.
- Exponer las conclusiones que se resulten de la investigación realizada e implementación.

4.4 Revisión de literatura y estudios previos

Naturaleza y alcance del problema en el contexto local

4.4.1 Literatura profesional y académica

El Doctor Rubén del Navarro, profesor de la Universidad de Veracruz en México y perteneciente a la Secretaría General Iberoamericana, en uno de sus artículo titulado “La Virtualización de los Procesos Educativos: Más allá de las TICs¹” resaltaba la importancia de

¹ Del Navarro, R. (2016)

mantenerse a la vanguardia en las mejoras sistemáticas para así brindar un mejor servicio educativo. Expresamente afirmaba que: ‘‘La educación en la modernidad avanza con velocidad abrumadora, ya sea en términos de conocimiento humano como tecnológico’’ y continuaba diciendo ‘‘Este crecimiento a la vez se ha afianzado como un factor social trascendente y protagonista en nuestros tiempos para la finalidad educativa como tal’’.

Era común en años anteriores el referir estos procesos sistematizados al ámbito científico, pero la realidad hoy en día es diferente. Navarro en múltiples ocasiones también menciona que este nuevo paso a la sistematización conllevaría un esfuerzo colectivo entre las instituciones que proveen las plataformas para las docencias, los maestros y los estudiantes y no únicamente en el proceso de adaptación a dicha plataforma. La virtualización requiere investigación por parte de los educadores, con tal de los mismos hacer dicha actividad más digerible por quienes la reciben.

La Virtualización educativa no hace referencia únicamente a una realidad del momento, sino que más bien se ha convertido en una necesidad inminente con el pasar del tiempo. La presencia de esta virtualización educativa significa muchísimo también para los países alrededor del mundo, en términos sociales y económicos, debido a la implicación de la educación segura en tiempos de crisis y la mejoría de conexión con las generaciones actuales tales cuales son conocidas como Nativos Digitales, siendo este término referente a aquellas generaciones que nacen con el surgimiento constante de tecnologías relacionadas al acceso a internet.

Zamora (2002:26) menciona que el desarrollo de competencias informativas en instituciones encargadas de formar educadores es relevante para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje-evaluación, dado que la cantidad de información y el modo en que se accede han recibidos cambios obvios, todo se ha transformado. Dado a lo mismo es necesario que las escuelas cambien su manera de decidir, que lleguen a acuerdos y decisiones relativas a la integración de recursos virtuales que a la vez dará cierto atractivo a estudiantes, dado a la actividad, participación y diversión que dichos medios pueden proporcionar, mencionando claro la comodidad que esta signifique eventualmente.

Sin embargo, el proceso de adaptación a las TICs incluye ciertos requisitos por parte de los docentes, no bastaría el manejar los temas de sus respectivas materias, sino que habría que incluir su manejo de las TICs. Menciona Del Navarro que además de cumplir con los requisitos como maestros, han de estar conscientes de lo que conviene y no como recurso educativo a través de esta

dinámica virtual. Seleccionar material, planificación didáctica, facilitar las actividades entre estudiantes, juegos y otros serían ejemplos de dichas dinámicas de aprendizaje.

En efecto, uno de los principales pilares para el funcionamiento de la virtualización académica es el maestro, y evidentemente la manera en la cual aprovecha o no los recursos virtuales. Es necesaria la formación de maestros capaces de manejar las TICs y que hagan uso de ella, reconociendo que el hecho de que una escuela tenga centros informáticos con computadoras no la hace una escuela virtualizada.

Ellen Gould White, mejor conocida como Elena G. de White entre los hablantes de habla hispana, es una conocida escritora y profetiza estadounidense de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, reconocida mundialmente como uno de los principales pilares de la iglesia adventista, siendo sus escritos tomados como fundamentos de varios aspectos del desarrollo de ese grupo religioso que tiene presencia en casi todos los países del mundo.

En una de sus visiones que más tarde fue pasada a escrito por ella misma y sirve como referencia a los estatutos de la educación adventista en la actualidad, ella expresa:

“Me han sido mostradas las iglesias que están esparcidas en diferentes localidades, y se me ha indicado que su fuerza depende de su crecimiento en utilidad y eficiencia. ... En todas nuestras iglesias debiera haber escuelas, y en éstas, maestros que sean misioneros. Es esencial que éstos estén preparados para desempeñar bien su parte en la obra importante de educar a los hijos de los observadores del sábado, no sólo en las ciencias, sino en las Escrituras. Estas escuelas, establecidas en diferentes localidades, y bajo la dirección de hombres y mujeres temerosos de Dios, según lo exija el caso, deben fundarse sobre los mismos principios en que estaban edificadas las escuelas de los profetas.”²

Con estas palabras, la hermana White expresa el deseo de Dios mostrado en sus visiones de que las escuelas adventistas deben ser dirigidas por maestros que también sean misioneros de la palabra que ellos predicán, y que estas deben ubicarse al lado de iglesias, además de que los maestros no solo les enseñen ciencias a los estudiantes sino también las Escrituras y les prediquen sobre El Señor. Estos han sido los fundamentos principales de la educación adventista en la República Dominicana y todo el mundo, apreciándose como todos los profesores que imparten

² La Educación Cristiana, pág. 136

docencias en estos colegios son miembros activos de la iglesia, y en el caso del país habiendo sido formados estos en la UNAD, universidad también propiedad de la organización religiosa.

4.4.2 Estudios previos

Un estudio realizado por Mónica Pérez y Anuar Saker ambos docente e investigadores de la universidad de Magdalena en Colombia, llevaron a cabo un estudio titulado “Efectividad del uso de la plataforma virtual en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la universidad del Magdalena”, donde evaluaron el sistema educativo híbrido de dicha institución. Este sistema estaba comprendido por las docencias presenciales de la universidad y el acceso a la plataforma virtual WebCT³.

En primeras instancias notaron que la mayoría de los profesores no utilizan esta herramienta en sus procesos de enseñanza, y como en el momento no había estudios que probaran la eficacia de dicha plataforma, se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la efectividad del uso de la plataforma virtual WebCT en el proceso de enseñanza y aprendizaje del curso Contexto Educativo Nacional en la Universidad del Magdalena?
2. ¿Qué dificultades encuentran los docentes y los estudiantes en el uso de la Plataforma virtual WebCT?
3. ¿Cuáles son las herramientas de la plataforma virtual WebCT que ofrecen mayores beneficios a docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

El estudio fue enfocado en estudiantes de quinto semestre, eran dos grupos de 35 personas del curso presencial en el Contexto Nacional del Programa de Licenciatura en Educación Básica con énfasis en informática. Realizaron entrevistas, encuestas, focus groups y demás de donde como resultado pudieron concluir que una gran parte del grupo, antes de comenzar tenían conocimientos informáticos, un 97% de los estudiantes recibió educación no formal sobre el uso de computadoras, dándoles cierto tipo de ventaja a la hora de integrarse en las plataformas virtuales.

El 74% contaba con una computadora y la mitad de ellos con una portátil, los que no tienen equipos solían recorrer a cibercafés y a utilizar las computadoras que propiciaba la universidad.

³ Pérez, M. & Saker, A (2013)

Los estudiantes debido a su formación y a la carrera a la que pertenecían, de por sí tenían que valerse del uso de las TICs para en su recorrido por los salones de la universidad, sin embargo la mayoría de ellos mencionó que les gustaría complementar el aprendizaje con la implementación de una plataforma virtual y del internet.

Ya con respecto a los resultados obtenidos por los estudiantes en referencia a la implementación del sistema de aula virtual WebCT, se consigue que el 68.5% de los estudiantes no creen posible combinar el trabajo presencial con el trabajo a distancia con el sistema de aula virtual, siendo la principal razón de esto la “deshumanización” que atrae esto a las relaciones entre los estudiantes y los maestros. El 54.6% consideraba que la plataforma era difícil de manejar, el 45.6% creía que no era posible manejar el ritmo de trabajo y mantener horarios flexibles mientras que el 74.2% manifestaban conformidad con respecto a la plataforma y a las capacidades de esta de favorecer el desarrollo motriz y tecnológico y de la totalidad de los estudiantes de la encuesta el 71% no había utilizado nunca la plataforma de aula virtual.

Los estudiantes reconocieron ciertamente que el aula virtual ha complementado el aprendizaje presencial y que como herramienta de aprendizaje en el aula ha sido valiosa para los mismos. También recalcaron que dicha herramienta les sirvió para fomentar el autoaprendizaje, la interacción comunicativa con compañeros y docentes, la oportunidad de aprender cosas más allá de la clase y mejorar el rendimiento académico.

4.4.3 Herramientas y procesos

Como resultado del marco metodológico, la investigación se realizó en un enfoque mixto donde se tomaron y utilizaron tanto métodos cuantitativos como cualitativos, donde al final se comparan, contrastan y complementan los datos originados a partir de dichas metodologías. Había una muestra de dos grupos de 35 personas, siendo entonces un total de 90 estudiantes del programa de Licenciatura en Educación Básica con énfasis en informática del colegio de la Universidad del Magdalena.

Para este estudio se usó como variable independiente “El uso de las TIC en el proceso de enseñanza” y como dependiente “El aprendizaje significativo”. Para evaluar esta última se tomaron en cuenta variables como la calificación promedio del grupo, actividades de interacción

de los grupos, actividades comunicacionales: Foros, Chat, correos, actividades colaborativas: trabajos individuales y trabajos en grupo y Asignaciones evaluativas: Exámenes, quizzes.

Entre las técnicas para la recolección de datos se usaron los grupos focales con entrevistas de 90 minutos en grupos de 12 participantes. También se realizaron encuestas sobre diferentes temas: acerca del uso de las TIC, acerca del uso de la plataforma virtual WebCT y la encuesta actitudinal acerca del uso de la plataforma WebCT. Como instrumento final, se utilizó una prueba de exploración conceptual para evaluar el aprendizaje de conceptos sobre el Contexto Educativo de Colombia.

4.5 Planeación Estratégica

4.5.1 Literatura Profesional y académica

El primer tratadista de Administración de Empresas de Hispanoamérica define la planeación como: “El hecho de fijar dirección de acción que ha de seguirse, estableciendo las pautas que habrá que seguir, como se realizarán las operaciones y la determinación de tiempos, horarios y números necesarios para completar dicha acción⁴.”

Joseph Massie economista del 18 la define como: “Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos a seguir”⁵. Y el profesor de Harvard, defensor de la teoría organizacional Robert N. Anthony dijo que: “Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.”⁶.

George Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión⁷. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

⁴ Reyes, A.

⁵ Massie, J.

⁶ Anthony, R.

⁷ Morrissey, G

Según Peter Drucker la planeación estratégica no es pronóstico, es un término que no se basa de la predicción del futuro ni la determinación de este, y que precisamente por esto es oportuno el planear, porque no podemos pronosticar el futuro. El padre de la Administración Drucker define el planeamiento estratégico como: “El planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”⁸.

4.5.2 Modelos

Como referencia se tomó un plan estratégico realizado por el Colegio Instituto Santa María de Santiago de Chile, para los años 2015-2017. Dicho plan es dirigido a todo el público, por lo que cuenta con un lenguaje amigable sobre las creencias y cultura empresarial del local, resaltando mucho las creencias y valores inculcados en dicha institución.⁹ Tomaron como base de trabajo el modelo de plan estratégico basado en procesos basados en riesgo en base a los 5 Por qué. Esta estrategia es una mejora del plan básico y se utiliza en empresas que quieren profundizar los riesgos reales de lo que implica la planificación estratégica, las etapas de su proceso son:

1. Análisis FODA – puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Las partes interesadas identifican las mayores cuestiones y los objetivos.
3. Revisar la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la empresa.
4. Desarrollar los planes de acción (si es posible a nivel anual con proyección a cinco años)
5. Establecer el presupuesto
6. Ejecutar, controlar, evaluar y monitorear.

En su primera parte cuenta con una presentación, en la cual dan a conocer los tres focos principales que sustentan el plan: Aprendizajes integrales de calidad, Comunidad Educativa: Un

⁸ Drucker, P.

⁹ Colegio Instituto Santa María (2014)

lugar para todos, Reposicionamiento e innovación, contando cada uno de estos con su objetivo y descripción de este.

En el caso del primer foco, Aprendizajes integrales de calidad, muestra como propósito: Lograr aprendizajes significativos en nuestros estudiantes, a través de una acción educativa integral, planificada, sistemática, sistémica y progresiva, que considere el desarrollo de las diversas dimensiones que constituyen a la persona de los estudiantes.

En el segundo foco, Comunidad Educativa: Un lugar para todos, su propósito es descrito como: Constituir una comunidad educativa en la que todos sus integrantes, sobre la base del respeto, la comunicación, el bien común, el compromiso y la colaboración, desarrollen sus talentos, habilidades y competencias, para la construcción de un Colegio de calidad.

Por último como tercer foco, Reposicionamiento e innovación, menciona que: Fortalecer nuestra Misión Educativa, sobre la base de optimizar aspectos claves de la Gestión Institucional, relacionados con la matrícula, la gestión de procesos, la infraestructura y los recursos que se disponen al aprendizaje, el uso de tecnologías y la creación de redes y alianzas con otras instituciones.

Estos desglosan un recuento del año dividiendo el mismo en tres etapas trimestrales, detallando en cada una las acciones realizadas y las temáticas abordadas durante dichos periodos, cada uno de estos pasos es denominado como etapa. A continuación detallan la misión y visión de la institución.

Dicho plan tiene como metas prioritarias la implementación progresiva de itinerario formativo integral en los niveles de educación, aumentar significativamente el porcentaje de logro de los objetivos de aprendizaje, aumentar la matrícula de los estudiantes un 15% con respecto al año 2014 y como uno de los objetivos fundamentales está la puesta en marcha del plan maestro de infraestructura, recursos pedagógicos y tecnológicos para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.

4.5.3 Herramientas y procesos

El diseño del presente Plan Estratégico fue realizado para un periodo de dos años, el cual parece el tiempo de realización de esta planeación por parte de la empresa. El plan consiste en una optimización de labor organizacional, buscando propulsar el efecto que tiene dicho centro en la sociedad chilena.

El plan está estructurado alrededor de sus tres objetivos principales, o más bien, focos en este caso, donde cada uno de estos focos lleva consigo una guía de cómo ha de realizarse y que ha de hacerse en cada etapa del plan. Dichos focos suponen entonces el proceso fundamental del plan, ya que estos describen lo requisitado para ser cumplido y de ellos depende completamente el fracaso o cumplimiento del plan.

4.6 Design Thinking

4.6.1 Literatura profesional y académica

Es un procedimiento para generar ideas innovadoras que concentra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los consumidores. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño", aunque la mayoría de la población prefiere llamarlo como "La forma en la que piensan los diseñadores".

El término Design thinking se escucha por primera vez en el año 1969, acuñándolo Herbert Simón (Premio Nobel de Economía). Herbert escribió un libro que se llama "La ciencia de lo artificial". En este libro se utiliza por primera vez el término Design Thinking o pensamiento de diseño. Este término quedó olvidado por un largo periodo de tiempo, hasta que en el año 2008, el profesor de la universidad de Stanford, Tim Brown, escribió un ensayo en el cual desarrollaba la metodología iniciada por Herbert Simons.

El Design Thinking se refiere a las habilidades creativas que los proyectistas utilizan durante el proceso de diseño. El Design Thinking es también un enfoque que puede ser utilizado para considerar cuestiones, con un medio para ayudar dentro de la práctica profesional del diseño y se ha aplicado tanto en los ámbitos empresariales como sociales. El Design Thinking en los negocios utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para ajustar las necesidades de la gente

con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente y una oportunidad de mercado.¹⁰

Según Brown¹¹, actual CEO de IDEO, el Design Thinking “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”.

Desde hace no mucho, los colegios e institutos de educación primaria y secundaria empiezan a incorporar palabras que nunca habían escuchado. Thinkdesign, Método Thinking. Por nuevas, a veces son incluso formuladas de maneras diversas. El Design Thinking para educadores y alumnos ha llegado para quedarse. Y muchos lo acogen como la gran oportunidad que es: dotar a los estudiantes de herramientas y recursos que de verdad les resultarán necesarias el día de mañana, y más con este contexto de la pandemia global.

Este cambio de modelo y paradigma no solo incluye el Design Thinking en el aula y en las clases virtuales. Sino que además, el alumno se encuentra en un proceso constante de innovación abierta y expansiva, colaborando de forma constante con sus compañeros y desarrollando otras habilidades como la empatía o el emprendimiento, aun estando distante en casa y que se comunique a través de un ordenador o teléfono inteligente.

4.6.2 Herramientas y procesos

Para llevar a cabo todo el proceso de Design Thinking se han identificado puntos importantes que deben tomarse en cuenta:

1. Los materiales: las técnicas usadas en este tipo de método pueden estar al alcance de cualquiera.
2. Equipo: para llevar a cabo ideas en este tipo de proceso es imprescindible trabajar en equipo, cuanta más diversidad existe, mayores son las opciones de soluciones a los problemas que se esté tratando.

¹⁰ Design thinking Wikipedia – Definición extraída

¹¹ Tim Brown es un diseñador industrial inglés. Es el CEO y presidente de IDEO, una consultora internacional de diseño e innovación. Tim Brown es una de las eminencias y figuras más importante del método de innovación Design Thinking.

3. Espacio: un lugar acogedor de trabajo es primordial, aunque también se desarrollar fuera de él.

4. Actitud: toda empresa, organización o compañía que decida entrar en un proceso de Design Thinking debe adoptar la "Actitud de Diseñador", ser curiosos y observadores del proceso de creación, analizar todos los detalles, ser optimistas y positivos.

El proceso del Design Thinking se lleva a cabo en 5 etapas no lineales, es decir que las empresas y organizaciones en sus proyectos pueden volver a una etapa anterior si lo requiere para reforzar algunos aspectos. La primera etapa del proceso es "Empatizar: primero hay que ponerse en el lugar del otro", poniendo a los que llevan estos procesos que vean, sientan y experimenten en el lugar de sus compañeros o subordinados. Empatizar requiere de un preparación y planificación meditada, para lograr un mapeo de los actores, herramientas e interfaces que son parte de los usuarios en el contexto de la situación analizada.

La segunda etapa es "Definir: plantear el problema", buscando darle forma a todo lo observado y analizado a través de un frase que contenga tanto la necesidad, el destinatario como el hallazgo de la problemática. Para definir se necesita de un análisis tanto de forma cualitativa como cuantitativa que logren identificar los valores y expectativas de los usuarios. Tercera etapa es conocida como "Idear: imaginar las soluciones", buscando la diversidad de ideas de todos los miembros del equipo para encontrar las soluciones más viables al problema, tomando en cuenta sus niveles de factibilidad, técnica, desarrollo y viabilidad económica.

Cuarta etapa es la de "Prototipar: hacer físicas las ideas", ya sea en bocetos, sketches, una diapositiva o una simple actuación. La única regla usada en este punto es que deben emplearse la menor cantidad de recursos y tiempos posibles de modos de que las ideas puedan ser testeadas en brevedad, en caso de ser ideas complejas para las soluciones se trabaja aislando la variable que se desea verificar y convertir en físico. Por último, la quinta etapa es "Testear: comprobar la interacción entre la solución y el usuario", abrir la base a los prototipos, extraer información de estas pruebas de ensayo, hacer las mejoras de lugar, tomar las decisiones posteriores al proyecto y redefinir el posible problema hasta encontrar la solución definitiva.

GENERALIDADES DE LA UNACA

5. Generalidades de la UNACA

5.1 Descripción

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) es un institución rectora de 53 colegios privados distribuidos en todo el territorio de la República Dominicana. La UNACA pertenece a la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día, organización religiosa con más de 100 años de presencia en el país, siendo tanto la UNACA como la UDOM avaladas y reconocidas por el Estado Dominicano y sus instituciones gubernamentales correspondientes, dígase el Ministerio de Educación, el DGII y la ONAPI.

La UNACA divide su gestión en diversos sistemas, llevar el control de los colegios tanto de forma general como regional y local, con el apoyo de las Asociaciones y Misiones que se encuentran dispersas en todo el país, ofreciendo centros de estudios del sector privado tanto en educación inicial, primaria y secundaria, incluyendo el colegio administrado por la Universidad Adventista Dominicana en la provincia Monseñor Nouel como el ubicado en el Hogar Adventistas de Las Palmas.

5.2 Historia y evolución

La Educación Adventista se ha venido en varios países del mundo. En la República Dominicana, data del 1917, año en el cual se fundó la primera escuela, por los esposos Fhipps, denominada Ramón Matías Mella, en honor a uno de los padres de la Patria, ubicada en el sector San Carlos, de la ciudad de Santo Domingo, próximo al Palacio Nacional del Gobierno Dominicano. Desde entonces la Iglesia se esforzó por establecer escuelas en varias ciudades, desarrollando todo un sistema educativo que contaba con más de 66 instituciones. Que imparten educación primaria y secundaria. (Informe del Dpto. Educación a la Junta de medio año 2015)

En el año 1999, en la entonces Misión Dominicana del Sureste, ubicada en Santo Domingo Este, administrada por el Pr. Cesario Acevedo y el Lic. Moisés Javier, quienes en consulta con la Junta Directiva deciden unificar las operaciones financieras de los colegios de esa región. Luego Dios les llama a servir como administradores en la Unión Dominicana y junto al Prof. Marino Contreras, en el año 2001, establecen las denominadas Uniones de Colegios

Regionales, unificando las operaciones financieras y académicas de cada región, lideradas por el director de educación y un gerente financiero designado.

En el 2009, el equipo de Departamentales de Educación de la Unión, y las Asociaciones realizaron un diagnóstico para verificar la condición general de las escuelas. Luego se efectuó el primer Foro por la Excelencia de la Educación Adventista, Dos Cumbres de administradores de colegios y dos jornadas de planificación. Posteriormente la Junta Directiva de la Unión Dominicana nombra una comisión la cual reestudió y evaluó el sistema de unificación por regionales, se analizaron las fortalezas y debilidades, previa consulta con los Administradores y el Departamento de Educación de la División Interamericana y técnicos del Ministerio de Educación de la República Dominicana- MINERD, quienes recomendaron que se organizara una entidad que aglutinara a todas las asociaciones de Colegios con sus instituciones y se diseñara un Plan de Mejora sistemáticos. (informe Dpto. Educ. UDOM).

El 24 de noviembre del 2013, la Junta Directiva de la Unión Dominicana, aprueba la conformación de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas UDOCA, que posteriormente por razones de procesos legales, adoptó, mediante el voto 13-01 de 2013 el nombre de Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas-UNACA, incorporada en la Procuraduría, de la República Dominicana, como entidad sin fines de lucro. Dicha entidad fue creada para responder a tres grandes objetivos:

1. Fortalecer la filosofía de la educación Adventista en cada escuela de la Unión Dominicana.
2. Mejorar la calidad de vida de los colaboradores del sistema educativo.
3. Mejorar la calidad del proceso pedagógico.

5.3 Distribución

Las instituciones educativas que conforman la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas-UNACA, están distribuidas en seis regionales que conforman todo el país. La sede principal está ubicada en la Calle Luis F. Thomen # 357 del sector Ensanche Quisqueya en la ciudad de Santo Domingo, al lado de la Iglesia Adventista Central Quisqueya I, un lugar que le permite tener accesibilidad desde cada punto del interior del país hacia. Desde allí se dirigen las operaciones a nivel nacional del Sistema Educativo Adventista en República Dominicana hacia las seis regionales, las cuales están ubicadas como sigue:

Regional I: Asociación Central de Colegios Adventistas- ACEDECA, ubicada en la C/ Juan Sánchez Ramírez # en el sector de Gazcue en Santo Domingo, conformada por diez instituciones, seis de secundaria y cuatro de primaria, ubicadas en Distrito Nacional y la provincial de San Cristóbal. Esta regional cuenta con la escuela pionera de la educación adventista: Ramón Matías Mella, a menos de un kilómetro del Palacio Presidencial.

Regional II: Unión de Colegios Adventistas de la Misión Dominicana del Sur-UCAMIDOSUR, ubicada en Azua de Compostela, en la región Sur del país. Tierra en parte de bosque seco y en parte muy productiva, sede del Gran Lago Enriquillo y la Playa Bahía de la Águilas, una de las más hermosas del país, tiene ocho instituciones, tres de secundaria y cinco de primaria.

Regional III: Unión de Colegios del Norte, ubicada en la C/ Juan Pablo Duarte, Esquina México, en Santiago de los Caballeros, sirve a 10 instituciones tres de secundaria y siete de primaria, tierra eminentemente agrícola, con hermosos paisajes naturales y con la segunda zona turística del país.

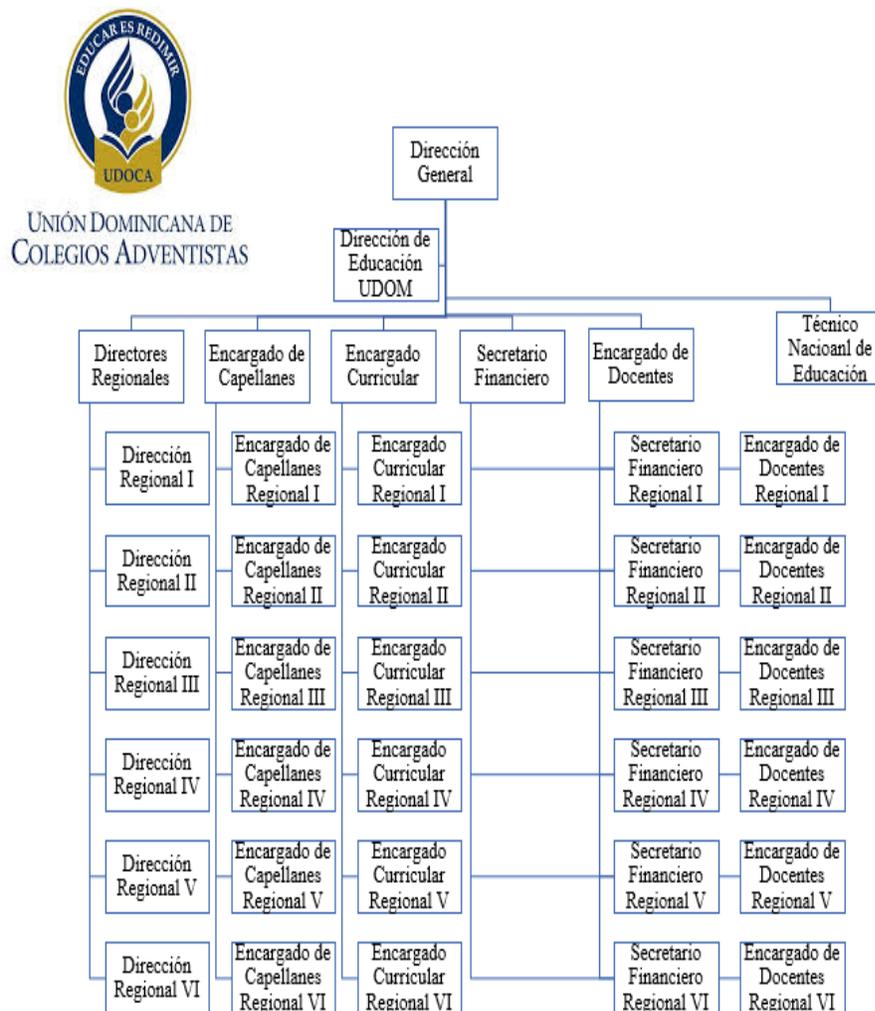
Regional IV: Asociación de Colegios Adventistas del Nordeste- ACADEN, ubicada en la Avenida Libertad de San Francisco de Macorís, conformada por 11 instituciones, cuatro de secundaria y seis de primaria, tierra muy productiva, ubicada en la parte nordeste del país.

Regional V: Asociación de Colegios de la Misión Dominicana del Sur, ubicada en la C/ del Ensanche Ozama, zona comercial ubicada en las proximidades del gran Río Ozama, del cual toma su nombre el sector. Conformada por ocho instituciones, tres del nivel secundario y cinco del nivel primario.

Regional VI: Unión de Colegios del Este- UCOADE, ubicada en la ciudad de San Pedro de Macorís, tierra cuna de grandes figuras del béisbol dominicano. Esta región se caracteriza por ser el principal polo turístico del República Dominicana conformada por 17 instituciones: cuatro del nivel secundario y 15 del nivel primario.

5.4 Marco Organizacional

5.4.1 Estructura Organizacional



Fuente: Oficina Administrativa UNACA

Elaboración: Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) 2019.

Tabla 1 – Detalle del Equipo de Gestión y Personal Administrativo del UNACA

Personal Administrativo Nacional y Regional del UNACA	Cantidad
Directora General UNACA – Educación del UDOM	1
Directores Regionales	6
Secretarios Financieros	7
Encargados de Capellanes	7
Técnico Nacional de Educación	1
Encargados Curriculares	7
Encargados de Docentes	7
Total	36

Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia

Tabla 2 – Distribución de Docentes de la UNACA según Área Académica

Áreas Académicas	Cantidad de Docentes
Formación Integral Humana y Religiosa	62
Lengua Española	115
Matemática	113
Ciencias Sociales	105
Ciencias Naturales	102
Educación Física	60
Educación Cívica	80
Lenguas Extranjeras	87
Tecnología	46
Artística	70
TOTAL	840

Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia

5.4.2 Definición de puestos¹²

Director/a General

Técnico/a Nacional de Educación

Director/a Regional

Encargado de Capellanes

Encargado/a Curricular

Secretario/a Financiero/a

Encargado/a de Docentes

Docente

5.4.3 Políticas y Procedimientos

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas tiene sus políticas y procedimientos plasmados tanto para las oficinas centrales, regionales como para todos los colegios en el país en el Manual Operativo del UDOCA aprobado en septiembre del año 2014¹³.

5.4.3.1 Manual Operativo del UDOCA

Principios para el Sistema Educativo Adventista en República Dominicana:

1. Cada parte integrante dentro del Sistema Educativo Adventista tiene una participación en el financiamiento del Nuevo Modelo Educativo.
2. La formación profesional y espiritual de los Maestros es responsabilidad básica de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas, en convenio con la Universidad Adventista Dominicana u otras entidades afiliadas a la misma.
3. La operación del sistema administrativo y financiero es una función básica de la Administración de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas.

¹² La descripción de los puestos directivos y de gestión en proceso de evaluación y rediseño.

¹³ En ese entonces, el UNACA se conocía como la UDOCA (Unión Dominicana de Colegios Adventistas), por lo cual se refiere a la organización con estas siglas. Actualmente este manual operativo se encuentra en proceso de revisión y actualización.

4. Las fuentes de financiamiento del sistema son: Subvención de la Unión Dominicana, porcentaje que conforme al Reglamento Operativo de la División Interamericana (DIA), deben aportar los campo locales, ingreso por concepto de matrícula, enseñanza, tiendas escolares, porcentaje de los beneficios de las instituciones del COADIS, porcentaje de la ofrenda de gratitud, Red de apoyo Educación Cristiana Adventista (RAEDCA), recolección, uniformes, libros, útiles escolares, subvenciones iglesias locales y otros ingresos. En caso del porcentaje del diezmo, se irá disminuyendo en la medida que el sistema sea auto sostenible.

5. La política de precios es fijada por un comité administrativo nombrado por la Junta Directiva de UDOCA.

6. La eficiencia en la operación de cada Escuela que forma parte de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas (UDOCA) tiene como propósitos principales:

a) Fortalecer la filosofía de la Educación Adventista.

b) Mejorar la calidad de vida de los empleados.

c) Mejorar la calidad del proceso pedagógico.

7. El sistema salarial está basado en un básico común y una matriz que incluirá el salario básico. La mejoría en el salario y todo beneficio marginal a recibir por el maestro estará relacionada con su nivel de desempeño a través de un proceso de evaluación sistemático.

8. El Maestro podrá acceder a participar en un Plan de Retiro de Beneficios conforme a la ley de seguridad Social del País. Aquellos que califiquen según las reglamentación del Fondo de Retiro de la DIA y del reglamento operativo de la Unión Dominicana, podrán recibir beneficios adicionales.

9. El servicio de Capellanía estará bajo la dirección y supervisión de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas y el Campo Local correspondiente.
10. Los Diezmos y ofrendas de los empleados serán recibidos por los campos locales correspondientes, conforme al reglamento.
11. El sistema educativo deberá contribuir con el establecimiento de nuevas congregaciones y construcción de nuevos templos según su situación financiera lo permita.
12. Los Directores Regionales de UDOCA, serán nombrados por la Junta Directiva de la misma, según los lineamientos de la DIA.
13. Los Capellanes serán empleados por la Junta de la UDOCA, conforme a los criterios establecidos en los reglamentos de la DIA.
14. Tal como indica en el reglamento de la DIA F 22 05— El Departamento de Educación de la Unión opera dentro de una estructura aprobada por la junta ejecutiva de la unión, la cual estará a cargo del director de educación de la unión. La junta de educación de la UDOCA, la cual opera bajo la autoridad delegada por la junta ejecutiva de la unión, formulará el programa de educación dentro de dicha unión. Deben seguirse las normas y reglamentos de la División Interamericana en la operación de escuelas dentro de las uniones desde el nivel preescolar al secundario (K-12).
15. La UDOCA operará la Red de tiendas escolares del Sistema Educativo Adventista en Rep. Dom.
16. Se seguirán los lineamientos de la Reglamentación de la DIA para el establecimiento y clausura de nuevas escuelas. (ver Código).
17. Se coordinará, en consulta con la Tesorería de la Unión, el programa de auditoría anual a la UDOCA.

18. Siguiendo el reglamento de la DIA F 50 10 y F 50 15 El organismo constituyente de escuelas manejadas por la Unión será la Junta Directiva de la Unión.

19. Tomando en consideración el reglamento de la DIA F 57, que dice que debido a que las escuelas de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas tienen como objetivo principal la enseñanza de la juventud de esta denominación, su mayor interés debe ser conseguir la inscripción de todos nuestros jóvenes en nuestras escuelas. En todas las escuelas, los jóvenes no adventistas admitidos deben ser de buen carácter y estar dispuestos a cooperar con la labor y el espíritu de la institución. En las escuelas primarias, las inscripciones deberán ser limitadas a fin de proteger la calidad de la instrucción impartida a los asistentes, y únicamente en el caso de escuelas misioneras podrá permitirse que la inscripción de jóvenes procedentes de hogares no adventistas exceda un 25 por ciento del cuerpo estudiantil.

20. Se tomará muy en cuenta el Reglamento de la DIA F 58 que dice que solamente los que sean adventistas del séptimo día, podrán ser empleados como maestros de nuestras escuelas denominacionales.

21. Seguir los lineamientos del Reglamento de la DIA P 05 05 el cual dice que La Iglesia Adventista del Séptimo Día ha aceptado la comisión de “ir a todo el mundo y predicar el Evangelio.” Esto ha dado como resultado el desarrollo de una red de escuelas, hospitales, iglesias, clínicas, estaciones misioneras, casas publicadoras y otras instituciones, y la participación de miles de empleados. Con fines de desarrollo y mantenimiento de este avance mundial, se ha adoptado una filosofía para el financiamiento denominacional que, no solamente hace provisión para las necesidades locales, sino que también promueve el apoyo de iglesias y asociaciones financieramente solventes para que ayuden al desarrollo de áreas más débiles.

22. Los Directores de Educación Regionales serán pagados por la UDOCA.

23. Los traslados de empleados, deberán ser autorizados de la siguiente manera:

a) Si es dentro de una misma regional debe ser aprobado por la Junta Regional y ratificado por la Junta de UDOCA.

b) Si el traslado se va a realizar de una región a otra debe ser aprobado por la Junta Nacional de UDOCA.

23. La Unión Dominicana pasará a UDOCA una subvención para el pago del salario del Director de esta, quien a su vez es el Director del Departamento de Educación de la Unión.

5.5 Marco Legal

5.5.1 Aspectos Legales

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas de la República Dominicana (UNACA) está establecida como una Asociación sin Fines de Lucro, que según la ley es considerada como " el acuerdo entre cinco o más personas físicas o morales, con el objeto de desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito u objeto el obtener beneficios pecuniarios o apreciables en dinero para repartir entre sus asociados. "14

La UNACA fue establecida el 20 de enero del 2016 a través de un Acta de Asamblea General Constitutiva presentada ante el Ayuntamiento del Distrito Nacional y registrada en el Ministerio Público, Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes, Poder Judicial, Dirección General de Impuestos Internos y Ministerio de Educación.

¹⁴ Ley 122-05 Para La Regulación Y Fomento De Las Asociaciones Sin Fines De Lucro En República Dominicana.

5.5.2 Registro de nombre y actividad

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas – UNACA se registra en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI) obteniendo su concesión el 27 de noviembre del 2015 con un plazo de 10 años, describiendo su actividad comercial como una entidad sin fines de lucro que se dedica a asegurar a los constituyentes, los programas de estudios a tono con los conceptos filosóficos de la educación cristiana, proveer herramientas educativas adecuadas, coordinar, dirigir y auspiciar programas de educación continua en el asesoramiento de la oficina de educación interamericana y que logren los objetivos en proyectos de centro, así como la unificación de la educación adventista nacional, conforme a los principios bíblicos.

5.5.3 Constitución

Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA), INC. ubicada en la calle Prolongación Fantino Falco #1, Ensanche Piantini, Santo Domingo Distrito Nacional, República Dominicana, incorporada bajo la Ley 122-05 del 08 de abril del 2005 y archivado en el Poder Judicial bajo el número ONG-0059-2016, es una asociación sin fines de lucro perteneciente a la Unión – Asociación Dominicana de los Adventistas del 7mo Día, RNC 401-503672.

Debidamente legalizada en las instituciones gubernamentales correspondientes y teniendo como Junta Directiva a:

- Pr. Cesáreo Acevedo Del Villar – Presidente
- Lic. Winston Genaro Hiciano Gutiérrez – 1er Vicepresidente
- Pr. Saulo Vizcaino López – 1er Vicepresidente
- Pr. Alejandro Jiménez Grandel – 2do Vicepresidente
- Pr. Rubén Joel Fernández Aragonés – 2do Vicepresidente
- Dr. Alejandra Casilla – Secretaria y Directora Ejecutiva
- Omaira Celeste Navarro Jiménez de Rodríguez – Tesorera
- Lic. Jorge Adalberto Peguero Ramírez – Director de Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Pr. Ciro Rafael García Hiciano – 1er Vocal

5.5.4 Reglamentos

5.5.4.1 I. MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVA

Una buena administración educativa tiene presente varios elementos para asegurar su éxito:

- a) Depender de Dios (Salmos 127:1)

- b) Administrar con la Junta, comité correspondiente, o equipo de trabajo.

- c) Reconocer el derecho de propiedad de Dios.

- d) Estricta aplicación de la Filosofía Adventista y de los reglamentos establecidos por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Organigrama de UDOCA

1. La UDOCA será administrada por la Junta Directiva Nacional, la cual será presidida por el Presidente de la Unión Dominicana o la persona a quien él designe. La UDOCA será dirigida por un Director (a) Ejecutivo y un (a) Tesorero (a) quienes se encargarán de administrar todas las operaciones de la institución. La UDOCA tendrá seis regionales educativas las cuales serán administradas por sus respectivas Juntas Directivas, que a su vez serán presididas por los presidentes de las Asociaciones y Misiones Adventistas correspondientes y cuyo secretario serán los directores regionales de UDOCA. Cada regional estará conformada por Distritos escolares, dirigidos por un Comité Distrital, presidido por los directores de los centros educativos, quienes serán nombrados por la Junta Directiva Nacional, previa recomendación de la Junta Regional. El Director de la Escuela presidirá el Comité escolar.

2. Si un Director es escogido como Director Distrital, debe haber un subdirector que colabore con su trabajo. Será aplicable sólo a las escuelas con nivel secundario.

3. Un director que no muestre un alto nivel de desempeño, en sus funciones durante su primer año, será llamado a consejo, si no muestra cambios, su caso será evaluado por una comisión, la cual recomendará a la Junta si puede o no continuar en sus funciones.

Rendición de Informes

4. El director de la escuela informará mensualmente de la condición de su escuela al Comité Escolar y enviará por escrito el informe al Director Distrital.

5. El Director de Distrito informará cada dos meses al Director Regional, sobre la condición de las escuelas.

6. El Director Regional informará cada tres meses al Director de UDOCA.

7. El asistente financiero de la escuela mantendrá el cuadro de caja y las cuentas por cobrar al día.

8. El asistente deberá entregar los días 5 de cada mes el reporte mensual de caja, debidamente cuadrado con los respectivos depósitos.

9. Mensualmente se debe reportar la entrada y salida de estudiantes.

10. El Director de UDOCA y el Tesorero de UDOCA rendirán sus informes correspondientes a la Junta Directiva de UDOCA, en consulta con el presidente de la Junta Directiva.

Evaluación, Supervisión y acompañamiento

11. La Evaluación al maestro (la hace el Director de la Escuela).
12. La evaluación al asistente financiero de los colegios la hace el comité de finanzas designado por la Junta Directiva de UDOCA.
13. Evaluación a directores de escuelas la hace el regional acompañado de director distrital.
14. Evaluación a directores distritales Director nacional de UDOCA acompañado del Regional.
15. Evaluación a directores regionales (la hace el Dtor. general de UDOCA).
16. Evaluación al director general (la hace el Dtor. de la DIA o a quien él designe).

Del contrato con el empleado

1. Cada empleado al inicio del año escolar deberá firmar el contrato de trabajo notariado, el cual será depositado en el expediente del empleado y se archivará en el registro nacional de recursos humanos de UDOCA, con copia en cada archivo regional.

2. Es mandatorio que todo empleado debe pertenecer al capítulo UDOCA del Fondo Mutuo de la Unión Dominicana. Al registrarse como empleado, se le descontará el 10% de su salario para ahorros, de los cuales recibirá los intereses correspondientes. De sus depósitos podrá retirar el 3% de sus ahorros y permanecerá el 7 % mientras sea empleado.

5.5.4.2 II. MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA

1. Los depósitos se harán en las entidades bancarias autorizadas por la Junta Directiva de UDOCA.

2. Los pagos de nómina mensual se harán del 25-30 de cada mes.

3. Las secretarias de las regionales:

a) Estarán pendientes de los pagos de servicios de los colegios, ya sean estos telefónicos, de electricidad, u otros, además de los pagos de TSS.

b) Pedirán un informe de los depósitos del día anterior, a cada colegio a fin de verificar el depósito diario realizado. Si algún colegio no realiza su depósito diario la secretaria debe informar al director regional, a fin de verificar las causas que impidieron hacerlo.

c) Recibirán las facturas de cajas chicas y verificarán y ordenarán su reposición.

d) Las facturas originales de caja chica, deben ser enviadas a UDOCA, junto con el cierre de caja mensual.

e) Los cierres de caja deberán ser enviados a más tardar el día 5 de cada mes.

f) Mantendrán informado al encargado de nómina sobre las entradas y salidas de empleados de su regional, para fines de TSS y otros.

Del manejo de caja general y caja chica

1. El cuadro de caja general debe hacerse por el asistente y el director, diariamente. En caso de ausencia del director, el cuadro será hecho por la persona que el director designe como sustituto en su ausencia.

2. Cada centro debe tener una caja chica en cada escuela. (E. G. W. Cuidad los centavos y los pesos se cuidarán solos).

3. Las cajas chicas se usarán para desembolsos menores o igual a quinientos pesos \$ (500.00).
4. La caja chica será manejada por la secretaria. En caso de existir familiaridad cercana al Director, la Junta Regional determinará, quién ha de manejarla.
5. Los desembolsos de caja chica deben estar firmados por la persona que recibe y autorizados por el director.
6. El monto de caja chica en las escuelas secundarias no deben exceder a los \$ 10,000 pesos y en escuelas primarias de 5,000.

Tiendas Escolares

1. Los suplidores serán pagados por la tesorería general de UDOCA, semanal, quincenal y mensualmente.
2. Las deducciones procedentes de los colegios, las reportará el asistente los lunes y las mismas serán pagadas los jueves correspondientes.
3. Cada regional someterá una lista de proveedores para los suministros a las tiendas escolares. Los proveedores serán aprobados por la Junta Directiva de UDOCA.
4. La comisión designada de UDOCA determinará cuáles serán los proveedores aprobados para suplir las escuelas. Los mismos deben proveer buenos productos y a un costo asequibles. La UDOCA les requerirá un número de cuenta bancaria en la cual se le depositará el dinero.
5. El encargado de tienda escolar y el asistente financiero son responsables del manejo de las tiendas escolares, bajo la supervisión del director de la escuela.

a. El material educativo, tal como caligrafía, folletos, otros se expendrán en las tiendas escolares.

6. El pago de los uniformes y libros debe hacerse en efectivo.

7. Las compras y entregas de uniformes, útiles, libros a las regionales será responsabilidad de la Tesorería Nacional de la UDOCA.

8. Las Tiendas escolares, deben ser supervisadas constantemente por el asistente financiero. El Director supervisará cuando lo crea conveniente, a fin de chequear si se cumplen los aspectos filosóficos, sobre el cuidado de la salud. Es responsabilidad del Director velar por la salud física de los estudiantes y del asistente velar por la salud financiera de la tienda escolar.

9. La requisiciones de pagos a proveedores se harán de la manera siguiente: El asistente reportará las deducciones los lunes y se realizarán los pagos los jueves, ya sean estos semanales, quincenales y mensuales.

10. Es responsabilidad del Asistente financiero reportar las deducciones a la Oficina de UDOCA, en el tiempo establecido.

11. Cualquier dificultad presentada con un proveedor determinado, o si es necesario incorporar a nuevos proveedores, el asistente y el director del centro, informarán al director regional y este a su vez informará a la Oficina Nacional de UDOCA, para fines de resolución o incorporación.

Pago de nómina

1. Los pagos se harán por nómina electrónica a todos los empleados.

2. Las deducciones se reportarán a la oficina central los días 20 de cada mes.
3. Los asistentes financieros y el director son responsables de que las deducciones lleguen a UDOCA, en la fecha señalada, a fin de facilitar el pago de nómina a tiempo.
4. Las deducciones deben venir firmadas por el director y el asistente financiero, de forma escaneadas, por correo electrónico u otra vía.
5. La UDOCA legislará sobre si otorgará anticipos a los empleados. Si se presentaran varias dificultades la Comisión de finanzas es la encargada de determinar las medidas a tomar.
6. El Director y el asistente financiero de cada escuela de la UDOCA, serán responsables de mantener al día las cuentas por cobrar.
7. El Director del centro debe elaborar un plan de cobros con el asistente, para mantener las cuentas por cobrar al día
8. Los gastos institucionales se pagarán los días 15 de cada trimestre, a cada regional.
9. Cada centro debe incorporar en su Plan anual todas las actividades generales del calendario de la Unión Dominicana y la División Interamericana, votadas por la Junta Directiva.
10. Todo dinero recaudado en actividades extracurriculares, graduaciones u otras debe ingresar por caja general y depositado en las cuentas bancarias correspondientes de la UDOCA, como fondo en custodia. Los desembolsos deben ser autorizados conforme al Plan previamente elaborado por el comité correspondiente y aprobado por la Junta Regional.

11. Ninguna persona puede reservar fondos, ni depositar en otra cuenta por separado, que no sea como está establecido en el presente Manual.

12. La Red de Apoyo a la Educación Cristiana Adventista (RAEDCA) tendrá como miembros a empresarios, comerciantes, industriales, amigos de la educación que no sean miembros de la Iglesia Adventistas. Serán miembros de la RAEDCA, las instituciones y miembros de la Iglesia Adventista en el extranjero. Todo dinero recaudado por la Red de apoyo será utilizado de la siguiente manera, el 35% para ayuda a estudiantes adventistas de escasos recursos y los cuales vendrán certificados por el pastor de la Iglesia y el 65% será destinado para proyectos de desarrollo.

13. La Oficina Central de UDOCA, mantendrá contacto vía telefónica, electrónica, u otra con sus miembros.

14. Los hijos de los empleados, quienes reciben ayuda especial, deben tener, buena conducta, espiritualidad y buen rendimiento académico.

15. La UDOCA establecerá un Fondo Nacional para desarrollo de los centros educativos, el cual será usado de la forma que la Junta Directiva determine.

16. Los proyectos de desarrollo deben ser sometidos por las Juntas Regionales y aprobados por la Junta Directiva de UDOCA.

Matrícula

1. Las cuotas por concepto de matrícula y colegiatura para cada centro, serán fijadas por la comisión de UDOCA designada.

2. La matrícula del próximo año escolar, se hará a partir del primero de abril de cada año hasta el 30 del mes de Julio. A las matrículas realizadas en el mes de agosto no se aplicarán descuentos.

Beneficios marginales

1. Los beneficios marginales, tales como: seguro médico, licencias médicas por embarazo u otro, accidentes laborales deben ser otorgadas conforme a las leyes laborales de República Dominicana y los reglamentos establecidos por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

2. El Director del centro informará al Director regional cada caso que se presente inmediatamente. Los mismos deben ser analizados y conocidos por las respectivas Juntas regionales y notificados a la Oficina Nacional de UDOCA.

3. El director debe dar seguimiento por escrito y con los sustentos o evidencias requeridos.

4. El seguro de colisión de vehículos se pagará solamente a vehículos autorizados por la Junta Directiva.

5. Cada año se revisará el valor en el Mercado de los vehículos autorizados, y se aplicará el % correspondiente de depreciación.

Condiciones mínimas para operar centros de la UDOCA

1. Que cubra la nómina de empleados y sus gastos operativos.

2. Que tenga mínimo 15 estudiantes por aula.

3. Que todos sus maestros sean adventistas del Séptimo Día.
4. Que sus maestros tengan licenciatura en un 80%, tal como lo requiere el MINERD.
5. Que la planta física cumpla con los requisitos mínimos exigidos por los organismos mayores, gubernamentales y eclesiásticos.
6. La Junta Directiva designará una comisión especial para visitar cada escuela que no cumpla con dichos requisitos. La comisión designada por la Junta directiva hará una evaluación exhaustiva de cada centro educativo y dará las recomendaciones a la Junta Directiva de UDOCA, para la toma la decisión, respecto del centro.
7. Las escuelas que no cumplan con los requisitos mínimos para operar pueden ser:
 - a) Fusionadas con un centro adventista cercano.
 - b) Bajadas de nivel y o grados.
 - c) Sometidas a un plazo determinado para su recuperación.
 - d) Sostenidas como escuelas especiales, con condiciones reguladas por la Junta Directiva.
 - e) Recomendado su cierre temporal o definitivo.
8. La documentación que descansa en cada centro educativo debe ser trasladada a la regional correspondiente y desde allí se dará asistencia a los estudiantes, en caso de emisión de documentos, certificaciones y otros.
9. El cierre de un centro deberá estar acompañado de una notificación por escrito al Distrito Educativo correspondiente del Ministerio de Educación de República Dominicana.

Tandas únicas o centros de jornadas extendidas para el empleado

1. Las tandas únicas serán revisadas por la comisión designada por la Junta Directiva de UDOCA.
2. El salario de los maestros será pago por tandas de trabajo.
3. Los empleados a tiempo completos en tandas únicas, deberán cumplir el horario requerido.

5.5.4.3 III. MANUAL DE GESTIÓN ACADÉMICA

Las escuelas deben mantenerse dando un óptimo servicio y procurar la excelencia académica.

Capacitación:

1. La UDOCA elaborará un programa de educación continuada para el personal en convenio con la Universidad Adventista Dominicana el mismo incluirá:
 - a) Se realizará reuniones trimestrales de capellanes.
 - b) Los capellanes son miembros de los Comités escolares y distritales.
 - c) Cada capellán presentarán su Plan Maestro espiritual, elaborado con todo el personal en el mes de agosto, incorporando las actividades generales de la UDOCA.
 - d) Se elaborará el calendario de actividades espirituales en el mes de mayo de cada año, para ser implementado en el año escolar siguiente.
 - e) El capellán llevará un registro fiel de todos los estudiantes bautizados en el año escolar y a qué iglesia asisten.
 - f) Llevará un registro de los estudios bíblicos realizados.
 - g) Tendrá un plan de visitación a los hogares de los estudiantes, en combinación con el programa de orientación y psicología.
 - h) El capellán tendrá programa de visitación y fortalecimiento espiritual para los empleados.

- i) Será el responsable del desarrollo del programa espiritual, junto con el Director de la escuela.
- j) Cada capellán debe recibir el programa de habilitación docente.
- g) Se dará entrenamiento a porteros, encargados de tiendas escolares, personal de limpieza y mantenimiento
- h) Habrá dos reuniones regionales de psicólogos en el año y una nacional.
- a) Primera etapa: Agosto- Octubre: presentar evaluación diagnóstica de los estudiantes y Plan anual
- b) Segunda etapa: noviembre-enero Ejecución Plan de trabajo Informe de su trabajo
- c) Abril-junio Informe de cierre y proyección del próximo año. Participación en proceso de matrícula.
- d) El departamento de orientación de cada centro dará seguimiento a los casos especiales detectados en el diagnóstico u otros que se presenten posteriormente.

Programas de educación continuada incluye y no se limitará, jornadas de capacitación a:

1. Capellanes
2. Psicólogos
3. Encargados de Tiendas escolares
4. Personal de Limpieza
5. Secretarias
6. Bibliotecarios
7. Maestros: 20 horas de educación continuada al año
8. otros

Bibliotecarios-as

1. Recibirá entrenamiento, a través de cursos realizados en convenio con La UNAD.

2. Dentro de los entrenamientos estará el uso de la Biblioteca Virtual Adventista, y estrategias para la creación de su Plan de trabajo.
3. Formará el Club de lectura, desde el nivel inicial hasta el nivel secundario y preparará los concursos de Olimpíadas de lectura.
4. Coordinará la hora de lectura en la Biblioteca.
5. Coordinará los programas de lectura de los maestros. Cada maestro debe leer un libro cada mes. El Bibliotecario llevará un registro de los préstamos de libros realizados a alumnos y maestros.
6. Coordinará los programas de lectura y adquisición del libro del año por parte del personal.
7. Coordinará, en combinación con el Director de educación de la Iglesia los programas o clubes de lectura en las iglesias a las cuales brinda servicios su escuela.
8. Los planes de desarrollo se manejará la comisión administrativa de UDOCA y los Directivos regionales
9. Contratar servicios de un abogado o de varios. Puede ser uno por zonas de Unión o por regionales.

Descripción Funciones de las Juntas y Comités

Artículo 5. Los deberes de la Junta Directiva de UDOCA serán y no se limitará:

1. Bosquejar y controlar el reglamento operativo de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas.

2. Nombrar a los administradores, directores de las regionales, directores de los distritos escolares, personal administrativo y docente de las escuelas y capellanes.
3. Aprobar y supervisar todas las operaciones financieras. (Esto incluye: costo enseñanza, matrícula, otras cuotas y el manejo del presupuesto operativo anual u otro).
4. Fijar y revisar en armonía con la matriz salarial los sueldos y gastos de los empleados.
5. Requerir anualmente un inventario y revisión anual de las finanzas de la Unión Dominicana de Colegios Adventistas.
6. Requerir al tesorero un estado financiero mensual, copia del cual será enviada a cada miembro de la Junta Directiva y al presidente y tesorero de la Unión. Copia del estado financiero del mes corriente serán presentadas.
7. Especificar la cantidad máxima de dinero que podrá desembolsar la Junta directiva para operaciones de la escuela.
8. Aprobar los comités transitorios que fueren necesarios, para el desarrollo y crecimiento de las instituciones afiliadas.
9. Gestionar acuerdos, convenios, préstamos y donaciones de instituciones nacionales o internacionales, públicas o privadas, con el fin de cumplir los objetivos de la UDOCA.
10. Velar por el buen funcionamiento de la Red de apoyo a la Educación Cristiana Adventista RAEDCA.
11. Adquirir, vender, enajenar, recibir a título de préstamo o donación toda clase de bienes y servicios y celebrar toda clase de contratos, siempre a tono con los artículos tres (3) y cinco (5) de los presentes estatutos.

12. Trazar las políticas a seguir en materia educativa, administrativa y religiosa para beneficios de sus afiliados.
13. Velar por que sus afiliados cumplan con la Ley Orgánica de Educación 66'97 y las Ordenanzas y Reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación de la República Dominicana y con las normas, requisitos y acuerdos que emanen de los organismos mayores del Sistema de Educación de la Iglesia Adventista.
14. Gestionar y tener como una de sus metas, estar representada en los organismos Educativos Nacionales.
15. Autorizar la apertura de cuentas bancarias, Designar las personas autorizadas a firmar cheques, y determinar todo lo relativo a las políticas de firma de cheques y todo lo relativo a las operaciones financieras de la UDOCA.

B-3-4 TÍTULO IV

DEBERES DE LOS OFICIALES DE LA UNIÓN DOMINICANA DE COLEGIOS ADVENTISTAS

Artículo 1 EL PRESIDENTE.

- a. Ejecutar todos los acuerdos o decisiones que emanen de la Asamblea, la Junta Directiva y los requerimientos del Ministerio de Educación de Rep. Dom.
- b) Presidir las reuniones de la Junta o Comité directivo de la UDOCA.
- c) Asumir la representación legal, suscribir, endosar, aceptar toda clase de documentos legales y realizar juntamente con el Tesorero y/o el Director Ejecutivo y el Secretario cualquier transacción financiera pertinente al cargo y operaciones de la asociación.

- d) Delegar sus funciones cuando lo considere necesario.

Artículo 2. DEL SECRETARIO.

- a) Velar por el cumplimiento de los reglamentos de la UDOCA
- b) Será responsable de las actas de la Junta Directiva y la Asamblea General.
- c) Preparará la agenda, en consejo con el presidente, para las reuniones de la Asamblea, y para la Junta Directiva.
- d) Archivará y enviará copia de las Actas a los miembros y mantendrá la comunicación por escrito de todos los asuntos de la UDOCA.
- e) Hará llegar una copia del acta a cada miembro de la Junta o Comité directivo

Artículo 3. DEL TESORERO

- a- Será responsable de velar por las finanzas de UDOCA.
- b- Mantendrá un registro contable al día.
- c- Preparará los Informes financieros para la fecha que disponga la Junta Directiva.
- d- Ofrecerá informaciones al Presidente de la Junta Directiva y al Director Ejecutivo, cuando estos así lo requieran.
- e- Desembolsará los fondos DEL PRESUPUESTO por acuerdos de la Junta Directiva.
- f- Supervisar al equipo bajo su mando.

B-3-5 TÍTULO V

COMITÉ EJECUTIVO

Artículo 1. El comité Ejecutivo será el organismo ejecutor de los planes y proyectos de la UDOCA.

Estará integrado por el Presidente, los Vicepresidentes, el secretario, y el tesorero. Será el organismo responsable de ejecutar y cumplir las resoluciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva. Será responsable de la elaboración de los planes, proyectos y programas de la UDOCA.

Artículo 2. La Dirección Ejecutiva estará representada por el Director Ejecutivo, quien será la máxima autoridad operativa y será miembros de la Junta Directiva y podrá actuar como secretario de esta.

Artículo 3. Las funciones del Director Ejecutivo:

- a). Será responsable de la dirección, ejecución y control de los programas de UDOCA.
- b). Será el responsable del personal de oficina y desarrollará un sistema de información y de administración apropiados.
- c). Reclutará, junto a los secretarios de las Juntas regionales, seleccionará y someterá a la Junta Directiva, para aprobación o rechazo, el personal profesional, técnico y administrativo, para nombramiento o contrato.
- d). Firmará todos los cheques de la UDOCA juntamente con otra de las firmas autorizadas por la Junta Directiva.
- e). Responderá por sus gestiones a la Junta Directiva y a su presidente.
- f). Desarrollará y mantendrá un programa cohesivo de educación k- 12, involucrando a todos los actores del proceso.
- g). Proveer liderazgo en la promoción de los imperativos de la educación cristiana adventista entre el constituyente.

- h). Asesorar a la Junta Directiva de UDOCA, en lo relativo a Reglamento, normas, prácticas y problemas de la educación.

B-3-6 TÍTULO VI

JUNTA REGIONAL DE UDOCA

Artículo 1. La Junta Regional de UDOCA estará compuesta por Un presidente (Presidente de la Asoc. /Mis), Un Secretario (Dpto. Dpto. Educación de Asoc/Mis) El secretario de la Asoc/Mis., El Tesorero de la Asoc/Mis., Los directores de los distritos escolares, Un maestro, Un padre, Un estudiante y Un pastor.

* El Director ejecutivo y el Tesorero general de UDOCA serán miembros exoficio.

Artículo 2. Las atribuciones de la Junta Regional de UDOCA serán:

- a) Reclutar, seleccionar y nombrar al personal, en consulta con la Dirección de UDOCA.
- b) Ejecutar todos los acuerdos que emanen de la Junta Directiva de UDOCA.
- c) Velar que se cumpla el presupuesto designado por la Junta Directiva de UDOCA
- d) Velar por el desarrollo de las escuelas de su región.
- e) Promover la Red de apoyo a la Educación Cristiana Adventista (RAEDCA) en su región.
- f) Coordinar todas las actividades que realice la región.
- g) Elaborar propuestas de desarrollo, conforme a las necesidades de sus escuelas.
- h) Motivar a que cada escuela alcance los blancos establecidos por la Junta Directiva de UDOCA.

h). Colaborar con el departamento de finanzas de la UDOCA, para mantener los inventarios al día, de equipos y materiales en todas sus escuelas.

i) Someterá a la Junta Directiva de UDOCA, para aprobación o rechazo, el personal profesional, técnico y administrativo, para nombramiento o contrato en su región.

C-12 MIEMBROS COMITÉ DISTRITAL

El Comité Distrital estará compuesto por

- El Director del Distrito
- Los directores de las escuelas que conforman el distrito
- El pastor de la iglesia principal próxima a la escuela.
- Un padre Un maestro
- Un estudiante
- Un director de Educación de la Iglesia (Rotatorio)

Dto.. Ejecutivo y Regional de UDOCA son miembros exoficio.

C-13 FUNCIONES DEL COMITÉ DISTRITAL

Las atribuciones de la Comisión Distrital

- 1- Ejecutar todos los acuerdos que emanen de la Junta Directiva de UDOCA, a través de la Junta Regional.
- 2- Velar por el desarrollo de las escuelas de su distrito.
- 3- Promover la Red de apoyo a la Educación Cristiana Adventista (RAEDCA) en su distrito.
- 4- Coordinar todas las actividades que realice su distrito.
- 5- Participar en la elaboración de propuestas de desarrollo de sus escuelas, conforme a sus necesidades. Las cuáles serán llevadas como recomendaciones a la Junta regional.

- 6- Motivar a que las escuelas de su Distrito Educativo alcancen los blancos establecidos por los organismos mayores.
- 7- Colaborar con el departamento de finanzas de la UDOCA, para mantener los inventarios al día, de equipos y materiales en todas sus escuelas.

C-14 MIEMBROS DEL COMITÉ ESCOLAR

1. El Director de la escuela
2. El pastor de la Iglesia a la cual pertenece o la más cercana a la escuela.
3. El capellán
4. Un maestro
5. Un padre
6. Un estudiante
7. Un Director de Educación de la iglesia (rotatorio)

* El Director de Educación de la Asociación Regional es miembro ex –oficio.

C-15 FUNCIONES DEL COMITÉ ESCOLAR

Las atribuciones del Comité Local serán:

- a) Ejecutar todos los acuerdos que emanen de la Junta Directiva de UDOCA, a través de la Junta Regional y Comité distrital, en su escuela.
- b) Velar por el desarrollo de su escuela.
- c) Promover la Red de apoyo a la Educación Cristiana Adventista (RAEDCA) en su escuela.
- d) Coordinar y organizar todas las actividades que realice su escuela.
- e) Motivar a su personal a alcanzar los blancos establecidos por los organismos mayores.

- f) Velar porque se mantenga al día los inventarios, de equipos y materiales en su escuela.
- g) Velar por todo lo relacionado con el desarrollo de su escuela local
- h) Organizar la Asociación de Padres, Madres y amigos de la escuela y brindarle todo el apoyo para su buen funcionamiento.

C-16 REUNIONES DEL COMITÉ LOCAL O ESCOLAR

El Comité escolar debe reunirse, por lo menos, una vez al mes y levantar un acta en donde se registre cada aspecto tratado. Se debe enviar copia del acta a los directores distritales y al Director Regional.

C-17 COMISIONES PERMANENTES PARA LOS COLEGIOS

- A. Comisión de Currículo: Director, Orientador, Bibliotecario, Capellán, dos maestros (de diferentes niveles)
- B. Comisión de Admisiones: Director, Tesorero, secretario registrador, orientador, capellán, un maestro y un padre.
- C. Comisión de Disciplina: Director, Tesorero, un pastor, un padre, un maestro de cada nivel.
- D. Comisión de Finanzas: Tesorero, Director, un maestro, bibliotecario y cajero.
- E. Comisión de Actividades Extracurriculares: Un maestro designado, director, tesorero, un estudiante, Presidente Asociación de Padres.
- F. Comisión de Biblioteca: Bibliotecario, Director, Tesorero, y dos maestros (uno de cada nivel).

- G. Comisión de Vida Espiritual y Orientación: Capellán, Orientador, Director, Tesorero, un maestro, un pastor y un padre.
- H. Concilio Administrativo: Director, Tesorero, Capellán, Orientador, Bibliotecario y Registradora.
- I. Comisión de emergencia y seguridad escolar (Ver manual emergencia y seguridad escolar)
- J. Comisión de salud: Director, Tesorero, Encargado tienda escolar, un maestro, un pastor, un padre, un estudiante.

5.6 Marco Estratégico

5.6.1 Grupos de interés

Internos: Niños, niñas y adolescentes pertenecientes a las Iglesias Adventistas del Séptimo Día de la República Dominicana,

Externo: Estudiantes de nivel inicial, primario y secundario de las zonas aledañas a los centros educativos distribuidos por todo el territorio nacional.

5.6.2 Visión

Cada estudiante preparado para ser útil en esta vida y vivir con Jesús por la eternidad.

5.6.3 Misión

Promover el desarrollo de las facultades físicas, mentales y espirituales del estudiante, la amistad con Dios, los valores cristianos y el servicio a los demás.

5.6.4 Valores¹⁵

1. Integridad
2. Fidelidad
3. Honradez
4. Responsabilidad
5. Dominio propio
6. Comprensión
7. Paciencia
8. Humildad
9. Lealtad
10. Gratitud
11. Fe

5.7 Cultura Organizacional

La Unión nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas-UNACA, en armonía con la declaración de filosofía de la Conferencia General de los Adventistas del Séptimo Día; cree que Dios es infinitamente amante, sabio y poderoso. Él se relaciona con los seres humanos de manera personal y presenta su propio carácter como la norma fundamental para la conducta humana y su gracia como el medio de restauración. También cree que los motivos, los pensamientos y la conducta de la humanidad se han alejado del ideal de Dios. La educación, en su sentido más amplio, es un medio para que los seres humanos restablezcan su relación original con Dios, actuando de manera unificada, el hogar, la escuela y la iglesia cooperan con los agentes divinos a fin de que los estudiantes se preparen para ser ciudadanos responsables en este mundo y lleguen a ser ciudadanos del mundo venidero.

5.7.1 Principales estrategias implementadas

- ✓ Establecimiento formal como institución sin fines de lucro donde se reúnan todas las Asociaciones de Colegios Adventistas del país.

¹⁵ Los valores forman parte del proceso de cambios que se encuentra los estatutos del UNACA.

- ✓ Creación e implementación desde el año 2018 de un Modelo Educativo Integral Adventista para todos los colegios.
- ✓ Elaboración del Plan Maestro de Desarrollo Espiritual (PMDE) y su implementación desde marzo del 2016, basándose en las características y necesidades específicas de cada centro educativo.
- ✓ Puesta en marcha de diversos planes operativos anuales (POA) desde las regionales para llevar a cabo todos los puntos del Modelo Educativo Integral.

5.8 Modelo de gestión estratégico

La UNACA desde sus inicios (aun cuando se denominaba UDOCA) ha seguido lineamientos estratégicos basados en la fe en Dios, los mandamientos, las enseñanzas cristianas y las exigencias del Ministerio de Educación para los perfiles de los egresados de las aulas del nivel primario y secundario de sus centros educativos preuniversitarios. En su plan estratégico 2016 – 2020 se observa como el Equipo de Gestión del UNACA usa como base el modelo de gestión estratégico establecido por Fred David, en el cual se Representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias, mostrando las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica y los objetivos a alcanzar al final del tiempo estimado.

Este modelo se basa en tres partes, estas son: la formulación, ejecución y la evaluación de estrategias y al igual que en el Plan Estratégico 2016 – 2020 del UNACA “Cien Años de Historia”, se aprecia diversos objetivos estratégicos planteados en distintas dimensiones de la administración y gestión educativa para ser ejecutados en todos los colegios como en las oficinas regionales y centrales, destacándose Plan Maestro de Desarrollo Espiritual (PMDE), aumentar el número de estudiantes adventistas en los colegios y lograr que el 100% de la nómina profesoral sea miembro de la Iglesia Adventista.

**ANÁLISIS
INTERNO DE
LA UNACA**

6.1 Análisis Interno

El análisis interno es el proceso llevado a cabo por los investigadores el cual consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades, además de detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades. El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de esta.

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) como organización seleccionada para la elaboración de este plan de reorientación estratégico transitó en un proceso de recolección, depuración y análisis de sus factores internos, fortalezas y debilidades que fueron observadas y documentadas, obteniendo su información a través de encuestas realizadas a sus colaboradores y la observación de las instalaciones principales en el Distrito Nacional y de algunos colegios distribuidos en varias zonas del país.

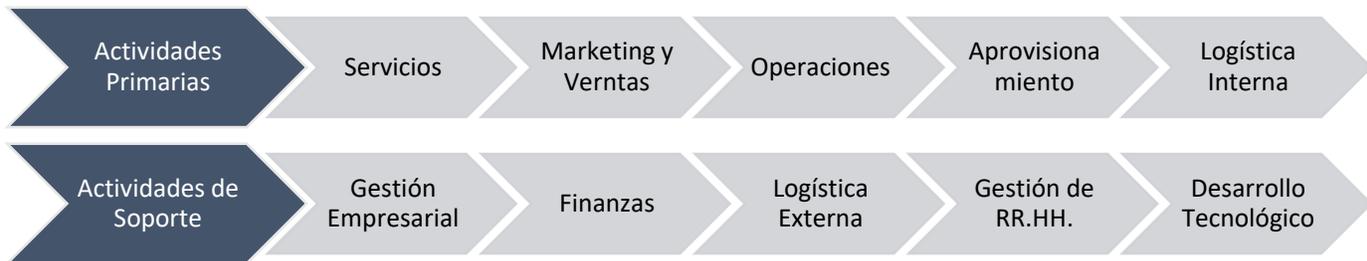
6.2 Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos

El concepto de cadena de valor fue propuesto por Michael Porter. Según este autor una organización es “una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa.”¹⁶ La cadena de valor se caracteriza por su enfoque en los procesos y actividades de la empresa, no en su división departamental en si o en los gastos que estos conlleven.

¹⁶ (Porter, 1986)

En el UNACA, la cadena de valor se encuentra establecida los segmentos en los mismos dos bloques principales establecidos por Porter cuando planteo esta forma de análisis empresarial, distribuidas como se presenta en el gráfico a continuación:

Gráfico de Distribución de la Cadena de Valor – UNACA



Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia

Las actividades primarias están compuestas por 4 aspectos: Los servicios que ofrece la UNACA como institución rectora de los colegios adventistas y los servicios educativos de cada colegio en su región, los medios de Marketing usados y cómo son sus ventas y la cantidad de ingresos que reciben por ello, las diversas operaciones que llevan cada colegio que son supervisadas por las regionales y estas a su vez verificadas por la Dirección General del UNACA, el proceso de aprovisionamiento para abastecerse de material educativo y cristiano que usan en la docencia, y por último en este renglón, la logística interna llevada con relación a procesos administrativos de la Unión y de sus divisiones.

En un segundo renglón, se observan las actividades secundarias las cuales como su nombre indica sirven para sostener las actividades primarias de la organización. En la UNACA vemos la gestión empresarial donde se trabaja las decisiones y quienes son los que deciden por toda la organización, las finanzas y como administran los recursos que reciben de diversas vías además de cómo están actualmente, la logística externa usada en los procesos de evaluación de contenidos impartidos, de docentes y demás así como su comunicación con el Ministerio de Educación, su

gestión de RR.HH. y el método de contratación de personas al igual que su constante capacitación, y finalmente su desarrollo tecnológico en sistemas informáticos en las oficinas administrativas como en cada centro educativo.

6.3 Actividades Primarias

6.3.1 Servicios (Indicador: cantidad de solicitudes de servicios emitidas desde los colegios y/o regionales por periodo académico)

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) presenta como servicio principal el administrar y velar por el buen funcionamiento de cada Asociación de Colegios de esta denominación religiosa y de cada colegio per se, además de ser el ente de monitoreo de que se cumplan con las exigencias establecidas con relación al contenido académico y religioso establecidas desde la División Interamericana y la Unión Dominicana Adventista.

Los 53 colegios que conforman la UNACA, los cuales están distribuidos en 6 Asociaciones, ofrecen servicios educativos desde preescolar hasta bachillerato en la modalidad general en la República Dominicana, sin embargo, no todos los colegios ofrecen los mismo niveles educativos ni con las mismas características, puesto que algunos como el Colegio Adventista Metropolitano (CAM) en Santo Domingo y el Colegio Adventista Dominicano (CAD) en Piedra Blanca, Monseñor Nouel están unidos y administrados por la Universidad Adventista Dominicana, siendo ambos los únicos colegios con la categoría de pre – universitarios ya designada. Otros como el Colegio Adventista Dulce de Luna en Santiago de los Caballeros es uno de los que solo imparte docencia hasta el nivel primario y el Colegio Adventista que está en proceso de construcción en Punta Cana será el primero en ofrecer servicios académicos en modo bilingüe, ampliando así la gama de servicios del UNACA en el país.

6.3.2 Marketing y Ventas (Indicador: Monto recolectado por matrícula mensual)

Los colegios privados en la República Dominicana en su mayoría siguen un mismo esquema de promoción y publicidad para darse a conocer en el mercado. Ya sea a través de vallas publicitarias, anuncios en periódicos, comerciales en radios locales o incluso anuncios televisivos

para los más atrevidos. Esto no disminuye el hecho de que ya muchos de estos colegios tienen décadas en el país y por ende ya una clientela fija de padres que envían a sus hijos a estos centros. En el caso de los colegios que conforman la UNACA esto varía un poco.

En sí, los colegios adventistas no son de poseer una fuerte marca o imagen en el mercado, teniendo algunas excepciones como el ya mencionado CAM en Santo Domingo o el Centro Educativo Adventista en Santiago de los Caballeros. La raíz de ello es que, los colegios de UNACA van dirigidos principalmente a miembros de las Iglesias Adventistas que están en el país, por lo cual, se podría decir que el punto clave de su promoción son las iglesias y sus feligreses, ya sea a través de "Semanas de Educación Cristiana" que son varias charlas impartidas a los miembros sobre los beneficios de tener a sus hijos en las instituciones propias de la denominación religiosa o algunas actividades. Debe quedar claro que este es su público meta, pero no quiere decir que no acepten personas externas a la iglesia a los colegios.

Con relación a las ventas e ingresos percibidos por los colegios de la UNACA, cada colegio tiene una tarifa distinta, lo que depende de la ubicación geográfica y las cualidades que tenga en sus sistema de enseñanza e infraestructura. Los colegios venden sus propios uniformes al alumnado de lo cual también reciben ingresos pero en mínimas cantidades, además de las ventas que puedan generar las cafeterías y librerías escolares. Las oficinas principales del UNACA no son centro de ventas de uniformes o demás artículos, sino que se encargan de su distribución entre las asociaciones y estas a su vez distribuyen en los colegios.

6.3.3 Operaciones (Indicadores: Número de fallas en las operaciones administrativas y horas dedicadas a las actividades de evangelización con el estudiantado)

Los colegios que conforman la UNACA varían en sus operaciones dependiendo de la cantidad de estudiantes y profesores los conforman, pero estas mayormente serán las mismas: enseñanza y monitoreo de la docencia en los diversos cursos y grados, mantenimiento e inversión en la infraestructura, enseñanza y evangelización para los estudiantes no miembros de la iglesia (como una forma de llevarlos al camino del Señor pero haciendo hincapié que no es un proceso obligatorio), realización de actividades en conjunto con las iglesias locales y sus feligreses,

capacitación de personal de manera periódica y rotación de colaboradores en periodos específicos y cuando sea necesario.

Las regionales, que trabajan en conjunto con la Dirección General de la UNACA y las seis asociaciones que conforman la Unión Dominicana, llevan a cabo las operaciones de control y monitoreo del personal de los colegios además de que los procesos administrativos, estratégicos y religiosos sean llevados a la perfección. Además, cada regional periódicamente debe realizar informes desde los distintos departamentos para ser enviados al UNACA para su verificación y registro.

Desde la UNACA se llevan a cabo las operaciones principales de rectoría y control de los colegios y las asociaciones, además de ser el puente directo entre procesos que llevan en conjunto el Departamento de Educación de la Unión Dominicana de Adventistas del 7mo Día, la División Interamericana y las capacitaciones y otras actividades con la Universidad Adventista Dominicana.

6.3.4 Aprovevisionamiento (Indicador: Cantidad de pedidos realizados a las instancias de la División Interamericana por periodo y a Granix de forma mensual)

Los colegios de la UNACA y la misma unión en si tiene un proveedor muy particular: La Iglesia del Adventista. Si, ellos mismo son su principal proveedor al momento de referirnos de artículos que venden en el día al día, dígame alimentos de las cafeterías, revistas, otros productos alimenticios, Biblias y otros libros denominacionales. La Iglesia cuenta con una propia fábrica de alimentos en el país llamada Granix, localizados al lado de la Universidad Adventista Dominicana, la cual sule de artículos a los colegios de la UNACA y otras dependencias de la iglesia como las asociaciones y el Centro Médico Vista del Jardín ubicado en las inmediaciones del Jardín Botánico Nacional. En el caso de la literatura adventista, la iglesia se encarga a través de imprentas extranjeras aliadas a la organización y un proceso de importación suministrar al UNACA de lo que necesite y este a los centros educativos.

Con relación a los uniformes, como ya se ha mencionado, estos a través de la Dirección General de la Unión los mandan a fabricar a plantas de producción de uniformes específicas y ellos se encargan de aprovisionar a cada colegio y regional dependiendo de la cantidad que necesiten. Ya referente a materiales educativos nacionales, libros de registro escolar, reportes de

calificaciones y libros de textos específicos, su principal proveedor es el Ministerio de Educación de la República Dominicana, con los cuales tienen los acuerdos de lugar para estos apartados.

6.3.5 Logística Interna (Indicador: número de inconvenientes en los procesos internos en los colegios, regionales y las oficinas centrales de la UNACA)

En la oficinas principales de la UNACA cada departamento tiene un proceso de logística distinto que va variando con relación a la necesidades que puedan presentar como dependencia de la Dirección General, aunque se podría establecer un esquema general de función de esta logística interna que se adapta perfectamente a cada departamento tanto en el UNACA como en cada una de las regionales:

1. Inicio de reunión matutina de todo el personal.
2. Lectura de algunos versículos bíblicos, un devocional y oraciones.
3. Inicio de la jornada laboral
4. Reuniones (si han de desarrollarse en ese día)
5. Descanso para hora de almuerzo por turnos
6. Continuación de jornada laboral
7. Fin de jornada laboral con oración de agradecimiento

Esta rutina se ubica en un horario de 8:00 AM a 5:00 PM de lunes a jueves, y los viernes de 8:00 AM a 3:30 PM puesto que se retiran a sus hogares con antelación a prepararse para la recibimiento del sábado bíblico y su descanso semanal, por lo cual ni sábados ni domingos laboran las oficinas nacionales ni regionales.

En cada uno de los colegios se podría mencionar que la dinámica es similar que en las oficinas administrativas de tipo macro, con las diferencias de que el horario escolar en algunos solo es de 8:00 AM a 1:30 PM de lunes a viernes y otros tienen un sistema de jornada escolar extendida de lunes a viernes pero los viernes por motivos de preparación espiritual retiran a los estudiantes y empleados horas antes.

6.4 Actividades de apoyo

6.4.1 Gestión Empresarial (Indicador: Cantidades de reuniones de la Junta llevadas a cabo por periodo académico y cantidades de acuerdos establecidos)

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas tiene como principal órgano de la gestión empresarial, como la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, una Junta Directiva. La de la UNACA está formada por ocho (8) integrantes, los cuales han seguido fijos en sus posiciones desde su constitución oficial en el año 2016, siendo estos:

- Pr. Cesáreo Acevedo Del Villar – Presidente
- Dr. Wiston Genaro Hiciano Gutiérrez – 1er Vicepresidente
- Pr. Saulo Vizcaíno López – 1er Vicepresidente
- Pr. Alejandro Jiménez Grandel – 2do Vicepresidente
- Pr. Rubén Joel Fernández Aragonés – 2do Vicepresidente
- Dr. Alejandra Casilla – Secretaria y Directora Ejecutiva
- Lic. Omaira Celeste Navarro Jiménez de Rodríguez – Tesorera
- Lic. Jorge Adalberto Peguero Ramírez – Director de Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Pr. Ciro Rafael García Hiciano – 1er Vocal

Todos ellos, en conjunto con una comisión representativa de la Universidad Adventista Dominicana, el Departamento de Educación de la Unión Dominicana (el cual preside la misma Directora Ejecutiva del UNACA) y los 6 directores regionales, conforman el Consejo de Administración de la educación Adventistas en el país, quienes se encargan de tomar las decisiones principales a nivel nacional y regional directamente, reuniéndose estos miembros cada dos meses de forma periódica o en situaciones extraordinarias de ser necesario.

En el nivel regional, ya siendo decisiones solamente que involucren a esta demarcación, existe un consejo encargado de velar y deliberar por estos asuntos, conformado por los directivos de la regional y los directivos o representantes de los colegios de la regional, al igual que el director/a de Educación de la Asociación donde se ubica esta regional.

Por último, cada colegio cuenta con diversos órganos de control y de toma de decisiones, todos estos presididos por el director del colegio en compañía del capellán (pastor asignado al

colegio), un miembro de la iglesia local, y profesores representantes. En algunas de estas comisiones se incluyen a los padres de los estudiantes y al alumnado mismo, y casi siempre estos padres y estudiantes son miembros de la iglesia.

6.4.2 Finanzas (Indicador: Monto Final del Estado de Situación de la UNACA)

El sistema de control financiero de la UNACA es llevado a cabo desde la Dirección General y el Departamento de Finanzas y Tesorería, los cuales llevan los controles de las regionales, los gastos en que están recurrentes y los ingresos que perciben a través de la matrícula, los diezmos y otras ayudas externas que puedan recibir.

Desde las regionales, se verifica en varios momentos durante el año fiscal correspondiente el control de los ingresos, gastos e inversión en los que incurre cada colegio, teniendo estos en la figura de su administrador o tesorero entregar mensualmente reportes debidamente detallados sobre los ingresos percibidos, los diezmos, gastos y demás.

Con relación a su cierre anual, la UNACA presenta un estado de situación donde recopila los datos de activos, pasivos y capital de cada una de las regionales, de la UNACA como institución, y de todos estos organismos en conjunto (7 en total):

Estado de Situación Financiera de la UNACA

Estado de Situación Financiera del UNACA												
Al 31 Diciembre del 2019 & 2018												
Valores en RD\$												
	UOCA	ACD	ADS	ADN	ADONE	ADOSE	ADE	Total	Total			
	Fund	Fund	Fund	Fund	Fund	Fund	Fund	2019	2018			
ACTIVOS												
Activos Corrientes												
Efectivo en caja y equivalente (Nota 3)	2,978,542	6,267,264	208,669	1,559,666	103,967	669,058	5,351,777	17,138,945	9,749,678			
Cuentas por cobrar - Netas (Nota 4)	53,339,743	15,374,908	7,469,687	9,292,066	17,397,046	22,522,141	30,396,934	155,792,526	131,659,000			
Fondos confiados (Nota 3)	73,693	1,76,374	220,913	-23,007	34,721	502,660	1,05,827	1,091,180	2,992,922			
Inventarios, gastos prepagados y otros act. (Nota 7)	11,247,705	1,494,168	97,177	1,299,300	1,154,371	1,856,000	1,823,136	18,961,856	10,735,729			
Total Activos Corrientes	67,639,683	23,312,714	7,996,446	12,118,026	18,690,105	23,549,838	37,677,674	192,984,507	155,136,328			
NDR - Activos Fijos (Net)	14,623,015	27,487,700	27,970,694	18,769,828	110,008,632	16,827,565	54,094,306	269,781,740	244,496,547			
Otros Activos												
Documentos por Cobrar- Largo plazo (Nota 12)	316,192	255,790	198,947	227,388	255,790	428,000	483,158	428,000	505,000			
Otros activos a Largo Plazo	316,192	255,790	198,947	227,388	255,790	626,947	483,158	1,936,192	2,116,192			
Total Otros Activos	316,192	255,790	198,947	227,388	255,790	626,947	483,158	2,364,192	2,621,192			
Total de Activos	82,578,890	51,056,204	36,166,087	31,115,222	128,954,527	43,004,370	92,265,139	465,130,439	402,254,067			
PASIVOS												
Pasivos Corrientes												
Cuentas por Pagar (Nota 9)	14,675,884	8,412,559	6,516,077	11,809,721	8,650,773	12,243,137	9,506,328	72,014,479	69,875,919			
Orientadas y Agencias por Pagar (Nota 11)	73,693	176,374	220,913	(23,007)	34,721	502,660	1,05,827	1,091,180	2,992,922			
Préstamos por Pagar -Corto Plazo (Nota 12)	24,240,172					504,998	1,811,173	26,556,343	24,080,810			
Total Pasivos Corrientes	38,989,749	8,588,933	6,736,990	11,786,714	8,685,494	13,250,794	11,423,328	99,662,002	96,949,650			
Otros Pasivos												
Préstamo por Pagar - Largo Plazo (Nota 12)	166,519,048					2,404,706	8,853,775	177,777,529	164,709,588			
Total Otros Pasivos	166,519,048	0	0	0	0	2,404,706	8,853,775	177,777,529	164,709,588			
Total de Pasivos	205,508,797	8,588,933	6,736,990	11,786,714	8,685,494	15,655,500	20,277,103	277,439,531	261,659,238			
PATRIMONIO												
Fondos No Asignados - Diezmo	176,640,634			(1,482,372)			9,458,691	184,616,953	196,994,658			
Fondos No Asignados - No Diezmo	(299,570,541)	42,467,271	29,429,097	20,810,880	120,660,033	27,348,870	62,519,345	3,073,965	(56,399,830)			
Total Patrimonio	(122,929,907)	42,467,271	29,429,097	19,328,508	120,660,033	27,348,870	71,978,037	187,690,909	140,594,829			
Total Pasivos y Patrimonio	82,578,890	51,056,204	36,166,087	31,115,222	128,954,527	43,004,370	92,265,139	465,130,439	402,254,067			

Fuente: Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas – UNACA (2020)

Como se observa, la UNACA cerró el año anterior (2019) con unos activos totales de forma individual a la regional de RD\$ 82,578,890, y de todas las regionales en conjunto con un monto total de RD\$ 465,130,439, viéndose un incremento con relación al año 2018 de un 15.63% del monto total de activos de las 6 regionales y del UNACA en conjunto, los cuales para ese año terminaron con un monto de RD\$ 402,254,067.

Lo único preocupante que se puede apreciar en el estado es el valor del patrimonio del UNACA como organización, el cual tiene un saldo negativo de RD\$ 122,929,907, pero que contrarresta el monto total de las deudas de la organización central que asciende a los RD\$ 205,508,797 para diciembre del 2019.

6.4.3 Logística Externa (Indicador: Cantidad de procesos llevados a cabo de forma regional o individual de cada colegio con proveedores externos a la Iglesia Adventista)

La logística externa utilizada en el UNACA y sus colegios y regionales dependerá directamente de las relaciones y las exigencias que tengan tanto ellos como las demás organizaciones aliadas y supervisoras, dígase el Ministerio de Educación a través de las Regionales y Distritos Educativos, proveedores de materiales y equipos de oficina y docencia que no sea suministrados por la iglesia a través del UNACA mismo u otra dependencia de la denominación, los ayuntamientos o distritos municipales dependiendo las necesidades que se presenten, la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), y otras organizaciones del sector público y/o privado del país.

Claro está, ninguna de las gestiones de logística externa puede llevarse a cabo sin una buena organización y planeación, por lo cual cada decisión a tomar con relación a un externo es debidamente consultada con los miembros de las comisiones y Juntas Directivas correspondiente, los cuales notifican luego a las instancias superiores sobre las decisiones tomadas.

6.4.4 Gestión de Recursos Humanos (Indicadores: Cantidad de colaboradores contratados y horas de capacitación brindadas al personal)

La UNACA con un departamento de recursos humanos propio, diversificado y administrado por la misma Dirección General en compañía de los Directores Regionales y los Gerentes de estos departamentos para cada asociación. El personal de los colegios de la UNACA está compuesto por más de 800 docentes que ocupan cargos de docencia, coordinación, dirección y subdirección, además de personal administrativo, financiero, pastores, personal de limpieza y cuidado de los centros, jardineros, enfermeras, cocineros, porteros y choferes.

Para contratar docentes en cualquiera de los 53 centros educativos, existen dos requisitos primordiales: ser miembro activo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y haber hecho sus estudios universitarios en la Universidad Adventista Dominicana. Esta segunda regla se impuso no hace más de 7 años, puesto que aún en el sistema profesoral existen muchos maestros que se han graduado de otras instituciones de educación superior pero en aquel entonces solo con cumplir con el primer requerimiento bastaba para continuar con las demás evaluaciones. Para las demás posiciones, solo se evalúa el primer requisito y las demás exigencias que se tengan dependiendo el cargo.

Todos el personal académico recibe constante preparación y se les imparten varios talleres durante el año, algunos por la misma iglesia a través de la UNAD y otros con instituciones de escala mundial como el IUtha Language Service para la enseñanza del idioma ingles a docentes y alumnos en varios centros educativos.

6.4.5 Desarrollo Tecnológico (Indicador: No de fallas de los sistemas informáticos adquiridos)

La UNACA cuenta con dos sistemas informáticos principales, los cuales también son usados en las regionales y colegios:

→ **SunPlus:** Paquete de software de gestión financiera y contabilidad con herramientas analíticas diseñadas para su uso en la gran mayoría de las organizaciones

administrativas e institucionales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. En la UNACA es usada para el control de gestión financiera y contabilidad.

→ **Gedocom:** Software académico implementado para las funciones administrativas y académicas del UNACA y las regionales.

Aunque estos dos sistemas informáticos son muy buenos y equipados con las herramientas necesarias, en la mayoría de los colegios del UNACA se encuentra una carencia muy marcada en el ámbito tecnológico, puesto que no todos están al mismo nivel o no cuentan con los mismos recursos para implementar herramientas virtuales para la docencia a distancia, deficiencia que se hizo mucho más notoria a partir del segundo trimestre de este año (2020) con la entrada de la cuarentena y el cierre de los colegios a raíz de la pandemia del COVID-19.

6.5 Recursos y Capacidades

Capacidades organizativas son competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto final. Como por ejemplo, el servicio al cliente desarrollado, capacidades de desarrollo de producto, procesos de innovación mejorados y flexibilidad en los procesos.

Los recursos de la empresa están constituidos por activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento y más que una empresa maneja, permitiéndole desarrollar estrategias de valor agregado. A la vez dichos recursos se pueden dividir en dos, tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos en los que se incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y que una organización usa para añadir valor a sus productos o servicios en beneficio de sus clientes. Los recursos intangibles por su lado son aquellos que incluyen consigo recursos humanos (experiencia, capacidad de empleados, confianza, eficacia en el trabajo en equipo), recursos de innovación (conocimientos técnicos, científicos, ideas), recursos de reputación e imagen (nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores y de confianza ante consumidores, producto de calidad).

Los recursos de las principales vías empresariales para obtener ventajas competitivas sobre otras empresas. Estos, en dependencia de que tan únicos sean o que tan aprovechables sean pueden significar un incremento de ingresos o una disminución de gastos significativa. Sin embargo, no todas las ventajas que se propician por estos recursos son duraderas, la mayoría suele ser temporal y a corto plazo.

Los recursos que proporcionan una ventaja competitiva permanente llevan consigo cuatro atributos: Valiosos: el que una empresa conozca el valor del recurso, hace para ella imprescindible la mejoría del mismo; Raros: referido a la posesión del mismo recurso por la competencia, siendo este el principal propulsor de una ventaja competitiva real; Imitación de recurso: es un punto clave para la creación de valor agregado de la empresa frente a la competencia, y en la mayoría de los casos dictará la sostenibilidad del recurso; Sustituible: referente a la existencia de recursos que pueda reemplazar al presente.

Entre los recursos que poseen los Colegios Adventistas que forman el UNACA, se pueden mencionar:

- Transporte escolar: el 38% de los centros cuentan con transporte escolar propio de la institución.
- Aula Virtual: No se cuenta con un aula virtual diseñada específicamente para el centro, se utiliza Google Classroom y otros servicios digitales como Zoom y Teams.
- Terrenos propios: Referido a la planta física y a sus instalaciones deportivas y de ocio para los estudiantes, un 60% de los centros cuenta con estas instalaciones, que suelen contar con una cancha multiusos para baloncesto y voleibol, espacios abiertos de césped y más. Sin embargo, el 100% cuenta con terrenos propios de la organización, no se costea alquiler de terreno para la instalación de algunos de los colegios.
- Reconocimiento del mercado: Es una institución religiosa la cual, dentro de su nicho de mercado (adventistas) es la más reconocida y extensa de todas.
- Capacitación de personal: se realizan capacitaciones anuales a nivel nacional, las cuales se imparten en la Universidad Adventista Dominicana ubicada en Sonador, Bonaó. Semestrales de forma regional, en dependencia de la región correspondiente, el centro variará, en el caso de los pertenecientes a la provincia del Cibao,

reciben dichas capacitaciones en la sede de Sonador, mientras que los de las demás provincias, en la extensión ubicada en Santo Domingo.

- Comedores: Alrededor de un 40% de los centros cuenta con comedores a disponibilidad de los estudiantes, sirviendo a la vez como uno de los espacios sociales más distinguidos y multiusos.
- Enfermerías: El 25% de los centros cuentan con servicios de enfermería, listos para dar servicios de emergencia a los estudiantes en caso de urgencias para luego ser referidos a los hospitales o clínicas seleccionadas por sus padres.
- Infraestructura: La infraestructura del centro variará en dependencia de su longevidad o tamaño.
- Sistemas de evaluación de alto nivel.
- Capacidades de innovación: Han tomado la idea principal de la institución, colegio para los pertenecientes al adventismo, y se ha reinventado constantemente la estrategia educativa en torno a este marco principal: Educación Cristiana Adventista.
- Reputación y Confianza: Al ser la institución educativa más grande y reconocida, ha sido la que más ha sabido captar la atención de sus clientes, llegando así en ocasiones a personas no pertenecientes a este grupo religioso.

Entre las capacidades podemos mencionar:

- Altos niveles de planificación: En la reunión anual se muestran las pautas para la planificación de los centros individuales y la planificación estratégica de la institución a nivel nacional. Ya en cada uno de los centros se realizan planificaciones por los directores, las cuales han de ser supervisadas por el organismo supervisor de la central.
- Programación estricta: Deben a la misma la coordinación en términos de ejecución académica a nivel nacional, esta programación permite que en todos los centros se dé el mismo material en el mismo tiempo, permitiendo un día de retraso en el contenido de las asignaturas, con tal de que todos terminen el periodo escolar al mismo tiempo.
- Coordinación de recursos: Las operaciones que realiza la empresa a nivel nacional está dividida por áreas donde cada una coordina de una u otra forma la manera en la que se realizan las actividades, evitando la duplicidad de acciones.

- Flexibilidad en los procesos: Implementado en los procesos de planificación y programación específicamente, han sido pequeñas pautas de cómo realizar dichas tareas las que han permitido el alto nivel de flexibilidad de estos procesos, como por ejemplo el permitir que la planificación de un departamento en específico sea realizada hasta por 3 personas que designe el encargado, incluyéndole.

Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades – UNACA

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Insustituible	Consecuencia competitiva	Implicaciones del desempeño
Transporte escolar	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Aula virtual	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Terrenos propios	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Reconocimiento del mercado	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Capacitación de personal	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Comedores	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Enfermerías	Si	Si	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Infraestructuras	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva	Retorno Promedio
Sistemas de evaluación de alto nivel	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Capacidades de innovación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Reputación y confianza ante los clientes	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Ubicación	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Altos niveles de planificación	Si	Si	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio

Programación estricta	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Coordinación de recursos	Si	Si	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Flexibilidad en los procesos	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio

6.6 Competencias distintivas - Ventaja Competitiva

Según el catedrático de la escuela de negocios de Harvard Michael Porter (1984) una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que desempeñe. No obstante, no todas las ventajas competitivas son sostenibles en el tiempo. Después el magnate de los negocios, Warren Buffet mencionó que uno de los factores clave para su evaluación de una empresa es una ventaja competitiva en el tiempo, ya que ese tipo de ventaja significaría que la competencia no podría duplicarla a largo tiempo.

Por medio del análisis de la Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades podemos deducir entonces que tipos de ventajas competitivas poseen los colegios del UNACA en referencia a su competencia. Primero cabe mencionar que las que más resaltan como ventajas competitivas sostenibles son: Reconocimiento del mercado, Infraestructuras, Sistemas de evaluación de alto nivel, Reputación y Confianza con los clientes, Ubicación y su programación estricta. Este tipo de ventajas a la vez poseen un periodo de retorno por encima del promedio que ciertamente las diferencias de las demás instituciones educativas de la misma índole.

Mientras que las ventajas competitivas temporales que representan una ventaja para el UNACA son: Capacitación de personal, Enfermerías, Capacidades de innovación, Altos niveles de planificación y su coordinación de recursos. Estos puntos entonces representan en sus implicaciones de desempeño un retorno promedio.

6.7 Fortalezas y Debilidades

Una entidad como el UNACA, el cual ha tenido una trayectoria envidiable en todos los años que lleva laborando en el país desde su formación, ha salido a la luz con varias fortalezas que

la distinguen. Recordando que las fortalezas son aquellos puntos fuertes que tiene la empresa y que la empresa maneja como tal.

El alto reconocimiento en el mercado es sin duda alguna una de las principales. Al ser una entidad dirigida al público adventista, asegura un alto porcentaje de este público que crece cada día más en nuestro país. No obstante, también ofrece sus servicios para demás estudiantes ajenos a la religión o interesados en ella. Precisamente es una entidad atractiva para estos dos grupos por su excelente calidad educativa, la cual ha resaltado durante toda su trayectoria en el territorio nacional.

La institución cuenta con unos 53 colegios distribuidos en todo el territorio nacional, ofreciendo formación en los tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria. Para la administración de estos 53 colegios se cuenta con una estructura administrativa principal encargada de la administración de los demás centros, esta consiste en: una Directora General, seis directores regionales, siete secretarios financieros, siete encargados capellanes, un técnico nacional de educación, siete encargados curriculares y siete encargados de docentes, corriendo sobre todos ellos gran responsabilidad del funcionamiento de la organización.

El manejo financiero de la institución está sujeto a unas políticas de manejo financieras estrictas detalladas en el manual operativo del UNACA, pero entre las principales políticas podemos nombrar: Los depósitos se harán en las entidades bancarias autorizadas por la Junta Directiva de UNACA, Los pagos de nómina mensual se harán del 25-30 de cada mes, El cuadro de caja general debe hacerse por el asistente y el director, diariamente. En caso de ausencia del director, el cuadro será hecho por la persona que el director designe como sustituto en su ausencia y entre otras, ocurriendo entonces lo mismo con las políticas de accionar de los docentes dentro de la empresa.

6.7.1 Fortalezas.

1. Alto reconocimiento en el mercado.
2. Calidad educativa.
3. Programas de inducción dirigidos a la religión.
4. Distribuidos por todo el territorio nacional.
5. Uniformidad administrativa.

6. Manejo financiero sometido a políticas financieras estrictas.
7. Estrictas políticas de formación para docentes.
8. Participación de los padres de forma activa en el proceso educativo.
9. Buena relación con el Ministerio de Educación.
10. Alta Gestión en Recursos Humanos

Mediante una encuesta realizada a una gran parte del personal de diferentes centros de la UNACA, se dedujo como principal debilidad la necesidad de expansión y mejoría de la infraestructura de los centros, donde casi todos los que respondieron la encuesta, se quejaban de una u otra forma del manejo de la planta física de los establecimientos. Lo curioso de este dato es que las quejas no provinieron de un municipio en específico, sino que en la mayoría de estos este fue el caso.

Ligado al punto anterior entonces se puede mencionar la falta de recursos con la que cuentan los maestros, quienes en ocasiones no cuentan siquiera con proyectores para acercar a sus estudiantes a la virtualidad, una de las respuestas dentro de la encuesta menciona “ *Mejorar la educación orientada a la tecnología* ” dicha respuesta dada por uno de los docentes. En el mismo podemos mencionar también que la empresa no tiene la identidad más llamativa, ni para padres interesados en que sus hijos sigan la religión, ni para niños que buscan un lugar adecuado para estudiar disfrutando al máximo no solo de las clases religiosas sino de su tiempo de ocio.

Otro factor que no resulta llamativo para los padres a la hora de inscribir a sus hijos que comienzan la etapa de bachilleres, es la falta de técnicos a diferencia de la gran mayoría de los centros educativos a nivel nacional. Entre los más comunes ofrecidos ya sea por colegios como escuelas públicas están: contabilidad, administración, informática, electrónica, turismo, cocina, e inclusive casos específicos como enfermería, robótica, y agronomía.

Existen pocos intentos de integración entre los diversos centros del país. Según un ex alumno de estos centros la última vez que hubo una reunión de estos fue hace 5 años. Eventos como juegos deportivos intramuros y reunión de promociones son una excelente estrategia de integración.

Por último, podemos mencionar que estos centros tienen como debilidad latente la falta de un sistema de comunicación interna para el manejo empresarial. A la vez ha de necesitarse una

mejoría en el sistema integral de cobros y pagos con tal de mantener el flujo de efectivo empresarial corriendo de manera adecuada.

6.7.2 Debilidades

1. Necesidad de expansión y mejoría de la infraestructura de los centros.
2. Falta de recursos tecnológicos y educativos para maestros.
3. Pobre imagen corporativa.
4. Inexistencia de bachilleratos técnicos.
5. Falta de actividades que relaciones a los centros entre sí.
6. Falta de software de gestión empresarial (Intranet).
7. Falta de sistema de cobros integral y actualizado.
8. Inexistencia de sistema de alimentación integral en la mayoría de los centros
9. Falta de inspecciones de control educativo en el nivel secundario
10. Carencia de vínculos con otros departamentos de la Iglesia Adventista.

6.8 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Matriz EFI – UNACA

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
Alto reconocimiento en el mercado.	0.07	4	0.48
Calidad educativa.	0.07	3	0.21
Programas de inducción dirigidos a la religión.	0.1	4	0.4
Distribuidos por todo el territorio nacional.	0.05	3	0.15
Uniformidad administrativa.	0.07	3	0.21
Manejo financiero sometido a políticas financieras estrictas.	0.05	3	0.15
Estrictas políticas de formación para docentes	0.05	4	0.2
Participación de los padres de forma activa en el proceso educativo.	0.05	3	0.15

Buena relación con el Ministerio de Educación.	0.02	3	0.06
Alta Gestión en Recursos Humanos	0.03	4	0.12
Debilidades			
Necesidad de expansión y mejoría de la infraestructura de los centros.	0.06	1	0.06
Falta de recursos tecnológicos y educativos para maestros.	0.1	2	0.3
Pobre imagen corporativa.	0.04	2	0.08
Inexistencia de bachilleratos técnicos.	0.04	1	0.04
Falta de actividades que relaciones a los centros entre sí.	0.05	1	0.05
Falta de software de gestión empresarial (Intranet).	0.02	1	0.02
Falta de sistema de cobros integral y actualizado.	0.04	1	0.06
Inexistencia de sistema de alimentación integral en la mayoría de los centros	0.04	1	0.04
Falta de inspecciones de control educativo en el nivel secundario	0.03	2	0.06
Carencia de vínculos con otros departamentos de la Iglesia Adventista.	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.61

A través de la Matriz de Elementos de Factores internos (EFI) se determinó una ponderación de Factores internos clave para el desempeño de la UNACA midiendo así su nivel de importancia. En relación con las fortalezas más ventajosas, tenemos el alto reconocimiento en el mercado, al mismo tiempo los programas educativos dirigidos a la religión y las estrictas políticas dirigidas a la formación de docentes.

Entre las debilidades más acentuadas podemos encontrar la falta de recursos tecnológicos y educativos tanto para maestros como para estudiantes con el mayor porcentaje ponderado de todas las debilidades, un 30%. Su pobre imagen corporativa también resulta un factor crítico como atractivos de potenciales nuevos integrantes, aunque estos colegios posean fuerte presencia en el grupo adventista, ciertamente no son atractivos para aquellos que no son pertenecientes a esta religión.

6.9 Identificación de las necesidades de organización

6.9.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.

La Doctora en Ciencias de la Educación, Rocío Castillo Díaz (2014), en su trabajo titulado *“Design Thinking Aplicado A Procesos De Investigación Cualitativa. Experiencia Con Una Tesis Doctoral”* define DT como una herramienta de apoyo en procesos de investigación cualitativa. También Tim Brown (2011) CEO de la compañía internacional de diseño y consultoría de innovación IDEO define el mismo como *“La intersección de las necesidades de las personas, su viabilidad técnica y su viabilidad como negocio”*.

La técnica Design Thinking cuenta con distintas herramientas de recolección de datos que sirven para facilitar la recolección de informaciones clave para toda investigación. Entre las más comunes podemos citar: Entrevistas, encuestas, observación de grupos de enfoque y agenda reuniones.

- Entrevistas: Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar.
- Encuesta: Para Sandhusen (2015) las encuestas son instrumentos de recolección de información que obtienen datos de manera sistemática de los encuestados a través de preguntas, ya sean las mismas respondidas personalmente, por teléfono, correo o cualquier otro formulario virtual.
- Observación de grupos de enfoque: Krueger (1991) menciona que el grupo focal se define como una discusión diseñada con minuciosidad para obtener las

percepciones y opiniones de los participantes sobre el tema en específico, dichas discusiones tienen un moderador y las sesiones suelen quedar grabadas para posteriormente trabajar con ellas en detalle.

- **Agenda Reunión:** Son reuniones que suelen ser agendadas con una persona de interés que pueda informar sobre temas en específico que resultarían de interés para la investigación.

Para la investigación se utilizó el método de encuesta a través de Google Forms. Dicha encuesta fue dirigida al personal tanto docente como administrativo de la institución por todo en todo el país. El fin de esta encuesta es identificar las necesidades que podrían presentar la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) en sus colegios y/o en sus oficinas principales ubicadas en Santo Domingo, Distrito Nacional. Hasta el momento hay unas 33 personas de las cuales la mayoría es perteneciente al distrito nacional (5) mientras que las demás están distribuidas por todo el territorio.

Las preguntas principales con las que cuenta dicha encuesta son:

- ¿Ha laborado para la UNACA o uno de sus colegios en alguna posición que no sea la actual? De ser así por favor mencionarlos todos, del más reciente al más antiguo.
- Mencione aspectos positivos que haya apreciado en la UNACA como organización
- ¿Qué ventaja comparativa visualiza usted en los colegios de la UNACA en comparación con el resto de las organizaciones de este tipo que existen en el país?
- ¿Considera usted que en la UNACA existen necesidades latentes a nivel nacional, regional o local?
- De marcar con un si la pregunta anterior, ¿podría mencionar alguna/algunas?
- ¿Cree posible que a través de la implementación de planes estratégicos se logra suplir estas y futuras necesidades?

6.9.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas y oportunidades

La encuesta está orientada a la extracción de informaciones confiables para el análisis interno de la empresa, aislándonos un poco sobre las informaciones brindadas por la empresa. Este enfoque permite entender los puntos en los que están de acuerdo y contentos los trabajadores, pero a la vez cosas con las que no están conformes y con las que no han mejorado en su tiempo en la empresa. (Resultados en Apéndices)

En la pregunta ‘‘Mencione aspectos positivos que haya apreciado en el UNACA como organización’’ notamos varias respuestas que hacen alusión al compañerismo de alto nivel como característica diferenciadora, también existe el 25% de las preguntas que asocian la espiritualidad del centro como algo positivo y la gran mayoría está de acuerdo en el hecho de que más que una institución, el colegio en sí es una familia en la que pueden confiar.

Refiriéndonos entonces a la pregunta ‘‘ ¿Qué ventaja comparativa visualiza usted en los colegios del UNACA en comparación con el resto de las organizaciones de este tipo que existen en el país?’’ tenemos varias respuestas. En primeras instancias se hace notoria la satisfacción de la educación en valores cristianos y la alta creencia en la filosofía educativa de la institución. Los colegios del UNACA tienen como directriz la enseñanza en valores cristianos y se rigen apegados a los principios bíblicos.

Sin embargo, el 83.9% de los encuestados agregó que si consideran que existen necesidades latentes a nivel nacional en el UNACA. La gran mayoría considera que existen fallos y faltas en las instituciones y no solo eso, sino que a nivel nacional.

Entre las principales fallas (38%) que mencionaron se encuentra la pobre infraestructura de los centros que en la mayoría de las veces no cumple con las exigencias de los alumnos, presentando falta de espacios atractivos como canchas deportivas para estos convivir. También, se mencionó la falta de materiales didácticos y la falta de recursos tecnológicos para los maestros impartir sus docencias, siendo esto inaceptable en los renglones educativos de hoy en día.

Hay docentes que también expresan sus quejas del salario recibido. También otros exigen que se tome en cuenta que dentro de la institución no todos los integrantes son pertenecientes al cristianismo, tanto personal como estudiantes, por lo que no debería perseguirse tanto la meta religiosa y actuar en pro de la tecnología.

6.9.3 Análisis de la información y evidencias.

A través de la encuesta entonces podemos deducir varios puntos clave:

- **Compañía identificada en valores:** al ser una entidad religiosa y tener como exigencia que sus miembros también lo sean, los que se hacen partícipes de dicho organismo ciertamente comparten la misma filosofía dirigida al Cristianismo, por lo que se sienten aún más motivados que en otras instituciones ya ciertamente su trabajo es parte de su zona de confort. El factor espiritualidad es uno de los más importantes dentro de la organización, y aunque el mismo es un requisito, lograron convertirlo en un estilo de vida.
- **Compañerismo de alto nivel:** el personal ciertamente está conforme con los diferentes grupos de trabajo a nivel nacional, debido a la facilidad de convivencia entre los grupos. De cierto modo al compartir doctrinas religiosas y de vida, esto facilita el trato entre la fuerza de trabajo de la corporación.
- **Capacitación de fuerza de trabajo:** se realizan esfuerzos en la capacitación y formación de profesores para que los mismos puedan llevar la filosofía de la institución con la mayor eficiencia posible a los estudiantes.
- **Planificación y programación estratégica desarrollada:** la empresa cuenta con reuniones durante el año para poder asegurar una planeación estratégica sostenible durante el transcurso del año escolar, para esto se reúnen una vez al año todos los representantes a nivel nacional y dos veces al año regionalmente. Sumándole a esto el estricto sistema de supervisión con el que cuentan, aseguran una buena planeación y programación de actividades.
- **Infraestructura:** existen muchas deficiencias en las plantas físicas de los colegios, donde muchas de estas no cuentan con las infraestructuras más modernas o llamativas para los padres y estudiantes interesados en conseguir una educación en valores.
- **Tecnología:** las clases de la institución han sido tan dirigidas a la religión que ciertamente han descuidado el potencial de la tecnología en los procesos educativos. Muchos profesores se quejan de esta situación y afirman que la misma no solo falta dentro de los salones de clase, sino que en la parte administrativa también.

- Recursos para los maestros: este punto va ligado al anterior, se presenta una supuesta falta de recursos tanto didácticos como tecnológicos para los maestros, dificultándoles la tarea educativa.

6.10 Conclusiones

El análisis interno elaborado a la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) determinó que las principales fortalezas que han permitido el éxito de esta institución son: su alto reconocimiento en el mercado que laboran, el alto prestigio y la calidad educativa que otorgan, sus programas dirigidos a la religión, amplia red de colegios distribuidos a nivel nacional, uniformidad administrativa, manejo financiero sometido a políticas financieras estrictas y a la vez sus políticas de formación de docentes. Cada una de estas aportan gratamente a lo que es la institución hoy en día e incluyen un determinante valor agregado para aquellas familias que son usuarios de sus servicios.

Hablando ya de sus debilidades, quedan evidenciadas: la necesidad de expansión y mejoría de la infraestructura y planta física de los centros, la falta de recursos tecnológicos y educativos para los maestros, una pobre imagen corporativa, inexistencia de uno de los principales atractivos para los niveles educativos: bachilleratos técnicos, falta de actividades que relaciones a los centros entre sí, baja utilización de softwares empresariales y la falta de un sistema de cobros integral y actualizado. Aunque alguna de estas debilidades no parezca muy significativa, ciertamente lo es, y más en relación con la decisión de un padre a la hora de apuntar a un hijo en el centro que lo formará como persona útil de la sociedad.

El saber solucionar las debilidades es lo que garantizará que el UNACA alcance superar esa gran brecha que no lo deja acercarse a ese público que espera ser convencido por sus servicios (aquellos que no son pertenecientes a la religión adventista). Una de las dificultades que puede afrontar la institución en el intento de dar solución a estas problemáticas es el gran músculo financiero que se necesitaría para sustentar la inversión en los 53 centros, no obstante, es un monto que vale la pena afrontar con tal de asegurar el crecimiento y la permanencia de la institución.

**ANÁLISIS
EXTERNO DE
LA UNACA**

7.1 Análisis Externo

7.2 Análisis del Macroambiente: PESTEL

Juan Martín (2016), colaborador de la escuela internacional de negocios CEREM, define el PESTEL o PESTLE como una herramienta que hace más fáciles las investigaciones, ayudando a las empresas a definir su entorno, a través de factores, donde las iniciales de dichos factores son los que dan el nombre a la técnica. Los factores que se mencionan son: Políticos, Económicos, Sociodemográficos, Tecnológico, Ambiental y Legal.

El objetivo principal de esta herramienta es facilitar la descripción del contexto en el que se encuentra u operará la empresa. Ayudan a entender el declive o el éxito que podría llegar a tener una compañía en cierto mercado.

Este método fue creado por los dos teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan, buscando explicar un correcto manejo de la macro estrategia empresarial en su ensayo: ‘Análisis Macroambiental en Gestión Estratégica’. A la fecha, es uno de los modelos más utilizados en todo el mundo para fijar políticas y estrategias en el nivel macro de la empresa.

7.2.1 Perspectiva Política

La República Dominicana actualmente vive en momentos de inestabilidad institucional y crisis política en medio de un año electoral con varias irregularidades que se han presentado. Desde la cancelación de las elecciones ordinarias municipales en febrero del 2020, el pueblo ha manifestado de diversas formas su rechazo hacia el partido oficialista que lleva 16 años en el poder al igual que a los miembros de la Junta Central Electoral.

A raíz de esta situación se han vivido episodios de huelgas pacíficas, las cuales tuvieron como punto principal la Plaza de la Bandera en la ciudad capital pero que se replicaron en otras ciudades del país, terminando estas en el 27 de febrero con una aglomeración de personas de alrededor de 250 mil frente a la oficinas centrales de la Junta Central Electoral. El gobierno se sometió como prueba de transparencia a un proceso de auditoría por la Organización de Estados Americanos (OEA) para encontrar los errores en las máquinas de votación que llevaron a que la

Junta decidiera cancelar los comicios ya con 3 horas de haber empezado y luego de que el gobierno empezara a buscar culpables pensando que era un proceso de conspiración por parte de otros partidos e incluso mostraran implicados que más tarde se determinó eran inocentes.

Pasado todo este proceso de crisis, se celebran las elecciones municipales en un proceso extraordinario en el mes de marzo, resultando como ganadores principales en un gran porcentaje de las demarcaciones el Partido Revolucionario Moderno (PRM), partido principal de la oposición, suceso que no se presenciaba desde las elecciones municipales del año 2002.

Las elecciones presidenciales y congresuales de Mayo a raíz de la pandemia y el estado de cuarentena que se encuentra mundialmente han sido movidas para el 5 de julio, dando tiempo para ir haciendo la reapertura económica y social necesaria antes de los comicios. Mientras, se observa una carrera publicitaria entre los aspirantes a presidente por los distintivos partidos políticos, puesto que en el caso del partido de gobierno se ha notado como se le permite a su postulante realizar campaña incluso después de la hora de toque de queda y usar equipos de transporte del Estado, mientras los otros solo pueden salir en las horas establecidas y con reglas determinadas por la ley en este estado de emergencia.

Al sector educativo estos cambios en el entorno político y en conjunto con la pandemia le ha causado varios atrasos e inconvenientes, puesto que los centros educativos tanto públicos como privados del país son usados como centro de votación por lo cual antes de estar en la situación actual, ya se tenían que parar clases para adecuar los lugares para las elecciones lo cual ayudó bastante al atraso del año escolar en muchas regiones de la nación.

7.2.2 Perspectiva Económica

7.2.2.1 Panorama Mundial

A raíz del COVID-19, su expansión hasta llegar al grado de la pandemia y tener que parar la economía mundial con el cierre de fronteras, aeropuertos, escuelas, comercios, hoteles y demás, los ingresos y el Producto Interno Bruto de muchos países se ha visto drásticamente afectado con miras a que las repercusiones puedan durar hasta el año 2022 y todo dependiendo que cuanto tiempo dure la enfermedad hasta controlarse.

Como resultado de la pandemia y la crisis sanitaria actual que se vive en todo el mundo, se espera que la economía mundial sufra una brusca contracción de -3% en 2020, mucho peor que la registrada durante la crisis financiera de 2008–09, según las valoraciones que hace el Fondo Monetario Internacional.

Gráfico: Últimas Proyecciones de crecimiento – Perspectivas de la Economía Mundial

Últimas proyecciones de crecimiento de Perspectivas de la economía mundial

La pandemia de COVID-19 afectará gravemente el crecimiento en todas las regiones.

(PIB real, variación porcentual anual)

	2019	2020	2021
Producto mundial	2,9	-3,0	5,8
Economías avanzadas	1,7	-6,1	4,5
Estados Unidos	2,3	-5,9	4,7
Zona del euro	1,2	-7,5	4,7
Alemania	0,6	-7,0	5,2
Francia	1,3	-7,2	4,5
Italia	0,3	-9,1	4,8
España	2,0	-8,0	4,3
Japón	0,7	-5,2	3,0
Reino Unido	1,4	-6,5	4,0
Canadá	1,6	-6,2	4,2
Otras economías avanzadas	1,7	-4,6	4,5
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	3,7	-1,0	6,6
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	5,5	1,0	8,5
China	6,1	1,2	9,2
India	4,2	1,9	7,4
ASEAN-5	4,8	-0,6	7,8
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,1	-5,2	4,2
Rusia	1,3	-5,5	3,5
América Latina y el Caribe	0,1	-5,2	3,4
Brasil	1,1	-5,3	2,9
México	-0,1	-6,6	3,0
Oriente Medio y Asia Central	1,2	-2,8	4,0
Arabia Saudita	0,3	-2,3	2,9
África subsahariana	3,1	-1,6	4,1
Nigeria	2,2	-3,4	2,4
Sudáfrica	0,2	-5,8	4,0
Economías en desarrollo de bajo ingreso	5,1	0,4	5,6

Fuente: *Perspectivas de la economía mundial*, abril de 2020.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL IMF.org

Fuente: Perspectivas de la Economía Mundial, abril de 2020

Elaboración: Fondo Monetario Internacional (FMI)

Como se observa en el cuadro anterior, en las estimaciones del FMI se aprecia como dependiendo de la zona geográfica y otros factores como el manejo que vaya tenido de la crisis, serán determinantes en la caída de sus economías y cómo estas se podrán recuperar para el año 2021. Teniendo caso extremos como el de Italia con un 9.1%, España con un 8.0% y Alemania con un 7.5%, y vemos como en países de la región dígase Brasil y México sufrían caídas económicas de un 5.3% y un 6.6% respectivamente.

Para la región se prevé una contracción económica de alrededor de un 5.3%, está siendo mayor que la registrada en la Gran Depresión del 1930 con un 5.0% y que la del año 1914 que fue de un 4.9%, según comunica Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). La Comisión prevé que para América del Sur sea de un 5.2% por las grandes alianzas comerciales que tienen los países del bloque con China con las cuales las exportaciones se han visto frenadas desde ya algunos meses, mientras que para América Central sea de un 2.3% y para el Caribe de un 2.5% por la reducción de las actividades turísticas.

7.2.2.2 Panorama nacional

Según los Datos Preliminares de la Economía Dominicana Enero – Marzo 2020, presentados en el mes de mayo del año en curso por el Banco Central de la República Dominicana, la economía del país en los dos primeros meses del año iba con un crecimiento sostenido producto del cierre del año anterior y se visualizaba un aumento del PIB mayor del trimestre Enero – Marzo del 2019, pero a raíz de las medidas de distanciamiento social impuestas por el gobierno, varios sectores se afectaron por estas, solo teniendo razones positivas de crecimiento económico salud (12.2%), servicios financieros (9.5%), energía y agua (5.2%), comunicaciones (5.1%), actividades inmobiliarias (5.1%), agropecuaria (5.0%), otras actividades de servicios (4.0%), comercio (2.5%) y manufactura local (0.1%).

Gráfico: Producto interno bruto (PIB) real enero-marzo 2019-2020

Producto interno bruto (PIB) real
enero-marzo 2019-2020*
Tasas de crecimiento (%)

Actividad	2019	2020
Agropecuario	3.6	5.0
Explotación de minas y canteras	5.8	-7.0
Manufactura local	2.5	0.1
Manufactura zonas francas	1.6	0.1
Construcción	13.5	-4.0
Servicios	5.3	1.2
Energía y agua	11.3	5.2
Comercio	2.6	2.5
Hoteles, bares y restaurantes	5.6	-17.9
Transporte y almacenamiento	6.3	-3.0
Comunicaciones	-5.5	5.1
Servicios financieros	8.1	9.5
Actividades inmobiliarias y de alquiler	4.7	5.1
Administración pública	5.7	3.1
Enseñanza	3.7	2.7
Salud	4.5	12.2
Otras actividades de servicios	6.7	4.0
Valor agregado	5.6	0.2
Impuestos a la producción netos de subsidios	6.7	-5.2
Producto interno bruto	5.7	0.0

*Cifras preliminares

Fuente: Datos Preliminares de la Economía Dominicana Enero – Marzo 2020

Elaboración: Banco Central de la República Dominicana

Este resultado presentado en el gráfico anterior es consistente con las variaciones interanuales del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) de 4.7%, 5.3% y -9.4% registradas en los meses de enero, febrero y marzo del presente año, respectivamente en el país. En el área de enseñanza vemos como una disminución de un 1% con relación del 2019, pero

continúa con un porcentaje de crecimiento del PIB real de 2.7%. Las razones según expone el Banco Central, han sido el aumento del personal docente en la Universidad Autónoma de Santo Domingo así como la inauguración de nuevas escuelas y estancias infantiles en el sector educativo público, haciendo aún mayor la demanda de docentes.

7.2.3 Perspectiva Sociodemográfica

Según el reporte elaborado por el Ministerio de Educación de la República Dominicana, siendo estos los últimos datos presentados por ellos de forma oficial a través de la Oficina Nacional de Estadística (ONE), para el año escolar 2017-2018 se tuvo una matrícula de 2,736,697 estudiantes para todos los niveles, modalidades y sectores, de los cuales 637,940 pertenecieron al sector privado representando así un 23.31% del total de matriculados.

Con relación a la paridad de género para este año escolar, se apreció un total de estudiantes de sexo masculino de 1,387,136 y del sexo femenino de 1,349,561, dando un resultado de paridad del 97.29%, observándose una diferencia en la matrícula del nivel secundario resultando está más favorable a las estudiantes del sexo femenino con una paridad del 105.18% teniendo un total de 474,027 de estudiantes matriculadas en comparación de los 450,687 estudiantes del sexo masculino. Cabe resaltar que estas cifras en la paridad de género en educación para el Nivel Secundario desde hace más 15 años han estado por encima del 100%, siendo más acentuados en el sector público teniendo para ese mismo año escolar un 108.65% de paridad, mientras en el sector privado se ubicó un 101.71% en el mismo periodo.

Referente a la distribución por regionales de los matriculados este año escolar y del sector a donde se inscribieron, las regionales 10 y 15 que conforman el Gran Santo Domingo, 08 de Santiago, 04 de San Cristóbal, 05 de San Pedro de Macorís y 06 de La Vega presentaron la mayor cantidad registrados en las aulas de estas demarcaciones en conjunto de los 3 sectores educativos (público, privado y semi oficial). En lo que respecta al sector privado, la regional 15 de Santo Domingo (178,326), regional 10 de Santo Domingo (163,995), regional 08 de Santiago (62,349), regional 05 de San Pedro (57,582), regional 04 de San Cristóbal (38,159) y la regional 12 de Higüey (27,918) fueron las más favorecidas con la matrícula privada para ese año lectivo.

7.2.4 Perspectiva Tecnológica

La República Dominicana desde el año 2011 ha ido en un crecimiento sostenido con relación a los avances tecnológicos y la cantidad de personas que cuentan con dispositivos electrónicos y acceso a internet. Desde que en el año 2011 la ONU declarase el acceso a una red de conexión a internet como un derecho humano, desde los gobiernos se han hecho todos los esfuerzos posibles de lograr que sus habitantes puedan conectarse al mundo digital y la nación caribeña no ha sido la excepción.

En conjunto con el Gobierno Central, el Ministerio de Educación y otras instituciones gubernamentales, lanza el programa "República Digital" siendo esto un proyecto gubernamental que busca garantizar el acceso de los dominicanos a las tecnologías de la información y comunicación, con el objetivo de reducir la brecha digital y brindar mejores servicios a la ciudadanía. Esta iniciativa está fundamentada en cuatro ejes principales y dos transversales, siendo uno de sus ejes principales la educación, para la cual se plantearon 10 proyectos en concreto para llevarse a cabo:

1. Servidor Público Digital
2. Formación En Multimedia, Software y Redes, Medios Digitales y Herramientas Tic
3. Formación y Capacitación de Capital Humano en Desarrollo de Software
4. Internet Sano (Navegando Seguro)
5. Plan De Alfabetización Digital
6. Una Computadora Para Estudiantes Y Maestros De Educación Superior
7. Portal Web Dominicano De Información Científica, Tecnológica Y Humanística
8. Desarrollo De La Competencia Científica Y Tecnológica
9. Proyecto De Carnetización De Estudiantes

10. Un Estudiante, Una Computadora; Un Maestro, Una Computadora

Actualmente se están llevando 8 de estos 10 proyectos a cabo, sólo siendo el número 5 y número que aún no entran qué fase inicial, esperando que sea así para mediados del año o principios del 2021.

7.2.5 Perspectiva Ambiental

En el Caribe, lugar geográfico a donde pertenece la República Dominicana, según un estudio realizado por la Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID). se encuentra dentro de las 10 zonas con mayor riesgo ante los diferentes cambios climáticos y esto se debe diferentes factores siendo los principales el roce de las placas tectónicas en el lugar, la cercanía con el Ecuador y ser el punto de unión de los vientos tanto fríos como cálidos que vienen desde diversas partes del mundo. El país anualmente se ve afectado por lo que se le conoce como las temporadas ciclónicas y estas están comprendidas desde junio hasta finales de noviembre, las cuales son generadas debido a las ondas de calor y la humedad que se genera en estas zonas.

El sector educativo como el comercial y el turístico son los más afectados por estos fenómenos climáticos puesto que desde que Oficina Nacional de Meteorología (ONAMET) informa sobre un caso de una posible vaguada, huracán, o ciclón, se deben empezar a tomar las medidas de lugar correspondientes y en el caso del sector educativo, suspender docencia por los días o semanas que sea necesario.

Con la situación actual del COVID-19 y sus efectos en todos los renglones económicos y sociales de la nación, también tenemos que ver el impacto que ha tenido con relación a las actividades primarias como la educación, el comercio y el transporte, así como su evolución con la cantidad de casos activos, recuperados y muertos.

Como lo presenta el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en su boletín especial número 91 del 17 de junio del 2020, hasta ese día en el país habían sido procesadas 117,119 muestras tanto de casos negativos como positivos del SARS-CoV-2, con un total de casos confirmados de 24,645 con un aumento de 540 nuevos en las 24 horas transcurridas entre el 15 y

el 16 de junio al momento de elaborar el reporte, de los cuales 2,743 se ubicaban en aislamiento hospitalario, 6974 en aislamiento domiciliario, 14,293 recuperados y 653 fallecidos, presentando hasta ese momento el COVID-19 en República Dominicana una letalidad del 2.58% por millón de habitantes.

7.2.6 Perspectiva Legal

En el marco legal de la República Dominicana existen varias leyes establecidas que rigen los procedimientos educativos en el país, desde cómo establecer las modalidades de docencia, los niveles académicos, regulación de clases hasta sistemas de evaluación de competencias requeridas de pasar de un grado a otro o de un nivel a otro.

La primera ley establecida es la Ley General de Educación 66-97 con fecha del 10 de abril del 1997, establecida para regir todos los aspectos concernientes a la educación dominicana, garantizando el derecho de todos los habitantes del país a la educación, regulando el campo educativo, la labor del Estado y de sus organismos descentralizados y la de los particulares que recibieren autorización o reconocimiento oficial a los estudios que imparten, es decir las instituciones privadas de educación, además de que encauza la participación de los distintos sectores en el proceso educativo nacional.

Luego encontramos la ley 179-03 que establece las horas de labor social para los estudiantes de último año del Nivel Secundario para poder obtener sus títulos de Bachiller, la Ley 541-08 que entra modificaciones en asuntos de pensión y jubilación a los maestros de la Ley 66-97, la resolución 132-2013 que establece la gratuidad del servicio de Educación Media PREPARA, la resolución 605-2011 que ordena la revisión de los indicadores de logro para los centros educativos privados del país en todos los niveles y la resolución 667-2011 que crea la Escuela Nacional de Directores para la Calidad Educativa a la cual asisten directores tanto del sector público como privado.

Para el sector privado de la educación dominicana el sustento legal con mayor peso, además de las antes mencionadas, es la Ordenanza 4-2000 del Reglamento de las Instituciones Educativas

Privadas con fecha del 27 de junio del 2000 siendo esta aprobada por el Consejo Nacional de Educación.

7.3 Análisis del Entorno Competitivo

7.3.1 Descripción del sector educativo en la República Dominicana

El sector educativo de la República Dominicana está dividido en: nivel inicial, primario, secundario y universitario o superior. La constitución dominicana contempla 12 años de educación de manera obligatoria, cumpliéndose así los niveles inicial, secundario y primario.

Según el informe sobre la situación de la educación de la República Dominicana publicado por UNICEF, el país logró importantes avances en la cobertura de la educación primaria, logrando que casi toda la población tenga acceso a ella, pero un gran porcentaje no es capaz de completar los niveles de inicial y secundario.

Después de grandes protestas en el 2013, se logró la asignación de un 4% del PIB a la educación, siendo dirigido este monto a la mejoría de la infraestructura y políticas educativas. A la vez hubo constantes actualizaciones de los currículos educativos y la integración de la jornada educativa extendida, para la cual se han construido unas 2400 aulas a las cuales tienen acceso el 69% de los estudiantes del sector público.

En el mismo informe se menciona que existe un bajo nivel de aprendizaje y una población en sobreedad que se encuentra en los diferentes cursos del nivel primario. Aquí solo el 12% tuvo resultados satisfactorios y en matemáticas un 27%, existiendo un alto índice de repitencia y abandono escolar durante los años de primaria.

En el 2016 habían fuera de las escuela 85,803 niños de 5 a 11 años y 129,628 adolescentes de 12 a 17 años, teniendo estas cifras un gran pronóstico de aumento. El informe Niños Fuera de la Escuela 2017 reveló que el 62% de los niños de 3 a 5 años no asiste a la escuela por algún tipo de discapacidad, que el 21% de 6 a 11 años tampoco, incluyendo también al 35% entre 12 a 17.

En el año escolar 2019-2020 había una matrícula escolar de casi tres millones de estudiantes, divididos de la siguiente manera: 2,152,239 pertenecientes a escuelas públicas, 669,348 a colegios privados, y unos 49,846 de la modalidad semioficial.

7.3.2 Análisis de los competidores

Salesianos: Los Salesianos son una organización internacional entregada al servicio de la juventud y comprometida a la ayuda de los más pobres y necesitados. Como principal centro de enseñanza tienen el Colegio Don Bosco, creado en el 1935 y reconocido como una de las instituciones educativas más estrictas en Santo Domingo y con el número más elevado de matriculados. Otro centro destacado de la entidad Salesiana es el colegio La Salle, ubicado en Santo Domingo y en Santiago.

Otros centros para mencionar serían el Instituto Politécnico LOYOLA tanto en San Cristóbal como en Santo Domingo, Colegio Juan XXIII en Higüey, el Instituto Agronómico y Técnico Salesiano en La Vega, el ITESA en Santo Domingo y más...

Sanchinos: Los colegios Sanchinos son instituciones privadas que fundamentan su filosofía de enseñanza en valores cristiano-católicos, con la integración de exigencias científicas y tecnológicas del mundo actual.

En Santo Domingo tienen cuatro colegios principales: Colegio Quisqueya, Colegio Santa Clara, Colegio San Agustín, Instituto Politécnico Cardenal Sancha y el Colegio Cardenal Sancha. Este último es el más reconocido y considerado la cara de dicha institución. Sin embargo, existen más centros en distintas provincias, como lo son el Santa Ana en Santiago, La milagrosa y el Santa Ana también en San Francisco de Macorís, el San José en Puerto Plata, el Cardenal Sancha de La Vega y el colegio Nuestra Señora de la Altagracia en Higüey.

Mercedarias de la Caridad: Con alrededor de 110 años en el país, los Colegios de las Hermanas Mercedarias son una de la red de colegios más antigua y acogida por los dominicanos. Dan enseñanzas católicas fundamentadas en las tendencias del nuevo mundo.

Tienen como colegio principal el Colegio Sagrado Corazón de Jesús, además cuentan con centros como el Colegio Nuestra Señora del Carmen, Colegio San José en Montecristi, Hospicio San Vicente de Paúl, Colegio Nuestra Señora del Valle, Colegio Nuestra Señora del Perpetuo Socorro y más.

UCE: La Universidad Central del Este cuenta con dos centros educacionales ubicados en Bonaó y en San Pedro, en la sede universitaria. Las instituciones cuentan con su infraestructura separada dentro del campus de la organización y tienen un alto grado de reconocimiento en términos de calidad educativa, principalmente el recinto de San Pedro, conocido como uno de los mejores colegios de la zona este.

7.3.3 Alcance de la competencia y grado de integración

Los Colegios Sanchinos y Salesianos son entidades educativas de largo alcance, debido a que comparten ciertos rasgos que les dan cierto tipo de ventaja, como por ejemplo el ser instituciones católicas en un país católico, donde según el Censo Nacional del 2010, un 87% de la población es cristiana, y un alto porcentaje católica. A la vez, tienen muchos años de presencia en el país, lo que les otorga cierto prestigio, sumándole a todo esto, están distribuidos de forma estratégica en las principales ciudades del país.

No obstante, los Salesianos predominan en referencia a los Sanchinos, logrando así el primer lugar en alcance en el país, esto debido a que cuentan con más centros de alto nivel que los Sanchinos. Luego estarían las Mercedaria, que aunque tienen buena presencia en el mercado y una antigüedad equiparable a los ya mencionados, no puede competir con la cantidad de centros educativos.

Por último la UCE, la cual es considerada nueva dentro de la rectoría y la administración de colegios. Estos cuentan con apenas dos centros, sin embargo, tienen en la mira una misión expansionista con tal de alcanzar otras regiones del país.

7.3.4 Posición y movimientos estratégicos de los competidores

En términos de posicionamiento, los colegios Salesianos destacan en comparación a los demás, estos, realizan constantemente actividades que propician el sacramento que tanto profesan, como es el caso de las congregaciones de la paz. A pesar de esto también realizan encuentros anuales entre estudiantes de último año.

En el caso de los Sanchinos, tienen actividades extracurriculares que son dirigidas a la interacción entre estudiantes, como es el caso de los juegos deportivos entre colegios en diferentes disciplinas. A la vez, al igual que los Salesianos, tienen congregaciones que propician la espiritualidad y el bienestar de la juventud de la cual están encargados.

En tercer puesto estarían los colegios de la UNACA, los cuales realizan actividades de índole religiosa con sus jóvenes y fuerza de trabajo. Todos los miércoles destinan una hora de clases para hacer una ‘‘hora de cultura’’, donde todos los del mismo nivel van juntos a la iglesia, en ese tiempo se ora, leen la biblia, y hacen actividades ya sean religiosas, o culturales. En la regional de Santo Domingo existen encuentros intercolegiales deportivos.

Realizan campamentos una vez al año donde se realizan acercamientos religiosos entre los jóvenes de diferentes instituciones del UNACA, esto es llamado CAMPOREE. También cada año hay una semana de oración, en la cual durante toda una semana se dan clases intensivas de prédica a los estudiantes.

Las mercedarias realizan actividades en sus parroquias principalmente, y realizan encuentros deportivos intercolegiales y juegos deportivos intramuros dentro de los mismos centros, a la vez que hacen tardes familiares. La UCE, aprovecha el acercamiento que tiene con la institución de educación superior que poseen para introducir a los alumnos al mundo universitario.

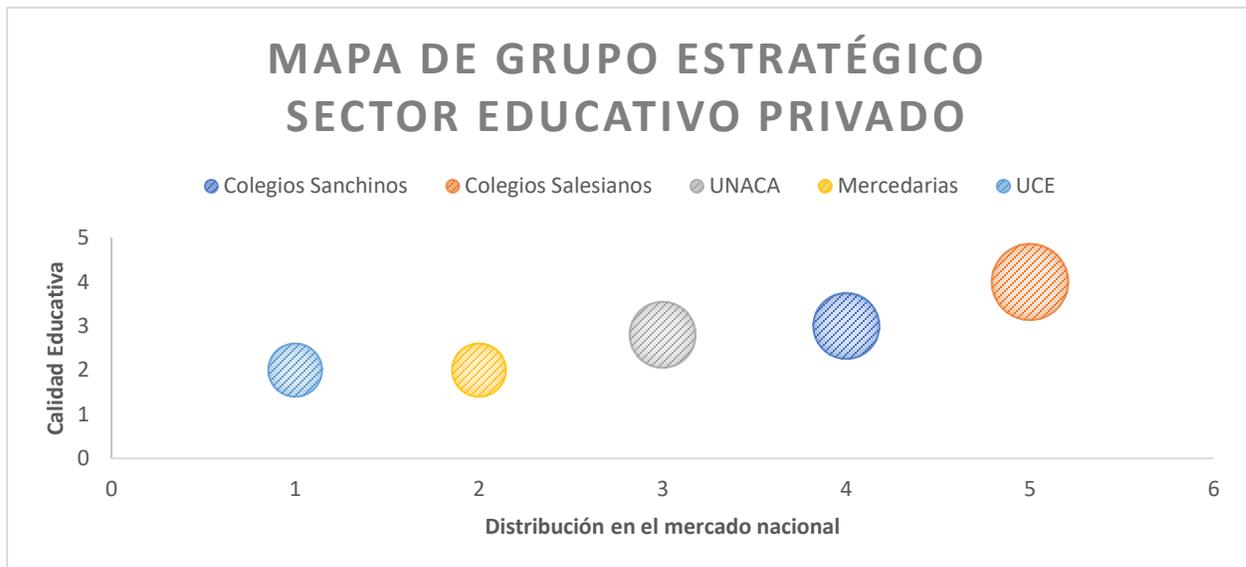
7.3.5 Grupo estratégico en que se desarrolla

El grupo estratégico al cual está designada la UNACA es al cual pertenecen los jóvenes quienes buscan una enseñanza en valores cristianos y religiosos. Este segmento de mercado posee ciertamente un alto nivel de interés por parte de las instituciones y hay un gran grupo de colegios

adentrados en este sector que ciertamente llevan la ventaja en comparación a los colegios de la UNACA.

Entre los pertenecientes a este grupo podemos mencionar a los colegios Salesianos, Los Sanchinos, y los pertenecientes a las Mercedarias de la Caridad. Básicamente en este grupo entran los colegios religiosos, que son la mayoría en el país, no obstante, la institución UNACA cuenta con cierto tipo de beneficio en comparación a los demás, al considerarse como una institución adventista, gran parte de estos son recurrentes y fieles a la organización.

Gráfico. Mapa de Grupo Estratégico de los principales 5 competidores del sector educativo privado y cristiano/ católico de la República Dominicana



Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia.

7.3.6 Posicionamiento Competitivo

Para evaluar al posicionamiento competitivo de la empresa podríamos analizar el mismo en varios sectores. Hablando en términos técnicos-tecnológicos, los colegios que tienen mejor posicionamiento son los pertenecientes a las organizaciones Salesianas, con centros técnicos especializados que brindan una educación de alto nivel a sus integrantes, siendo precisamente esta una de las debilidades del UNACA.

En términos de reconocimiento como trayectoria en el país, se destacan tanto los colegios Salesianos, Sanchinos y los pertenecientes a las Hermanas Mercedarias, sin embargo, los sigue muy de cerca el UNACA. Todos estos centros llevan en promedio más de 50 años en el país, lo que de una u otra forma los ha convertido en entidades estables para el sistema de educación dominicano.

En aspectos espirituales-religiosos, hay que exceptuar a los colegios de la UCE, ya que los mismos son considerados laicos. Entonces aquí depende mucho del tipo de religión que como tal se imparta, y aunque los colegios del UNACA, los Salesianos, los Sanchinos y los de las Hermanas Mercedarias se dediquen a impartir doctrinas cristianas, no todos lo hacen basándose en las mismas bases religiosas.

En el segmento adventista, notoriamente el UNACA toma ventaja en comparación a las demás instituciones, siendo la más reconocida nacionalmente para este segmento. Ya en enseñanzas católicas, algunas instituciones Salesianas destacan, no obstante, los que realmente poseen mayor control de este punto son los Sanchinos y los Mercedarios.

7.3.7 Tamaño del mercado y datos del mercado

El mercado al cual está dirigida la empresa es al público que cursa colegios privados. Durante el periodo educativo 2019-2020 fueron unos 669,348 estudiantes. Es un mercado masivo, donde ciertamente todas las instituciones batallan por el mismo público.

Sin embargo, existen varias variables que afectan dentro de esta batalla de mercado entre las que se podrían mencionar: Costo de matrícula, doctrina de enseñanza (Referido a la religión que adopte el centro), y ubicación.

El costo de una matrícula ciertamente responde, en la mayoría de los casos, a la calidad educacional y a la situación de planta física que presente la institución. Grandes escuelas internacionales suelen poseer el público que está dispuesto a pagar excesivas cantidades monetarias por la educación.

Las instituciones laicas, en un país ciertamente católico, no poseen la mayoría de los estudiantes, cuentan con un porcentaje ciertamente aceptable. Las instituciones que ofrecen educación en valores religiosos son las que ocupan la mayoría del mercado, no obstante, aquí existe una brecha que le pertenece casi en su totalidad a los colegios del UNACA, los adventistas, siendo la mayoría educados en los centros de la institución.

Con referencia a la ubicación, aquellos colegios ubicados en las zonas urbanas llevan consigo la mayoría de los estudiantes. Hay excepciones de colegios especializados que se encuentran en zonas rurales que tienen un alto reconocimiento, como es el caso del colegio de Sonador de la UNACA y el politécnico LOYOLA en San Cristóbal.

7.3.8 Grado de diferenciación de productos

En comparación con la competencia, los servicios educativos brindados por el UNACA, en términos de rendimiento, quedan por debajo de instituciones ubicadas en las metrópolis. Los colegios Sanchinos, Salesianos, Mercedarios y de la UCE cuentan con herramientas más especializadas que las que posee actualmente el UNACA, ya sea en términos de planta física, educación técnica y acercamientos tecnológicos, estos están por encima.

Sin embargo, en referencia a las operaciones de coordinación y desarrollo de actividades el UNACA posee un alto puntaje. Los programas académicos y la manera de implementación y desarrollo de estos tienen muchísima importancia para la organización, y lo han demostrado al mantener coordinados 53 colegios dentro de todo el territorio nacional bajo una misma cadena de mando.

7.3.9 Análisis de Tendencias

El sector educativo privado en República Dominicana suele estar dirigido a varios puntos:

- **Aprendizaje Personalizado:** Aquí se busca dejar atrás la gran problemática de enseñanza a grandes grupos y la mediocridad de ciertos alumnos en específico. Los docentes han de enfocarse en no realizar evaluaciones que tomen en cuenta una cantidad limitada de competencias, ya que no todos los alumnos cuentan con las mismas capacidades ni necesidades.
- **Modelo de enseñanza Blended:** El modelo blended es una metodología explotada por la EAE Business School, y consiste en la práctica de cursos semipresenciales y la utilización de herramientas virtuales enfocadas en el aprendizaje virtual y hasta cierto punto autodidacta. Tiene como beneficios implícitos el ahorro de tiempo y dinero, ofreciendo un alto grado de personalización a las clases.
- **Dispositivos móviles como parte de la enseñanzas:** Aunque son considerados como enemigos dentro de los salones de clase, ciertamente ofrecen muchísimos beneficios también. Son un canal para la distribución de contenido multimedia que propulsa el aprendizaje y crea experiencias muchísimo más placenteras que la utilización de abstracta de libros de texto.

Como se puede observar, todas las tendencias del sector educativo son relativas a la virtualidad. La educación siempre ha recurrido a las herramientas de la vanguardia para constantemente reponerse e innovar. Es clave para el sector educativo adoptar las tendencias de las nuevas generaciones que se les encarga formar.

7.3.10 Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

Entre los principales factores clave de la industria educativa se encuentran:

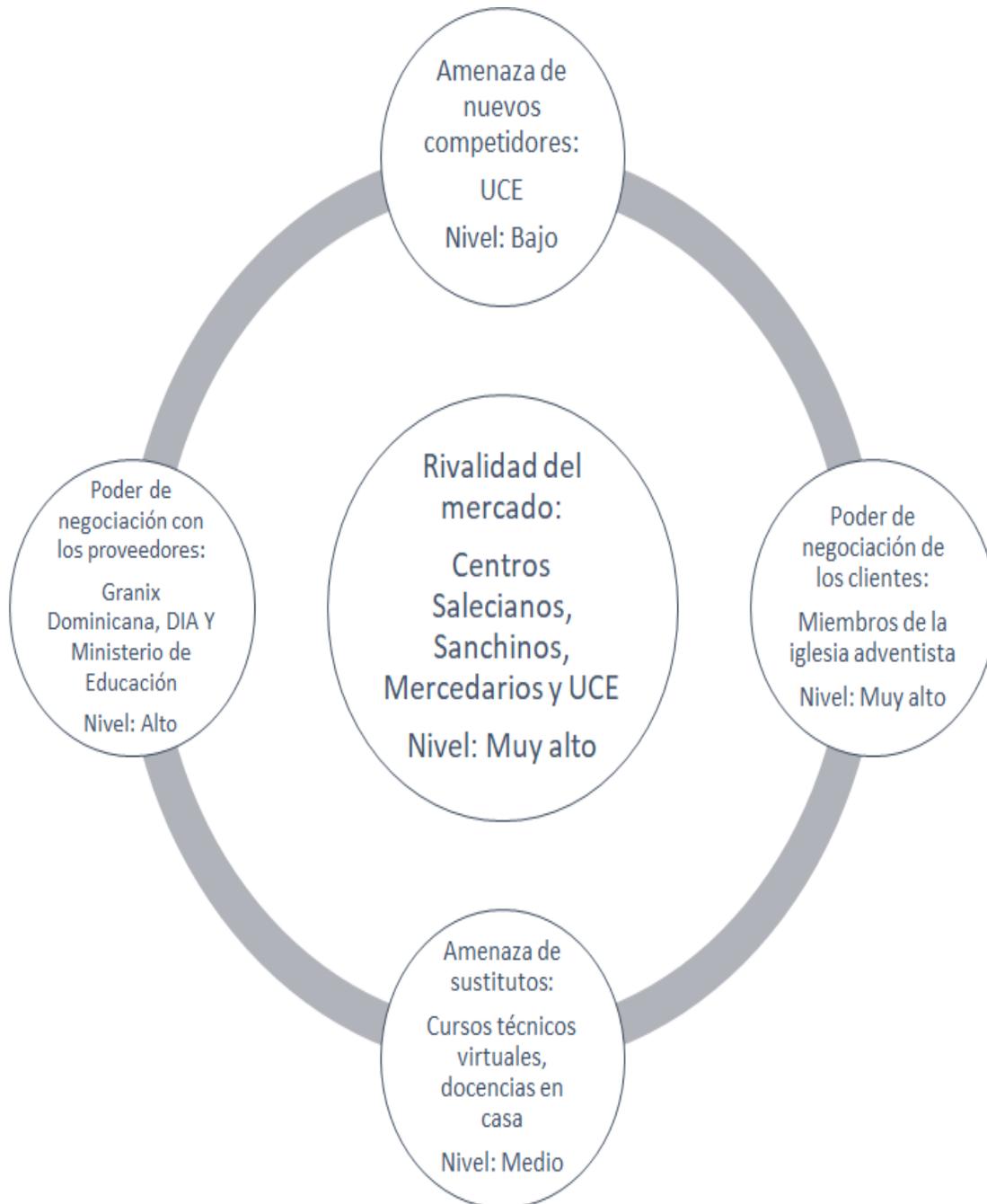
- **Calidad educativa:** el nivel de preparación que le den las instituciones educativas a sus egresados es lo que en mayor parte hablará de la institución. Una de las formas en las que comúnmente se ve reflejada la situación del egresado de un centro es

cuando se dispone a entrar a la universidad, las cuales siguen un programa estándar de enseñanza en sus primeros ciclos y comienzan sus enseñanzas donde todos los matriculados han de conocer. En ocasiones hay estudiantes que conocen el contenido de las materias que reciben hasta por tres ciclos, reflejando esto una correcta educación previa.

- **Clima de seguridad:** la institución ha de proveer un ambiente seguro para impartir docencias, garantizando siempre la seguridad de los estudiantes. Es responsabilidad del centro velar por un ambiente en el cual los accidentes tengan baja probabilidad de ocurrir.

- **Infraestructura:** aquí no solo se incluye el plantel físico de la institución, sino que también como el mismo está equipado y si realmente puede cubrir la demanda que tenga. Cada día es más primordial para los padres la situación física de donde sus hijos serán educados, y este es uno de los llamativos principales de cualquier centro.

7.4 Análisis de Porter para la UNACA (Sector Educativo)



Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia

Poder de amenaza de nuevos competidores (bajo): La Universidad central de Este (UCE) acaba de comenzar sus labores como institución rectora de colegios. No hace tres años todavía que adquirieron su segunda sede en Bonaó, a partir de dicha adquisición, se encuentran contemplando un plan de expansión intensivo, que al parecer será aprobado, convirtiéndose así en una potencial amenaza para la empresa.

Poder de Negociación de los clientes (alto): La UNACA es una entidad perteneciente a la iglesia Adventista, por lo que se ve subordinada a la opinión de lo que la iglesia piense directa o indirectamente. Los miembros de la iglesia adventista tienen muchísimo poder de influencia sobre la toma de decisiones en la empresa.

Amenaza de sustitutos (medio): La principal amenaza de sustitutos se encuentra en las técnicas de educación virtual y la tendencia autodidacta que existe hoy en día. No obstante, dichas tendencias hacia la virtualización no significan un sustituto definitivo para la educación presencial, debido a las normativas del Estado, todavía no existe la formación de bachilleres en línea, por lo que no será reemplazada la docencia en los diferentes centros.

Poder de negociación con los proveedores (alto): en este caso existen dos tipos de proveedores, los internos y externos.

1. Internos: Son los principales proveedores de la empresa, aquí se encuentra Granix Dominicana, son los encargados de la distribución de los productos alimenticios y orgánicos en todo el país para los estudiantes y docentes de los centros. La DIA (División Interamericana de Adventistas del Séptimo Día) quienes suplen a las instituciones de material religioso, dígame: matutinas, biblias, folletos religiosos para estudios sabáticos y más a todos los colegios, no solamente en República Dominicana, sino que en toda interamerica.

2. Externos: Ministerio de Educación quienes proveen de plantillas para llenar notas, material educativo didáctico y ornamentas requisitadas para el cumplimiento de sus normativas. El nivel de poder alto debido a la dependencia que presenta la institución de este organismo.

Rivalidad del mercado (alto): Existe un muy alto nivel de rivalidad del mercado con los centros Salesianos, Sanchinos, Mercedarios y la UCE debido al reducido público que existe de estudiantes de colegios privados. Otro factor sería la posición del UNACA con respecto a estas instituciones, las cuales claramente superan al UNACA en términos de posicionamiento y preferencia por sus clientes.

7.5 Amenazas y Oportunidades

Al ser una entidad de educación privada, la UNACA se disputa con los demás colegios un número reducido de potenciales estudiantes de los centros, 669,348 estudiantes son los pertenecientes al sector privado, equivaliendo estos a un 23.72% de la totalidad de estudiantes matriculados en República Dominicana. La expansión de otras organizaciones es uno de los peligros más letales que puede afrontar el colegio, ya que gran parte de la ventaja competitiva de la institución se encuentra en su distribución por el territorio nacional, donde en la mayoría de los casos son colegios únicos de índole religiosa.

La DIA (División Interamericana de Adventistas del Séptimo Día) que es la organización que se encarga de suplir e instruir de cierto modo al UNACA es una entidad propensa a sufrir por las adversidades de clima global. Crisis financieras globales fácilmente podrían afectarles, convirtiendo así en un ambiente un poco más hostil el día a día de la institución, debido a la falta de instrumentos y herramientas para propiciar sus enseñanzas.

El Ministerio de Educación es el órgano que se encarga de regular las instituciones educativas a las que pertenecen los colegios del UNACA, sin embargo, el mismo está en su obligación y deber de velar por el bienestar y funcionamiento correcto de todas las instituciones de las que se le encarga, y es precisamente allí donde puede estar el problema. En caso de necesitar asistencia del ministerio, este puede aceptar o negarse a extender dichas ayudas a las instituciones, en caso de no hacerlo, los procesos empresariales se verían turbados. Algo similar ocurre cuando se agregan requisitos extra con los que la institución no contaba, dichos requisitos han de ser cumplidos y en orden de poder realizarlos, estos podrían hacer perder tiempo valioso que podría ser empleado en planificación.

Hay que tener en cuenta también que cada centro docente lleva consigo un gasto en materiales administrativos, y al tener 53 colegios, hasta un ligero aumento en los precios de los bienes administrativos, puede reflejarse en millones.

Existen ocasiones en las que pequeñas plagas puedan ingresar en una de las instituciones y causar daños al estudiantado, como sería el caso de: ratones, abejas, avispa y hormigas; siendo el caso más común el de las abejas y ratones, los cuales representan un riesgo a la integridad de los estudiantes, ya sea por la transmisión de enfermedades o por reacciones alérgicas. Debido a esto y muchas situaciones extraordinarias (Pandemias, estados de emergencia, inhabilitación de presencia por reconstrucción, etc....) pueden realizarse paros de la docencia presencial hacia la docencia virtual, situación que representaría un verdadero reto para la organización, debido a su falta de preparación para situaciones que requieran la virtualidad, tal y como pasa actualmente con el COVID.

Los alrededores de los centros ciertamente proveen un alto nivel de incertidumbre y desconcierto debido a las situaciones que puedan ocurrir que signifiquen algún tipo de daño para los estudiantes, sin embargo, es prácticamente imposible asegurar al 100% las inmediaciones de 53 centros educativos. Y es precisamente de estos lugares que suele provenir la delincuencia que entra a las instituciones en forma de drogas, alcohol o inclusive armas blancas o de fuego que puedan llegar a introducirse por estudiantes.

7.5.1 Amenazas

1. Implementación de políticas expansionistas agresivas por parte de la competencia.
2. Crisis globales que afecten la DIA.
3. Reformas realizadas por el Ministerio de Educación que ralenticen el funcionamiento de la organización.
4. Falta de integración del Ministerio de Educación a los procesos y situaciones presentadas por la institución.
5. Aumento en los costos de materiales administrativos.
6. Situaciones que inhabiliten la docencia presencial.

7. Proliferación de plagas que ataquen al colegio ocasionando daños y perjuicios a los alumnos.
8. Los alrededores de los colegios no pueden ser supervisados y manejados por las instituciones.
9. Delincuencia propensa a entrar en los centros.
10. Obsolescencia de equipos informáticos y educativos.

La integración entre centros es algo fundamental para incrementar la competitividad entre los centros adventistas, a la vez dando cierto alivio y felicidad al estudiantado, entre las actividades más comunes que podrían realizarse cabe mencionar: juegos deportivos anuales, encuentros de promociones, paseos escolares en conjunto.

En términos de infraestructura, los centros claramente presentan cierto nivel de flaqueza, sin embargo, con un buen plan financiero, podrían realizarse las mejoras necesarias a la mayoría de los centros educativos del país. En el caso de los colegios localizados en las metrópolis, estos conllevarían un plan de modernización exhaustivo, debido a que en las zonas rurales, el precio de la matrícula educativa se traduce a calidad educativa y no sería un factor de riesgo tan alto como en zonas rurales el tener un precio relativamente alto.

La adquisición de recursos tecnológicos es fundamental para la adaptación de los maestros, sin embargo, también que habrían de realizarse planes de capacitación docente una vez se cuente con los equipos. Pasaría lo mismo con los software de gestión empresarial y la implementación de aulas virtuales, para esta última ya se contemplaría si la utilización permanente de Google Classroom y Zoom o se optaría por programas más profesionales como Moodle, utilizado por gran porcentaje de los colegios en Latinoamérica.

Los bachilleratos técnicos son para muchos organismos, el factor clave de su éxito, en el caso de los colegios del UNACA es su reconocimiento, pero la adición de ellos significa un gran extra. Existen muchísimas opciones tales cuales: contabilidad, finanzas, administración, turismo, electrónica, robótica, enfermería, etc....

La integración de estos técnicos llevaría consigo la reestructuración del currículo educativo y la integración de nuevas asignaturas que sigan el nuevo plan estratégico. A los docentes también se les instruirá en dicho proceso de actualización, formándose correctamente para adaptarse a dicho plan.

7.5.2 Oportunidades

1. Realización de actividades de integración entre centros.
2. Plan financiero para la optimización de la infraestructura de los centros.
3. Políticas intensivas de mejoramiento de centros en las metrópolis.
4. Actualización de recursos didácticos y tecnológicos.
5. Incorporación de bachilleratos técnicos.
6. Integración de software de gestión empresarial.
7. Implementación de aulas virtuales.
8. Aceptación del público por su imagen corporativa.
9. Actualización de currículo educativo e integración de asignaturas por parte del MINERD
10. Disponibilidad de formación docente en nuevas áreas.

7.6 Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

Matriz EFE – UNACA

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
Actividades de integración entre centros	0.04	3	0.12
Planes financieros de optimización de infraestructura	0.1	4	0.4
Políticas de mejoramiento de centros en las metrópolis.	0.1	4	0.4
Actualización de recursos didácticos y tecnológicos.	0.05	4	0.2
Incorporación de bachilleratos técnicos.	0.06	3	0.18
Softwares de gestión empresarial.	0.03	3	0.09
Aulas virtuales.	0.04	3	0.12
Aceptación del público por su imagen corporativa.	0.02	3	0.06

Actualización de currículo educativo e integral de asignaturas por parte del MINERD	0.02	3	0.06
Disponibilidad de formación docente en nuevas áreas.	0.04	4	0.16
Amenazas			
Políticas expansionistas por parte de la competencia.	0.08	2	0.16
Crisis globales que afecten la DIA.	0.08	2	0.16
Reformas realizadas por el MINERD.	0.04	2	0.08
Falta de integración del MINERD en los procesos de la empresa.	0.03	2	0.06
Aumento de costos de materiales administrativos.	0.02	2	0.04
Inhabilitación de docencia presencial.	0.08	1	0.08
Proliferación de plagas que ocasionen daños al estudiantado.	0.03	2	0.06

Alrededores e inmediaciones no manejables por la institución.	0.03	2	0.06
Delincuencia.	0.08	1	0.08
Obsolescencia de equipos tecnológicos.	0.03	1	0.03
Total	1.00		2.6

La Matriz de Elementos de Factores Externos (EFE) determinó, a través de la ponderación de elementos clave para el funcionamiento eterno de la empresa, el nivel de importancia que estos pueden llegar a tener. En referencia a las oportunidades más benéficas, podríamos mencionar los Planes financieros de optimización de infraestructura ocupando un 15% de las puntuaciones ponderadas finales, al igual que las Políticas de mejoramiento de centros en las metrópolis con otro 15%.

En referencia a sus amenazas, las más notorias son: las Políticas expansionistas por parte de la competencia y las Crisis globales que afecten la DIA, ambas con un 7%. Seguidas de la delincuencia, Inhabilitación de docencia presencial y Reformas realizadas por el MINERD con un 3% cada una.

Obteniendo un resultado de 2.6 en las puntuaciones ponderadas, se determina que en la UNACA está por encima de la media de 2.5, es decir, que la organización está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

7.7 Matriz de perfil competitivo (CPM)

UNACA y competidores potenciales

Matriz del Perfil Competitivo											
		Colegios Sanctinos		Colegios Salesianos		UNACA		Mercaderias		UCE	
Factores Clave	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Finanzas	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Administración	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Calidad Educativa	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9	3	0.9	3	0.9
Lealtad de los clientes	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Expansión	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Participación en el mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
TOTAL	1		3.2		3.6		3		2.7		2.6

En la matriz del perfil competitivo se evalúa la situación de la empresa en referencia a la competencia, a través de siete factores en este caso: publicidad, finanzas, administración, calidad educativa, lealtad de los clientes, expansión y participación en el mercado. En este caso, los colegios Salesianos tuvieron el mayor promedio total (3.6), seguidos de los Sanchinos (3.1) y del UNACA (3.00), posicionándonos así en una tercera posición frente a las demás organizaciones.

7.8 Benchmarking

Según el estratega de mercadeo Roberto Espinosa, el Benchmarking es un proceso comparativo entre las empresas líderes con y la empresa a la cual se le aplica el proceso, con intención de realizar mejoras y poder implementarlas. No se basa en copiar y accionar como lo hacen los demás, se trata de aprender qué se está haciendo mal, y usar ese factor para crear una ventaja comparativa.

En tiempos de cuarentena, la competencia ha basado sus actividades en la virtualidad, como todas las instituciones a nivel nacional. En el caso los colegios Sanchinos, han decidido trabajar con Google Classroom, Zoom y Khan. Los colegios Salesianos varían muchos sus métodos, en el caso del Don Bosco, utilizan Zoom y correos electrónicos, mientras que en La Salle, Zoom y Google Classroom son los primordiales.

Los colegios de las mercedarias utilizan Microsoft Teams como principal fuente de comunicación con sus estudiantes. En la UCE se utiliza la plataforma virtual de la universidad, Moodle.

7.9 Conclusiones

El análisis externo realizado a la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA), determinó que las principales oportunidades de crecimiento que presenta la organización se basan en la solución de sus debilidades y el aprovechamiento de uno que otro factor externo que puede moldearse para convertirlo en ventaja. Entre las oportunidades más destacadas están: Actividades de integración entre centros, Planes financieros de optimización de

infraestructura, Políticas de mejoramiento de centros en las metrópolis, Actualización de recursos didácticos y tecnológicos, Incorporación de bachilleratos técnicos, Implicación de Softwares de gestión empresarial, introducción de Aulas virtuales, entre otros.

Las amenazas principales que afrontan los colegios del UNACA la mayoría son referidos a la feroz competencia que se enfrentan, las organizaciones que dirigen y coordinan los grandes titanes de la educación a nivel nacional. Entre las amenazas cabe mencionar: Implementación de políticas expansionistas agresivas por parte de la competencia, Crisis globales que afecten la DIA, Reformas realizadas por el Ministerio de Educación que ralenticen el funcionamiento de la organización y falta de integración del mismo, Aumento en los costos de materiales administrativos, Situaciones que inhabiliten la docencia presencial, Proliferación de plagas, Los alrededores de los colegios no pueden ser supervisados y manejados por las instituciones, Delincuencia propensa a entrar en los centros y Obsolescencia de equipos informáticos y educativos.

Ciertamente la empresa no posee una influencia directa en el sector externo, sin embargo, esta tiene cierta influencia, ya sea en gran o pequeña escala, al igual que la competencia común y los demás integrantes del mercado. El saber aprovechar las oportunidades y transformar las amenazas es importante para las corporaciones, pero más aún es el poder identificarlas para así prevenir y programar para accionar en torno a ellas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.1 Misión, Visión y Valores de la UNACA

8.1.1 Misión

Promover el desarrollo de las facultades físicas, mentales y espirituales del estudiante, la amistad con Dios, los valores cristianos y el servicio a los demás.

8.1.2 Visión

Cada estudiante preparado para ser útil en esta vida y vivir con Jesús por la eternidad.

8.1.3 Valores

1. Integridad
2. Fidelidad
3. Honradez
4. Responsabilidad
5. Dominio propio
6. Comprensión
7. Paciencia
8. Humildad
9. Lealtad
10. Gratitud
11. Fe

8.2 Evaluar MVV

Misión

El objetivo del planteamiento de una misión es presentar al mercado la razón de ser de la organización, qué hacen, quiénes son y para que están ahí. Una buena misión presenta en un lenguaje bastante específico el propósito de la empresa, dando una propia identidad y tomando esto como base de creación de su marca personal. Muchas compañías entienden este concepto y lo ponen en práctica al momento de realizar este esbozo, sin embargo, en la UNACA no se observa este proceso a plenitud.

En su misión se aprecia una presentación de las actividades que hacen, no estando mal, pero si bastante débil, puesto que no otorga ese sentido de autenticidad e identidad propia a la UNACA, pudiendo esta misión ser usada por cualquier otra institución educativa en el país que pertenezca a un grupo religioso cristiano. Otro punto importante de destacar es que, una misión ideal debería presentar o plantear un grupo específico al que se dirige, con relación a los colegios de la UNACA se ha apreciado que van dirigidos principalmente a los hijos de miembros de la comunidad adventista, aspecto que se podría dar a relucir en la misión, pero dejando a sabiendas que no es su único mercado meta.

Visión

La visión debe mostrar las aspiraciones a futuro de la organización, la cual podría quedar resumida en una sola frase que muestra la meta a largo plazo que se desea conseguir a través de las acciones que se llevarán a cabo y un párrafo bien estructura. La visión define las aspiraciones de los directivos con la empresa para todo el conjunto tanto de accionistas, clientes, colaboradores y demás miembros convirtiéndose en una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

En la UNACA y sus colegios esto se percibe en la visión mostrada, puesto que como organización rectora perteneciente a la Iglesia Adventista uno de sus objetivos principales es preparar a sus estudiantes para esta vida y la venidera, sin embargo, el principio de la visión podría verse como muy sencillo para los intereses que se tienen como institución educativa del país.

Valores

Los valores de las organizaciones deben ir unidos a su misión y visión, mostrando al mercado las creencias, costumbres y normas conductuales que rigen sus acciones y que se espera de todo su personal al momento de llevar al cabo sus acciones productivas. En la UNACA los valores que la componen son muy de acuerdo con las instituciones educativas de su reglón y van acordes con la filosofía adventista mundial.

La única observación que se puede realizar a estas es el hecho de que aún no están definidas por los miembros de la UNACA, puesto que en estos momentos se encuentran en un proceso de cambios institucionales y una de las unidades que pasa por este proceso de transformación son los valores institucionales actuales.

8.3 Propuesta MVV

Al analizar las actuales MVV que posee la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) y encontrar las mejoras que pueden tener estas para un desarrollo estratégico y acercamiento con su clientela, se presenta la siguiente propuesta con miras a tener una perspectiva de esta organización rectoras de centros de enseñanza privada, siendo esta propuesta un complemento de los planteamientos ya existentes en la UNACA y sus colegios.

8.3.1 Misión

“Promover a través de la Educación Adventista el desarrollo integral del estudiante, para formar ciudadanos autónomos, comprometidos con el bienestar de la comunidad, de la patria y también con Dios”

8.3.2 Visión

“Ser un sistema educacional reconocido por su excelencia académica y fundamentado en los principios bíblicos y cristianos de la Iglesia Adventista en la República Dominicana”

8.3.3 Valores

1. Integridad: hacer todo aquello bueno y digno por y para el estudiante.
2. Fidelidad: nunca engañar o traicionar al prójimo.
3. Responsabilidad: medir nuestras acciones y cumplir la palabra del Señor.
4. Dominio propio: forjar el carácter desde la temprana edad.
5. Comprensión: entender que cada alumno y especial para Dios.
6. Paciencia: aguardar en Dios sus bendiciones y enseñanzas para todos.
7. Humildad: Somos hijos e hijas del Altísimo y todos somos salvos por él.
8. Lealtad: Ser fieles al Señor, a nuestra patria y a nuestras creencias.
9. Gratitud: ser siempre agradecidos y retribuir a la sociedad con lo recibido.
10. Fe: La fuerza que nos mueve como institución, para trabajar por nuestra educación y en el pronto advenimiento.

8.4 Matriz FODA – CAME

8.4.1 Matriz FODA de la UNACA

MATRIZ FODA - UNACA	
Fortalezas	Oportunidades
1. Alto reconocimiento en el mercado.	1. Realización de actividades de integración entre centros.
2. Calidad educativa.	2. Plan financiero para la optimización de la infraestructura de los centros.
3. Programas de inducción dirigidos a la religión.	3. Políticas intensivas de mejoramiento de centros en las metrópolis.
4. Distribución por todo el territorio nacional.	4. Actualización de recursos didácticos y tecnológicos.
5. Uniformidad administrativa.	5. Incorporación de bachilleratos técnicos.
6. Manejo financiero sometido a políticas financieras estrictas.	6. Integración de software de gestión empresarial.
7. Estrictas políticas de formación para docentes.	7. Implementación de aulas virtuales.
8. Participación de los padres de forma activa en el proceso educativo.	8. Aceptación del público por su imagen corporativa.
9. Buena relación con el Ministerio de Educación.	9. Actualización de currículo educativo e integración de asignaturas por parte del MINERD
10. Alta Gestión en Recursos Humanos	10. Disponibilidad de formación docente en nuevas áreas.
Debilidades	Amenazas
1. Necesidad de expansión y mejoría de la infraestructura de los centros.	1. Implementación de políticas expansionistas agresivas por parte de la competencia.
2. Falta de recursos tecnológicos y educativos para maestros.	2. Crisis globales que afecten la DIA.
3. Pobre imagen corporativa.	3. Reformas realizadas por el Ministerio de Educación que ralenticen el funcionamiento de la organización.
4. Inexistencia de bachilleratos técnicos.	4. Falta de integración del Ministerio de Educación a los procesos y situaciones de la institución.
5. Falta de actividades que relaciones a los centros entre sí.	5. Aumento en los costos de materiales administrativos.
6. Inexistencia de Intranet.	6. Situaciones que inhabiliten la docencia presencial.
7. Falta de sistema de cobros integral y actualizado.	7. Proliferación de plagas que ataquen al colegio ocasionando daños y perjuicios a los alumnos.
8. Inexistencia de sistema de alimentación integral en la mayoría de los centros	8. Los alrededores de los colegios no pueden ser supervisados y manejados por las instituciones.
9. Falta de inspecciones de control educativo en el nivel secundario	9. Delincuencia propensa a entrar en los centros.
10. Carencia de vínculos con otros departamentos de la Iglesia Adventista.	10. Obsolescencia de equipos informáticos y educativos.

Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia

8.4.2 Matriz CAME de la UNACA

MATRIZ FODA - CAME UNACA		
Análisis Externo / Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	F1. Alto reconocimiento en el mercado.	D1. Necesidad de expansión y mejoría de la infraestructura de los centros.
	F2. Calidad educativa.	D2. Falta de recursos tecnológicos y educativos para maestros.
	F3. Programas de inducción dirigidos a la religión.	D3. Pobre imagen corporativa.
	F4. Distribución por todo el territorio nacional.	D4. Inexistencia de bachilleratos técnicos.
	F5. Uniformidad administrativa.	D5. Falta de actividades que relaciones a los centros entre sí.
	F6. Manejo financiero sometido a políticas financieras estrictas.	D6. Inexistencia de Intranet.
	F7. Estrictas políticas de formación para docentes.	D7. Falta de sistema de cobros integral y actualizado.
	F8. Participación de los padres de forma activa en el proceso educativo.	D8. Inexistencia de sistema de alimentación integral en la mayoría de los centros
	F9. Buena relación con el Ministerio de Educación.	D9. Falta de inspecciones de control educativo en el nivel secundario
F10. Alta Gestión en Recursos Humanos	D10. Carencia de vínculos con otros departamentos de la Iglesia Adventista.	
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (F/O)	Estrategias de Reorientación (D/O)
O1. Realización de actividades de integración entre centros.	FO1. Poner en marcha de capacitación docente en el uso de recursos tecnológicos y aula virtual.	DO1. Crear plan de optimización de imagen corporativa.
O2. Plan financiero para la optimización de la infraestructura de los centros.	FO2. Crear un plan de optimización de aulas por todo el territorio nacional.	DO2. Incorporar Odoos como software de gestión empresarial.
O3. Políticas intensivas de mejoramiento de centros en las metrópolis.	FO3. Implementar una modalidad técnica en las principales instituciones de la organización.	DO3. Hacer plan de distribución de servicios alimenticios.
O4. Actualización de recursos didácticos y tecnológicos.	FO4. Crear programas de formación a través de la virtualidad.	
O5. Incorporación de bachilleratos técnicos.		

O6. Integración de software de gestión empresarial.		
O7. Implementación de aulas virtuales.		
O8. Aceptación del público por su imagen corporativa.		
O9. Actualización de currículo educativo e integración de asignaturas por parte del MINERD		
O10. Disponibilidad de formación docente en nuevas áreas.		
Amenazas	Estrategias Defensivas (F/A)	Estrategias de Supervivencia (D/A)
A1. Implementación de políticas expansionistas agresivas por parte de la competencia.	FA1. Crear alianzas de planeación estratégicas directas con el MINERD.	DA1. Crear un plan de manejo de crisis.
A2. Crisis globales que afecten la DIA.	FA2. Crear un presupuesto especializado para la compra de materiales de oficina.	DA2. Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas fuera de la DIA.
A3. Reformas realizadas por el Ministerio de Educación que ralenticen el funcionamiento de la organización.	FA3. Crear programas de monitorio a estudiantes en colaboración con los padres.	DA3. Optimizar la seguridad individual de cada centro.
A4. Falta de integración del Ministerio de Educación a los procesos y situaciones de la institución.	FA4. Desarrollar políticas seguridad uniformes para el manejo del bienestar estudiantil.	
A5. Aumento en los costos de materiales administrativos.	FA5. Desarrollar un órgano de seguridad estudiantil.	
A6. Situaciones que inhabiliten la docencia presencial.		
A7. Proliferación de plagas que ataquen al colegio ocasionando daños y perjuicios a los alumnos.		
A8. Los alrededores de los colegios no pueden ser supervisados y manejados por las instituciones.		
A9. Delincuencia propensa a entrar en los centros.		
A10. Obsolescencia de equipos informáticos y educativos.		

Fuente: Investigación realizada (2020)

Elaboración propia

8.4.2.1 Estrategias Ofensivas.

FO1. Poner en marcha de capacitación docente en el uso de recursos tecnológicos y aula virtual: La capacitación docente habitual ahora será dirigida al manejo de las plataformas virtuales que se utilizarán para sobrellevar la pandemia.

FO2. Crear un plan de optimización de aulas por todo el territorio nacional: Se formulará el plan financiero que se llevará a cabo para la reconstrucción de las infraestructuras a nivel nacional, priorizando las metrópolis y las más dañadas con el pasar del tiempo.

FO3. Implementar la modalidad técnica en las principales instituciones de la organización: Se integrarán bachilleratos técnicos en diferentes modalidades en colegios específicos del país, sin embargo, no se dejará de ofrecer la modalidad general.

FO4. Crear programas de formación a través de la virtualidad: Se realizará durante la planificación anual y consiste en formular los programas que han de seguir los maestros para que sus estudiantes alcancen las competencias necesarias para promover de curso, todo esto a través de la virtualidad.

8.4.2.2 Estrategias Defensivas.

FA1. Crear alianzas de planeación estratégicas directas con el MINERD: Estas servirán para facilitar la adquisición de materiales didácticos y aumentar la efectividad de los procesos que ambas entidades tienen en común. A la vez, se le facilitará la labor de supervisión al Ministerio.

FA2. Crear un presupuesto especializado para la compra de materiales de oficina: Se elaborará un presupuesto de compra única para inicios de cada año a los materiales de oficina que no presenten mermas, con el objetivo de conseguir descuentos significativos en las compras de estos.

FA3. Crear programas de monitoreo a estudiantes en colaboración con los padres: Con tal de evitar la introducción de la delincuencia a las instituciones del UNACA y de manejar de manera más efectiva la formación conductual de los jóvenes de la organización.

FA4. Desarrollar políticas seguridad uniformes para el manejo del bienestar estudiantil: Las mismas han de ser aplicadas en todos los colegios y consisten en medidas y protocolos que ha de seguir el personal con tal de proteger la integridad de los estudiantes.

FA5. Desarrollar un órgano de seguridad estudiantil: Este será dependiente de la junta organizativa del UNACA y se encargará de supervisar a cada una de las regionales en prole del bienestar de los estudiantes.

8.4.2.3 Estrategias de Reorientación.

DO1. Crear un plan de optimización de imagen corporativa: Consistirá en recalcar las actividades realizadas por la institución fuera de la índole religiosa como tal, para poder acceder a más grupos objetivo y obtener mayor reconocimiento.

DO2. Incorporar Odoos como software de gestión empresarial: Este software ayudara a mantener bajo la misma administración y vinculados todos los procesos de todos los colegios de manera automatizada.

DO3. Hacer un plan de distribución de servicios alimenticios: Ayudaría a suplir la demanda alimenticia de los estudiantes del centro y, a la vez como llamativo de muchas familias que harían el esfuerzo de pagar por la educación de sus hijos en caso de ser alimentados.

8.4.2.4 Estrategias de supervivencia.

DA1. Crear plan de manejo de crisis: El manual contará con planes de acción especializados para las crisis comunes que puedan presentarse en las instituciones educativas como: la aparición de plagas, pandillas, guerrillas, peleas, armas de fuego, drogas, etc...

DA2. Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas fuera de la DIA: Serviría para desanclar un poco la institución de la DIA y conseguir más recursos que aumenten el poder educativo de la organización.

DA3. Optimizar de la seguridad individual de cada centro: Los guardianes de cada centro serán reevaluados y contarán con protocolos obligatorios que seguir. Se reorganizará la situación de cada centro y se determinará los que necesiten más seguridad de la que tienen.

8.5 Búsqueda de Soluciones: Desarrollo de las Propuestas.

Concepto de idea: Integración a la virtualidad para los colegios de UNACA.

Mercado Objetivo: Todos los estudiantes desde nivel inicial hasta secundaria pertenecientes a los colegios del UNACA.

Forma de Entrega: En primeras instancias, la intención sería contratar los servicios de la plataforma virtual Moodle, la cual ha sido una de las más consistentes y utilizadas en los niveles educativos de secundaria y superior. Moodle ofrece alianzas con otras plataformas como Zoom, que sería un complemento para la virtualidad, además de poseer todos los recursos necesarios para ofrecer clases virtuales: Permite subir recursos de estudio, cuenta con blogs educativos, tiene su propio sistema de chats, y cuenta con notificaciones agendadas a los calendarios de correos institucionales.

Para el nivel inicial, se usarían estrategias un poco distintas, enfocándolas en la jocosidad como principal recurso de entretenimiento y de apego a esta virtualidad para los niños. Se incursionarán actividades como:

- **KUBBU:** Permite crear actividades como asociaciones de definición-respuesta, clasificaciones en diferentes categorías, cuestionarios de respuesta sencilla, múltiple y verdadero o falso, crucigramas, etc.
- **EDUCAPLAY:** Es un portal web que permite crear ejercicios de relación de elementos, ordenación de letras, crucigramas, test, dictados, vídeos y más.
- **KAHOOT:** Es una de las herramientas de la virtualidad más conocida, esta funciona como cuestionarios en forma de interactiva que sirven para propiciar la competencia y el buen ánimo entre los estudiantes.

- **JEOPARDY ROCKS:** Es una herramienta que sirve para desarrollar trivias entre los estudiantes.

Como herramienta virtual principal se utilizará Zoom y Google Classroom en este caso, debido a su facilidad de entendimiento. Aunque cabe resaltar que el nivel inicial necesitará la ayuda de los padres para poder integrarse en las actividades del día a día del colegio.

Para comunicarse con los padres, el colegio utilizará el correo electrónico, lo mismo servirá para entregar correspondencias, récords de notas, circulares y convocatorias a reuniones virtuales con los mismos en vista de inconvenientes que sucedan con el pasar del año escolar.

Oferta de producto o servicio: Se estarán ofertando, a través de las plataformas ya mencionadas, clases virtuales para los estudiantes de los colegios del UNACA, con tal de sobrepasar las dificultades que se enfrentan respecto al COVID.

Manejo interno: Se orientarán a todos los maestros sobre la funcionalidad de la virtualidad, y se intentará que todos sean capaces de manejar estas herramientas con tal de brindar el mejor servicio posible. En caso de así ser requerido, se contratará nuevo personal docente que se encargue de realizar dichas actividades temporalmente.

Modelo de negocio: El negocio consiste en seguir las enseñanzas del UNACA con el mismo nivel de efectividad durante los tiempos de crisis que ha creado la pandemia del COVID por medio de la tecnología y la virtualidad. Se necesitaría la adquisición de licencias para los programas informáticos necesarios y la orientación del personal académico que así lo requiera.

El cobro de la matrícula no será aumentado, sin embargo, es válido resaltar que no todos los colegios del UNACA pagan la misma cantidad monetaria. Solo se requerirá la actividad presencial en actividades extraordinarias con tal de cuidar la integridad y la situación por la que podrían pasar los estudiantes de los colegios.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

9.1 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) también conocido en inglés como Balanced Scorecard, es una técnica de planificación y Gestión Financiera desarrollada en el 1992 por Robert Kaplan y David Norton. La misma ha revolucionado la manera en la que se gestiona y controla la planeación estratégica de las empresas modernas.

El Cuadro de Mando Integral pretende unir el manejo a corto plazo con el desarrollo de las funciones empresariales a largo plazo. Dicho cuadro se enfoca en cuatro perspectivas principales: Financiera, del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

9.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera, ha de enfocarse en la optimización de medidas ya tomadas por la empresa, debido a que toman como punto de partida la situación de la empresa en base a lo que ya se decidió por parte de la junta gerencial. Para la medición de estas, se acude al área de contabilidad y finanzas, donde se toman en cuenta elementos de los recursos financieros de la empresa.

1. Incrementar los ingresos generados anualmente un 10%.
2. Reducir los costos fijos y administrativos de la compañía un 15%.
3. Reducir las cuentas pendientes de cobro.
4. Maximizar las utilidades retenidas.

9.1.2 Objetivos Perspectiva del Cliente

Los objetivos planteados en este apartado van dirigidos a la satisfacción del cliente con respecto a los principales consumidores del servicio brindado y también a cómo conseguir una cantidad relevante de clientes para cumplir con los objetivos financieros. La inclusión de nuevos clientes pertenecientes a otros mercados es de suma importancia para la prosperidad de la UNACA.

1. Crear altos ratios de fidelización.
2. Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.
3. Obtener una mayor ratio de participación en las actividades realizadas por el centro.
4. Optimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.

9.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos Internos.

Estos focalizan los procesos internos empresariales con tal de satisfacer las necesidades tanto de los clientes como de los trabajadores de la corporación. El propósito de estos es crear procesos que sean más flexibles y prácticos con tal de ahorrar tiempo y reducir costos y gastos innecesarios en la empresa.

1. Eliminar cargos que presenten duplicidad de tareas.
2. Aumentar la Integración vertical entre los departamentos.
3. Mejorar los tiempos de los procesos administrativos de la empresa.
4. Implementar mejores herramientas virtuales educativas.

9.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva es de las que cubre un espectro más grande en comparación con las demás. Entre los principales componentes que la misma engloba se pueden mencionar: Capital humano, Sistemas e infraestructuras y el clima organizacional.

Esta perspectiva es la base para la complementación de las demás, a partir de los logros que se puedan alcanzar en los aprendizajes y el crecimiento obtenido, es que se determinará que tanto se debe seguir trabajando para lograr cumplir con los demás objetivos y sus estrategias a seguir.

1. Aumentar el nivel de centros con la virtualidad como recurso auxiliar principal.
2. Crear planes de capacitación tecnológica para los docentes.
3. Optimizar los recursos físicos de los colegios.
4. Aumentar capacidades de I+D.

9.2 La Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

9.2.1 Perspectiva Financiera

Objetivo: Incrementar los ingresos generados anualmente.

Indicadores:

- Ingresos por servicios.
- Utilidad bruta.
- Utilidad Neta.

Objetivo: Reducir Costos fijos y Administrativos de la compañía.

Indicadores:

- Reducción de costos fijos y administrativos en el Estado de Resultados en comparación al periodo anterior.

Objetivo: Reducir las cuentas pendientes de cobro.

Indicadores:

- Cuentas por cobrar.
- Estado de Situación.
- Promedio de cobro.

Objetivo: Maximizar las utilidades retenidas.

Indicadores:

- Utilidad Bruta.
- Utilidad Neta.

9.2.2 Perspectiva del Cliente

Objetivo: Crear altos ratios de fidelización.

Indicadores:

- Número de familias registradas en los colegios.

Objetivo: Aumentar los niveles de satisfacción al cliente.

Indicadores:

- Resultados positivos en las encuestas de satisfacción.
- Buena retroalimentación por parte de padres en reuniones.

- Buenas referencias estudiantiles por egresados.

Objetivo: Obtener una mayor ratio de participación en actividades realizadas por la institución.

Indicadores:

- Cantidad de familias que participen en actividades.

Objetivo: Optimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.

Indicadores:

- Retroalimentación sobre los tiempos de respuesta en encuesta de satisfacción.

9.2.3 Perspectiva de Procesos internos

Objetivo: Eliminar cargos que presenten duplicidad de tareas.

Indicadores:

- Número de labores iguales realizadas por dos o más departamentos.
- Quejas presentadas en encuesta de satisfacción a empleados.

Objetivo: Aumentar la integración vertical entre los departamentos.

Indicadores:

- Número de proyectos realizados por departamentos.
- Resultados de encuesta de satisfacción de empleados.

Objetivo: Mejorar los tiempos de procesos administrativos de la empresa.

Indicadores:

- Número de clientes atendidos por hora.
- Aumento del porcentaje de satisfacción al cliente.

Objetivos: Implementar mejores herramientas virtuales educativas.

Indicadores:

- Cantidad de estudiantes recurrentes a actividades virtuales.
- Número de actividades realizables en nuevas plataformas virtuales.
- Aumento del porcentaje de satisfacción de los clientes.

9.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo: Aumentar el nivel de centros con la virtualidad como recurso auxiliar principal.

Indicadores:

- Número de centros que cuenten con aulas virtuales.

Objetivo: Crear planes de capacitación tecnológica para los docentes.

Indicadores:

- Número de docentes capacitados por dichos programas.

Objetivo: Optimizar recursos físicos de los colegios.

Indicadores:

- Número de centros modernizados.
- Aumento en la totalidad de activos fijos.

Objetivo: Aumentar capacidades de I+D.

Indicadores:

- Aumento en el número de propuestas realizadas por el departamento.

9.3 Metas, Acciones y Proyectos.

9.3.1 Perspectiva Financiera

Objetivo: Incrementar los ingresos generados anualmente.

Metas:

- Generar un incremento de un 10% de los ingresos generados anualmente.

Acciones y proyectos:

- Aumento de matrícula del estudiantado debido a la actualización de las aulas y optimización de infraestructuras.
- Aumento de la capacidad por aula (virtual y física) para el estudiantado, siguiendo las normas de salud establecidas.

Objetivo: Reducir Costos fijos y Administrativos de la compañía.

Metas:

- Reducir la totalidad de ambos costos en un 8%.

Acciones y proyectos:

- Desarrollo de políticas de ahorro de energía a nivel nacional.
- Eliminar costos administrativos irrelevantes.
- Asignar cantidades presupuestadas para el área administrativa de cada regional.

Objetivo: Reducir las cuentas pendientes de cobro.

Metas:

- Reducir las cuentas por cobrar en un 30%.

Acciones y proyectos:

- Gestionar un nuevo sistema de cobro por vía digital e implementar nuevas medidas de cobro a los padres en las mensualidades y matrícula.

Objetivo: Maximizar las utilidades retenidas.

Metas:

- Maximizar las utilidades retenidas en un 5%.

Acciones y proyectos:

- Crear un flujo de efectivo proyectado para determinar que meses serían adecuados para el ahorro y cuáles no.

- Crear equipos de análisis de riesgo para calcular la significancia de dicha retención.

9.3.2 Perspectiva del Cliente

Objetivo: Crear altos ratios de fidelización.

Metas:

- Mantener la totalidad de las familias ingresadas en el centro para el próximo periodo académico.

Acciones y Proyectos:

- Creación de plan de beneficios por longevidad en la institución.
- Reconocimiento por edad dentro de la institución a estudiantes.
- Descuentos por número de años en la institución.

Objetivo: Aumentar los niveles de satisfacción al cliente.

Metas:

- Aumentar en un 25% la satisfacción de los clientes de la UNACA.

Acciones y Proyectos:

- Creación de buzón de sugerencias para seguimiento de solicitudes y creación de nuevos proyectos.
- Dar beneficios a clientes por longevidad en la institución.
- Suplir la necesidad de infraestructura con la que cuentan algunos centros.
- Integración de la virtualidad y tecnologías al currículo educativo.

Objetivo: Obtener un mayor ratio de participación en actividades realizadas por la institución.

Metas:

- Aumentar la participación por parte de las familias del estudiantado en las actividades de la UNACA un 25% (Como mínimo lograr 10 familias nuevas por centro).

Acciones y Proyectos:

- Realizar rifas en las tardes familiares de los colegios.
- Enviar cronogramas de actividades a realizarse durante dichas reuniones que requieran presencia de los padres.

Objetivo: Optimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.

Metas:

- Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 10% en todos los procesos.

Acciones y Proyectos:

- Creación de protocolos para las actividades administrativas.
- Integración de logística para la emisión de documentos.
- Creación de paneles que definan como conseguir cada documentación y cuales requisitos la misma presenta a la entrada de cada centro, con tal de ahorrar el proceso explicativo cara a cara.

9.3.3 Perspectiva de Procesos internos

Objetivo: Eliminar cargos que presenten duplicidad de tareas.

Metas:

- Eliminar al 100% la duplicidad de tareas entre departamentos.

Acciones y Proyectos:

- Evaluación de funciones de puestos a nivel nacional.
- Designar comitiva de recursos humanos para la reingeniería de los puestos que requieran acciones de replanteamiento de funciones.

Objetivo: Aumentar la integración vertical entre los departamentos.

Metas:

- Lograr que existan políticas de integración vertical en el 75% de los departamentos de una organización.

Acciones y Proyectos:

- Creación de políticas de integración vertical entre los departamentos.
- Implementación de evaluación de desempeño para los encargados de departamento. Los evaluadores de dicho proceso serán los que jerárquicamente se encuentren por debajo del encargado y trabajen en el mismo proyecto.

Objetivos: Mejorar los tiempos de procesos administrativos de la empresa.

Metas:

- Reducir el tiempo requerido para la realización de los procesos administrativos internos de la empresa en un 15%.

Acciones y Proyectos:

- Implementación de procedimientos a seguir para los procesos administrativos más comunes.
- Incluir en el entrenamiento del personal administrativo, un manual en el cual se explique que ha de realizarse para manejar la presión laboral.

Objetivos: Implementar mejores herramientas virtuales educativas.

Metas:

- Integrar herramientas virtuales que sean capaces de cubrir por lo menos 5 recursos educativos virtuales comunes (Exámenes, quizzes, crucigramas, tareas virtuales, juegos, multimedia, etc..)

Acciones y Proyectos:

- Analizar y comparar aulas virtuales que cumplan con los requisitos establecidos.
- Realizar un coste de las opciones consideradas como viables.

9.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo: Aumentar el nivel de centros con la virtualidad como recurso auxiliar principal.

Metas:

- Lograr que el 100% de los centros de la UNACA cuenten con aula virtual.

Acciones y Proyectos:

- Realizar la contratación de servicios de aula virtual para los 53 colegios de la UNACA.
- Contratación de técnicos que realicen la personalización requerida para dichos servicios virtuales.

Objetivo: Crear planes de capacitación tecnológica para los docentes.

Metas:

- Lograr que el 85% de los docentes puedan ser considerados maestros virtuales.

Acciones y Proyectos:

- Creación del Proyecto “Docente Virtual” donde se capacitará a todo maestro para la utilización de dichas aulas.
- Calificar a aquellos docentes que no puedan realizar docencias virtuales, y habituar para ellos un espacio educativo sano de manera presencial.

Objetivo: Optimizar recursos físicos de los colegios.

Metas:

- Lograr que el 70% de los centros cuenten con los recursos tecnológicos y de planta física requeridos para cumplir con los más altos estándares educativos.

Acciones y Proyectos:

- Puesta en marcha del plan de modernización de los centros educativos ya propuesto.

Objetivo: Aumentar capacidades de I+D.

Metas:

- Incrementar la cantidad de proyectos presentados anualmente un 20%.

Acciones y Proyectos:

- Integración de nuevo personal al departamento de I+D de cada regional.
- Aumento de fondos destinados al departamento de I+D de la empresa.

9.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es una herramienta utilizada para transmitir de manera objetiva las ventajas que la empresa le puede ofrecer a su segmento de clientes, creando una diferenciación entre esta y su competencia con la que se busca. La propuesta de valor relaciona los aspectos más destacados de la empresa y la posiciona entre sus consumidores, lo que mejora su capacidad para resolver los problemas que ellos tienen.

La Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) a través de los años que tiene en funcionamiento incluso desde que era conocida como UDOCA, ha mostrado debilidades en su imagen corporativa y cómo se proyectan más allá de las iglesias adventistas de la República Dominicana, deficiencia que ha sido señalada tanto por padres, alumnos, maestros y otros empleados de la organización en diversas partes del país. Exponen que, aun cuando la UNACA y sus colegios van dirigidos principalmente a los hijos de miembros de la denominación religiosa, uno de sus objetivos es poder traer todas las almas al Señor, que más y más personas puedan encontrar el camino de la salvación y reconozcan al Jesús como su Salvador, pero que con la poca promoción fuera de las congregaciones no ven posible como otras personas puedan ingresar a las instituciones educativas y por ende, conocer del evangelio.

En este plan de reorientación estratégica, analizando esta disyuntiva y buscando dar solución a los problemas mencionados en los capítulos anteriores en este trabajo de investigación,

una propuesta de marca y publicidad al mercado titulada: **“UNACA, más que un colegio: tu hogar”**

Con este slogan, se abrirá paso a un proceso de campañas publicitarias tanto dentro como fuera las iglesias adventistas en todo el territorio nacional, la cual será dirigida por la dirección general de la UNACA y será dividida entre las seis regionales, buscando llegar a los padres de alumnos no que son adventistas haciendo uso de los medios de comunicación que más sean convenientes dependiendo la asociación o misión.

UNACA, más que un colegio: tu hogar presentará a la comunidad académica ante la sociedad con dos objetivos principales: fortalecer la confianza de los padres y demás miembros de la iglesia en sus instituciones educativas y proyectar a los demás interesados las ventajas de estudiar en una escuela privada con orientación cristiana y basada en valores éticos y morales, cultivando en el estudiantado el respeto por la patria, el amor por Jesús y por el prójimo.

En esta propuesta de valor se utilizara diversos medios de comunicación de las diversas virtudes de los colegios adventistas localizados en las provincias, desde anuncios en radio, televisión, pancartas, vallas en lugares estratégicos y charlas a los miembros de las comunidades cercanas a los colegios y las iglesias vía zoom y otras plataformas digitales, donde además se expondrá las nuevas modalidades de enseñanza virtual con las que contarán las instituciones académicas de la UNACA para poder trabajar desde casa y así poder salvaguardar las vidas de los estudiantes y sus padres, mostrando las fortalezas de la organización y su preparación para afrontar los retos del sistema educativo dominicano ante el COVID – 19, sin dejar a un lado las enseñanzas bíblicas y valores ciudadanos.

9.5 Estrategia Competitiva

Una estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.

El objetivo último de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria, sentando las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y retención de clientes no sean un problema, existiendo cinco (5) estrategias de este tipo, las cuales fueron planteadas y expuestas por el conocido economista Michael Porter.

La UNACA como organización rectora de 53 escuelas privadas de primaria y secundaria en la República Dominicana, analizando de forma detallada la situación actual con la pandemia del COVID-19, la cuarentena y las limitantes presentadas en algunos recintos educativos, tomara como estrategia competitiva base para realizar los cambios necesarios y así superar los obstáculos actuales la **estrategia de proveedores de mejores costos**, siendo esta un híbrido entre una estrategia de bajos costos y una de diferenciación de productos, donde se busca es ofrecer los atributos que el mercado desea en el producto/servicio, siendo el caso de la UNACA la educación, mientras se trabaja al mismo tiempo ir venciendo a la competencia en el precio.

Para realizar esta estrategia de forma exitosa, la UNACA deberá contar con todos los recursos y capacidades necesarios para poder poner en funcionamiento los sistemas virtuales de enseñanza para los distintos grados que se han planteado en la propuesta y al mismo modo, poder llevar el plan de publicidad presentado anteriormente sin que esto afecte de manera directa los costos de la matrícula escolar, pudiendo competir con las demás instituciones rectoras de colegios en el país, al ofrecer servicios de enseñanza en la comodidad de los hogares de los estudiantes sin bajar la calidad educativa y a un precio asequible al mercado.

La estrategia de proveedores de mejores costos ayudará a la UNACA a centrar sus esfuerzos en alcanzar más del nicho de mercados de personas no miembros a la Iglesia Adventista del Séptimo Día sin descuidar a los miembros de la congregación, por el contrario, ayudará a que estos se involucren más en las decisiones que tomen los colegios locales de cada comunidad y logra mayor nivel de matrícula de miembros de la iglesia que llevaran a cabo la principal misión de las organizaciones adventistas: predicar el evangelio del segundo advenimiento a toda persona.

Un detalle que no se puede pasar por desapercibido es el riesgo de este tipo de estrategia es que es una unión de dos tipos principales, por lo cual la competencia podría restarle clientes potenciales de ambos nichos de mercado a la UNACA por dos vías: ya sea ofreciendo precios menores aunque sus servicios sean de menor calidad, o ofertando una educación muy especializada aunque esto conllevaría a una alza de los precios. Por lo cual la Unión Nacional de Asociaciones

de Colegios Adventistas deberá poner mucha atención este detalle, determinando cuál de los dos aspectos de la estrategia le conviene aplicar en cada colegio, puesto que esto también será un factor determinante, debido a cada mercado local tiene características propias que harán más fácil ubicar donde aplicar más fuerza en la diferenciación de la enseñanza y donde trabajar más con los precios de la inscripción y mensual.

9.6 Estrategia por Perspectiva

9.6.1 Perspectiva Financiera

1. Incrementar los ingresos generados anualmente un 10%.
 - a) Establecer acuerdos de descuento en la matrícula escolar.
 - b) Digitalización de los servicios académicos.
2. Reducir los costos fijos y administrativos de la compañía un 15%.
 - a) Limitar los gastos financieros por departamento.
 - b) Crear un control presupuestario para cada regional.
3. Reducir las cuentas pendientes de cobro.
 - a) Verificar el periodo de cobro actual de los colegios y regionales.
 - b) Modificar el sistema de cobro para satisfacer las necesidades encontradas.
4. Maximizar las utilidades retenidas.
 - a) Aumentar el margen de ganancia.
 - b) Incrementar la inversión para aumento de patrimonio.

9.6.2 Perspectiva del Cliente

1. Crear altos ratios de fidelización.
 - a) Creación de planes de beneficios por tiempo de permanencia en los colegios.
 - b) Involucrar más a los estudiantes y padres/madres en las decisiones de las instituciones en el marco local.

2. Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.
 - a) Mejora sustancial en los niveles de enseñanza para todos los grados académicos.
3. Obtener una mayor ratio de participación en las actividades realizadas por el centro.
 - a) Realizar más actividades en el marco religioso y deportivo con otros colegios y escuela de comunidad y con otros centros de la UNACA.
 - b) Motivar a los padres a ser partícipes de las actividades en compañía de sus hijos/as.
4. Optimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.
 - a) Creación de sistema de respuesta automático vía WhatsApp para las preguntas frecuentes y uno virtual para las solicitudes específicas.

9.6.3 Objetivos Perspectiva de Procesos Internos.

1. Eliminar cargos que presenten duplicidad de tareas.
 - a) Revisar los puestos de trabajo y sus funciones.
 - b) Unir posiciones administrativas que presenten un grado alto de similitud de funciones.
2. Aumentar la Integración vertical entre los departamentos.
 - a) Fomentar el apoyo interdepartamental en las funciones administrativas necesarias.
3. Mejorar los tiempos de los procesos administrativos de la empresa.
 - a) Revisión del tiempo de respuesta de los procesos administrativos.
 - b) Reorganizar el sistema de procesos administrativos para disminuir su tiempo de respuesta.
4. Implementar mejores herramientas virtuales educativas.
 - a) Adquisición de herramientas virtuales que complementen las existentes en el área administrativa y contable.

9.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

1. Aumentar el nivel de centros con la virtualidad como recurso auxiliar principal.

- a) Obtención de las plataformas virtuales de enseñanza para los grados académicos de los colegios.
 - b) Implementar un plan de adecuación a la virtualidad de los centros educativos.
2. Crear planes de capacitación tecnológica para los docentes.
- a) Iniciar jornadas de capacitación a los docentes en los instrumentos virtuales.
 - b) Incentivar a través de diversos medios a los docentes a completar sus capacitaciones.
3. Optimizar los recursos físicos de los colegios.
- a) Evaluar las plantas físicas y activos corrientes de los centros educativos, regionales y oficinas de la UNACA.
 - b) Plantear un cronograma de compra y adquisición de activos dependiendo de las necesidades primordiales de los colegios con más escasez.
 - c) Empezar proceso de negociación para mejorar la infraestructura de los colegios de las zonas más vulnerables.
4. Aumentar capacidades de I+D.
- a) Incentivar al estudiantado a participar en concursos nacionales e internacionales de Innovación y Emprendimiento.
 - b) Creación de taller de emprendimiento para los jóvenes de los colegios.

9.7 Construcción del Cuadro de Mando Integral

La construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) para este plan de reorientación estratégica de la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA), se encuentra en los anexos al final del documento.

**ALINEACIÓN
ESTRATÉGICA –
UNACA**

10.1 Alineación Estratégica

Al hacer uso del término alineación estratégica nos referimos a la puesta en orden recta, ya sea de recursos, personas o procesos, de todo lo necesario para llevar a cabo un plan estratégico a cabo con las indicaciones y análisis realizados con anterioridad.

Se integra todos los procesos y estrategias ya planteadas para así crear un orden de prioridad y empezar con el trabajo para el tiempo establecido, permitiendo que se alcancen los objetivos deseados, se optimice el rendimiento y se mantenga la ventaja competitiva a largo plazo.

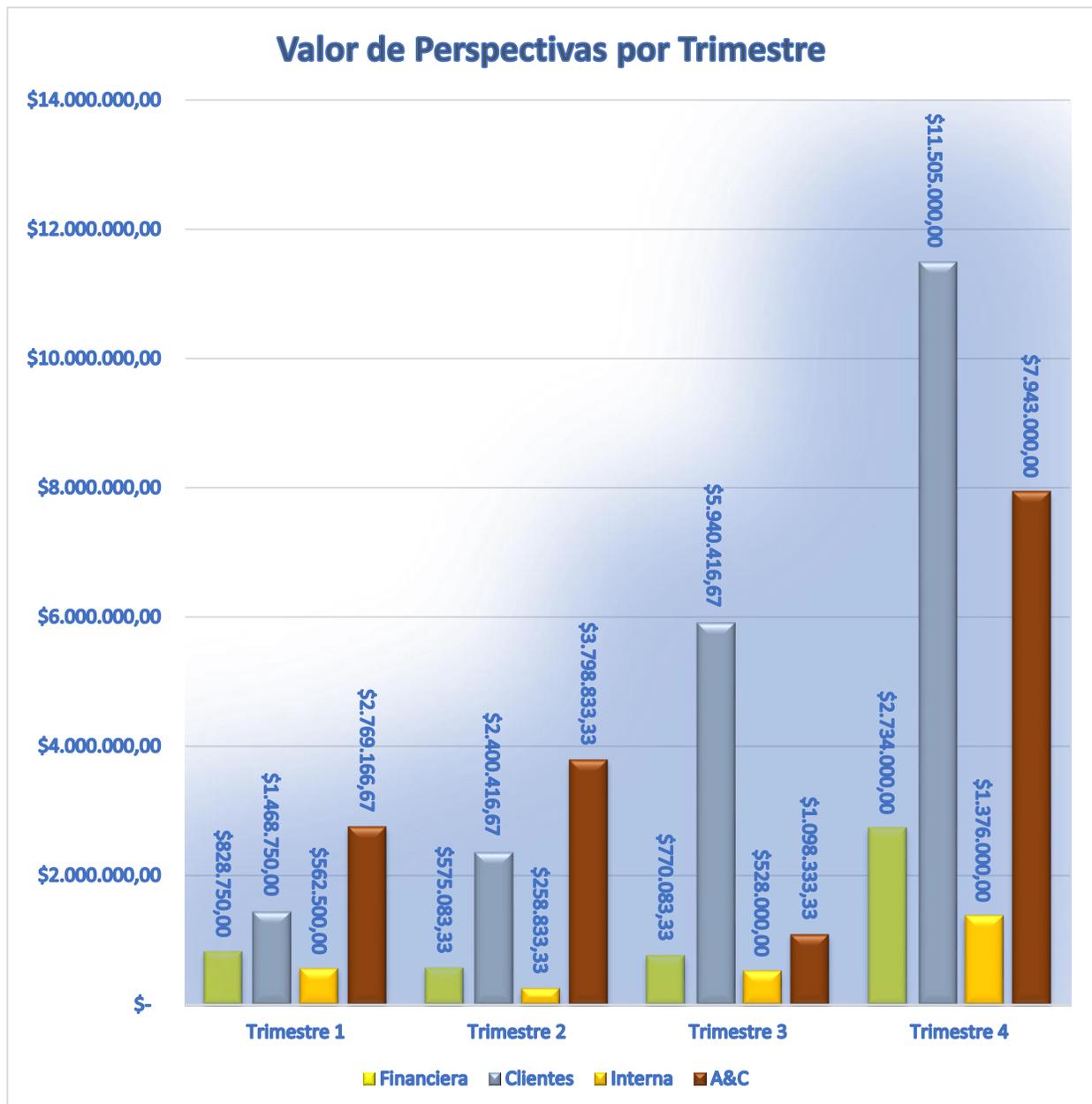
10.2 Presupuesto Vinculado al plan de respuesta

Un presupuesto no es más que la elaboración de un desglose de los gastos a incurrir por una persona o empresa para llevar a cabo una actividad o proceso en específico. En el presupuesto se detalla en que se va a destinar cada recurso monetario que se vaya a necesitar cumplir con el objetivo planteado.

En este presupuesto, se toma en consideración el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) puesto que cada perspectiva tiene estrategias diferentes en cada objetivo, por lo cual se deben destinar distintas cantidades de recursos para el cumplimiento de estos.

Presupuesto por perspectiva		
Perspectiva	Monto	%
Financiera	\$ 2,734,000.00	12%
Clientes	\$ 11,505,000.00	49%
Interna	\$ 1,376,000.00	6%
A&C	\$ 7,943,000.00	34%
Total	\$ 23,558,000.00	100%

Presupuesto por Perspectiva por Trimestre				
Perspectiva	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Financiera	\$ 828,750.00	\$ 575,083.33	\$ 770,083.33	\$ 2,734,000.00
Cientes	\$ 1,468,750.00	\$ 2,400,416.67	\$ 5,940,416.67	\$ 11,505,000.00
Interna	\$ 562,500.00	\$ 258,833.33	\$ 528,000.00	\$ 1,376,000.00
A&C	\$ 2,769,166.67	\$ 3,798,833.33	\$ 1,098,333.33	\$ 7,943,000.00
Total	\$ 5,629,166.67	\$ 7,033,166.67	\$ 8,336,833.33	\$ 23,558,000.00



Retorno de la inversión (ROI)

El acrónimo ROI (Return on Investment) hace referencia a la métrica que expresa la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión. Suele utilizarse a menudo para calificar si la inversión vale la pena desde el punto de vista financiero. Es decir, el ROI es una métrica general del performance financiera de tu negocio que muestra cuánto has ganado o perdido por cada dólar, euro, peso o moneda que has gastado.

Así, puedes identificar si tu producto o servicio es realmente rentable y si las estrategias de marketing utilizadas están incluso trayendo los resultados esperados.

En el caso de la inversión que la UNACA tendría que realizar para poner este plan de reorientación estratégica a funcionar al 100%, podemos observar los siguientes datos y resultados futuros:

- Como organización sin fines de lucro, es de entender que todas las utilidades netas que queden de sus operaciones deberán ser utilizadas en inversión. El año pasado (2019) quedó un monto de Utilidad Total de RD\$40,223,026.79, de cual se podría tomar la suma para el plan. Sin embargo, presentamos la otra opción que sería usar un préstamo bancario a cinco (5) años por el 50% del monto del plan y el resto que sea tomado de las utilidades, solo usando de estas RD\$11,779,000.00
- El año escolar 2019 – 2020 tuvo una matrícula de 6,453 estudiantes, esperando un aumento del 17% para el año escolar 2020 – 2021 dando un estimado de 7,550 estudiantes en las aulas.
- Con el aumento de la matrícula y con los cambios a realizar con el plan, la UNACA estaría generando ingresos con un valor total RD\$367,423,534, de los cuales RD\$48,761,062.94 serían por el aumento de la matrícula y el plan de reorientación estratégica.

Tomando estos valores obtenemos la operación:

$$48,761,062.94 - 23,558,000.00 = 25,203,062.94 / 23,558,000.00 = 1.07 * 100 = 107\%$$

En el primer año de la implementación del plan de reorientación estratégica para la UNACA se lograría un retorno de inversión de un 107%.

10.3 Alineación de Personal

En la alineación estratégica se define la participación de cada colaborador y directivo de la empresa para llevar tanto su ejecución y su supervisión, teniendo un control total del progreso de las metas organizacionales planteadas a alcanzar.

Alineación de personal Cuadro de Mando Integral UNACA			
Objetivos		Responsable de Ejecución	Responsable de Seguimiento
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos generados anualmente un 10%.	Dirección General	Secretario Financiero
	Reducir los costos fijos y administrativos de la compañía un 15%.	Dirección General	Secretario Financiero
	Reducir las cuentas pendientes de cobro.	División de Finanzas	Secretario Financiero

Maximizar las utilidades retenidas.	División de Finanzas	Secretario Financiero
-------------------------------------	----------------------	-----------------------

PERSPICIVA CLIENTES	Crear altos ratios de fidelización.	Marketing	Supervisor de Información
	Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.	Marketing	Director de Marketing
	Obtener un mayor ratio de participación en las actividades realizadas por el centro.	Marketing	Director de Marketing

	Optimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.	Logística y Operaciones	Encargado de sistemas de respuestas
--	----------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------------------

PERSPECTIVA INTERNA	Eliminar cargos que presenten duplicidad de tareas.	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
	Aumentar la Integración vertical entre los departamentos.	Dirección General	Gerente de Recursos Humanos
	Mejorar los tiempos de los procesos administrativos de la empresa.	Logística y Operaciones	Encargado de sistemas de respuestas
	Implementar mejores herramientas virtuales educativas.	Dirección Curricular	Encargado Curricular

PERSPECTIVA A&C	Aumentar el nivel de centros con la virtualidad como recurso auxiliar principal.	Dirección General	Encargado Curricular
	Crear planes de capacitación tecnológica para los docentes.	Dirección de Docentes	Gerente de Recursos Humanos y Encargado de Docentes
	Optimizar los recursos físicos de los colegios.	Dirección General	Dirección de Educación del UDOM
	Aumentar capacidades de I+D.	Directores Regionales	Dirección de cada centro educativo

10.4 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es el plano donde se plasma los objetivos organizacionales a querer alcanzar en el tiempo que dure el plan estratégico en ejecución, partiendo del Cuadro de Mando Integral, relacionándolos a través del método de causa – efecto que va desde la base (aprendizaje y crecimiento) hasta el tope (financiera).

La finalidad del mapa estratégico es presentar de manera resumida la historia del plan estratégico para que un externo a la empresa lo pueda entender a cabalidad y comprender los procesos por el cual se encuentra la empresa en el momento de su implementación. Los elementos que componen el mapa son las perspectivas, siendo las cuatro trabajadas en el CMI (Financiera, Del Cliente, De Procesos y De Aprendizaje y Crecimiento), los objetivos organizacionales y las relaciones causa – efecto entre cada objetivo y perspectiva.



CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

11.1 Aspectos concluyentes

Al completar la elaboración del plan de reorientación estratégica para ser llevado por la Unión Nacional de Asociaciones de Colegios Adventistas (UNACA) para el periodo 2020 – 2021 empezando en el mes de agosto del año en curso, se han logrado enumerar y clasificar una cantidad significativa de objetivos, estrategias, metas y proyectos para llevar a cabo durante estos doce meses, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa y se puedan poner en marcha tanto la visión como misión también recomendadas en este estudio, así como la propuesta para lograr llevar la docencia de forma virtual para este próximo año escolar y hacer frente a las dificultades presentadas por la pandemia del COVID – 19.

Usando el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) se pudo realizar un proceso de validación de la información recolectada en las matrices para los factores externos e internos (el EFE y el EFI), logrando así unir ambas partes e ir uniendo los complementos del plan estratégico que llevará esta organización rectora de 53 centros educativos privados en la República Dominicana, para luego poner crear el Mapa Estratégico que será usado como punto de partida de todas las actividades a realizar para alcanzar las metas propuestas para la UNACA.

La creación de este plan de reorientación estratégicos contó con el apoyo del personal de la empresa, tanto de las ramas administrativas como de procesos además de varios docentes, alumnos y padres en todo el territorio nacional, los cuales a través de sus opiniones, años de experiencia en la educación adventista, años de servicio en la iglesia e información valiosa que manejan pudieron dar una clara visión de la razón social de la organización, al mismo tiempo sobre lo comprometido que están con el avance de la educación primaria y secundaria en el país y sus deseos de poder compartir el evangelio del advenimiento a todas las personas que sea posible, a través tanto de los colegios de la UNACA como las demás instancias de la denominación religiosa.

Como resultado final se espera que la UNACA pueda a través de este plan tener un crecimiento sostenido, al mismo tiempo que se abre paso con más fuerza en el mercado competitivo de la educación privada del país, pueda mejorar sus niveles de excelencia académica en todos los centros, superar la deficiencia de la planta física encontrada en algunos de estos y puedan seguir predicando las buenas nuevas del Señor a los alumnos y padres de estos que no forman parte de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

11.2 Recomendaciones generales y específicas

11.2.1 Recomendación General

Centrar sus esfuerzos como organización con el poder adquisitivo y fuerza en el mercado que poseen en lograr impartir una docencia virtual al 100% y en una modalidad semi presencial más inclinada a la virtualidad en todos los colegios distribuidos que dirigen como instancia rectora en el país para el próximo año escolar 2020 – 2021, tomando la propuesta planteada en este estudio con la adquisición de las herramientas virtuales trazadas y otras que crean útiles para llevar a cabo este proceso, así evitar poner en riesgo la vida de colaboradores, directivos y sobre todo de los alumnos y padres que conforman el grupo principal de clientes de la empresa y así lograr mostrar firmeza y sentido de práctica.

Recomendamos como autores de este plan de reorientación estratégico llevarlo a cabo en su totalidad y en el tiempo estimado para su ejecución, realizando los cambios que consideren necesarios en las secciones necesarias y actores de seguimiento propuestos, pero sin perder el enfoque principal que es ayudar a la UNACA a liderar en el sistema de educación privado cristiano del país y hacer frente a las calamidades de la pandemia en este sector productivo de la nación.

11.2.2 Recomendaciones específicas

A raíz de la recomendación general presentada anteriormente y haciendo un repaso metódico de los objetivos planteados al principio de esta investigación y creación del Plan de Reorientación Estratégico para la UNACA en el 2020, esbozamos las siguientes recomendaciones específicas:

- Prestar más atención al movimiento y cambios del mercado de forma frecuente, al mismo tiempo, elaborar indicadores de gestión que puedan medir la eficiencia de las actividades y proyectos realizados a nivel general, regional y local, así tener a la mano datos más recientes de la organización.

- Llevar a cabo chequeos de la situación financiera antes de la pandemia y de cómo se encuentra actualmente luego de varios meses de cuarentena sin el funcionamiento de las instalaciones físicas en más de un 80%.
- Aprovechar la situación actual con el COVID – 19 y la ausencia de los estudiantes en las aulas para llevar a cabo el proceso de compra de terrenos, construcción de edificaciones y remodelaciones de aulas en los centros educativos detectados.
- Aumentar su nivel de presencia en redes sociales y otros medios de publicidad, haciendo uso del slogan propuesto en este plan y medir el alcance de este y su impacto en el aumento de la matrícula para el año escolar 2020 – 2021.
- Adquirir las herramientas tecnológicas que se consideren necesarias y preparar a todo el personal que hará uso de ellas con una previa anticipación a su uso.
- Realizar un proceso de revisión de perfiles de puestos de trabajo y unir aquellos que hagan las mismas funciones, además de motivar el trabajo en equipo y el apoyo interdepartamental.
- Efectuar actividades que unan más a los miembros de las iglesias locales con las decisiones primordiales de los colegios, tomando como ejemplo la relación de la regionales de educación adventistas con las asociaciones de la iglesia en el país.
- Dar a conocer internamente los cambios realizados en la visión, la misión y los valores de la empresa, al igual de los cambios que se realizaran en el transcurso de los 4 trimestres del año escolar 2020 - 2021 con la ejecución del plan de reorientación estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

12. Bibliografía / Internet grafía

Bracho, K., & Carruyo, N.-Y. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria (Vols. 7, No. 11). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907174>

Colegio Instituto Santa María de Santiago de Chile. (2015). Plan Estratégico – Colegio Instituto Santa María 2015 - 2017. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <http://ism-santiago.cl/wordpress/plan-estrategico/>

Colombia, U. C. (2013, 5 septiembre). Ejes estratégicos - Plan Estratégico - Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado 2 de julio de 2020, de <https://www.ucc.edu.co/Plan-Estrategico/Paginas/ejes-estrategicos.aspx>

Edel, Rubén. (2009). La virtualización de los procesos educativos: más allá de las TIC. Metas Educativas 2021. Organización de Estados Iberoamericanos.

Pérez Cervantes, M., & Saker Barros, A. (2013). Efectividad del uso de la plataforma virtual en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la Universidad del Magdalena. Revista de Tecnología, 12(3), 68-78. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6041539>

Ponce, J. P. D. A. (2020, 19 abril). Planificación Estratégica del Sector Educativo. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://blog.formaciongerencial.com/planificacion-estrategica-del-sector-educativo/>

Regulación y Fomento de las Asociaciones sin Fines de Lucro. Ley No. 122-05 (22 de febrero del 2005). Gabinete Oficial de la República. Santo Domingo, República Dominicana.

Romero, V. (2019, noviembre). Análisis FODA y su importancia en la planeación estratégica de las empresas. Recuperado 15 de junio de 2020, de <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/analisis-foda-y-su-importancia-en-la-planeacion-estrategica-de-las-empresas>

White, E. G. (1987). La Educación Cristiana (Revisado ed., Vol. 2). Doral, Florida: Asociación Publicadora Interamericana APIA.

ANEXOS

Encuesta sobre las necesidades de la UNACA

Contestada por 232 colaboradores de la UNACA en todo el país.

Nombre

232 respuestas

Grisel Castillo

Santa G. Lara A.

Tanya Soriano

Raimer De La Rosa Lorenzo

Modesta

Melvin Salas

Lisanna Sánchez

Ivett Puente

MIGUELINA TORIBIO NOVA

Ciudad donde labora para el UNACA

231 respuestas

Santo Domingo

Azua

San Cristóbal

Santo Domingo

Barahona

San Cristobal

Santo Domingo Oeste

San Cristóbal

Cotui

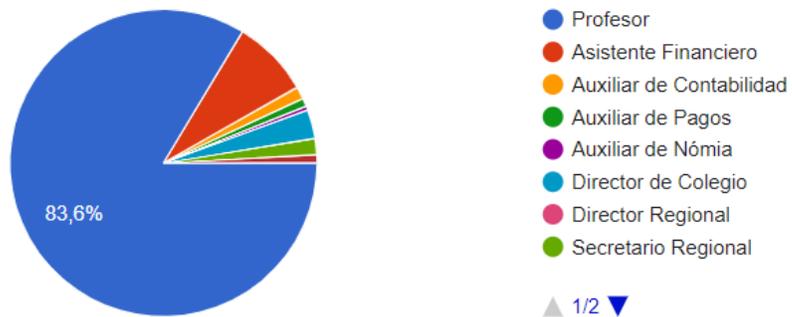
Años de servicio

232 respuestas



Cargo actual

232 respuestas



¿Ha laborado para el UNACA o uno de sus colegios en alguna posición que no sea la actual? De ser así por favor mencionarlos todos, del más reciente al más antiguo.

180 respuestas

No

no

No

Directora

Profesora

Si

NO

No, solo secretaria.

Mencione aspectos positivos que haya apreciado en el UNACA como organización

232 respuestas

Organización

Ninguno

Siempre enfocado en el bienestar y la enseñanza de sus alumnos /as , principalmente en el ámbito espiritual.

Su preocupación no solo por la institución, sino también por el personal docente, administrativo, cafetería, conserjería, y de los alumnos, en los ámbitos físicos pero sobre todo la condición espiritual de todos.

El inculcarle la fe a cada unos de los estudiantes

Excelente organización en todo el proceso educativo

Educar para el reino de los cielos.

Su pasión por enseñar de Cristo a los alumnos

¿Qué ventaja comparativa visualiza usted en los colegios del UNACA en comparación con el resto de organizaciones de este tipo que existen en el país?

232 respuestas

El enfoque del cristianismo

La ventaja está es que la meta principal de nuestros Colegios es preparar a esos niños(as) adolescentes y jóvenes para el Reino de los Cielos, y la palabra de Dios está implícita en cada una de nuestras clases, en pocas palabras Cristo es el Centro en nuestras Instalaciones.

La Educación y La fe cristiana

Los colegios del Unaca en comparación con los demás colegios radica en los valores critianos que este les ofrece a sus alumnos, destacando a su vez valores morales y competentes para el desarrollo de cada estudiante.

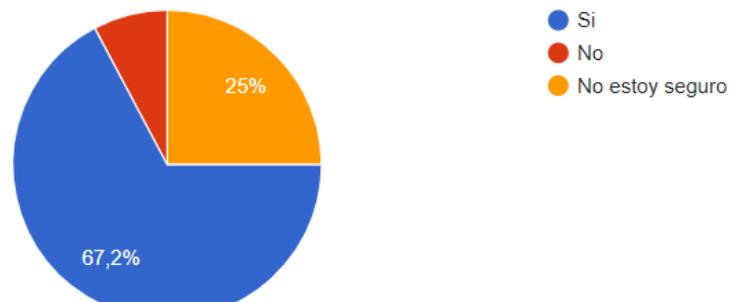
La Disciplina que le enseñan.

Educa en valores

La organización de esta institución.

¿Considera usted que en el UNACA existen necesidades latentes a nivel nacional, regional o local?

232 respuestas



De marcar con un si la pregunta anterior, ¿podría mencionar alguna/algunas?

151 respuestas

No

Si la falta de materiales y recursos didácticos .

Que a los maestros se le facilite una beca para hacer una maestría en su área,
En cuanto a las estructuras físicas , salones audiovisuales.

Necesidades de utensilio para los colegio, mesa y la donación de materiales para las decoraciones que muchas veces hay niño que no llevan.

La infraestructura.

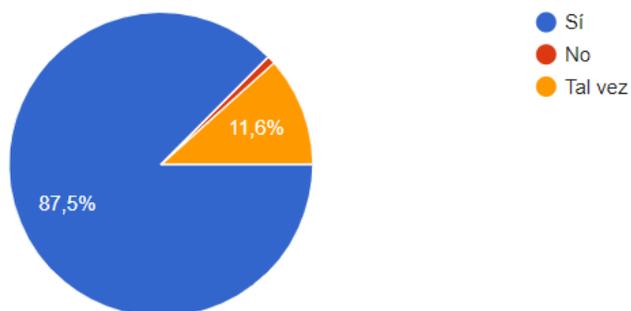
Infraestructura, cantidad de aulas, herramientas de trabajo.

Se deben expandir más colegio.

FINANCIERA, OSEA MAS ENTRADA DE EFECTIVO

¿Cree posible que a través de la implementación de planes estratégicos se logra suplir estas y futuras necesidades?

232 respuestas





NUMERO 425503

Ministerio de Industria y Comercio
OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

"Año de la Atención Integral a la Primera Infancia"

DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS
CERTIFICADO DE NOMBRE COMERCIAL

**UNIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE COLEGIOS ADVENTISTAS-
UNACA**

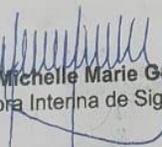
FECHA DE CONCESION: 27/11/2015 TERMINO: 10 Años FECHA VENCIMIENTO: 27/11/2025

SOLICITUD: 2015-36223 DE FECHA: 20/11/2015

TITULAR: UNIÓN MISIÓN DOMINICANA DE LOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA C/ PROLONGACIÓN FANTINO FALCO, NUM.1, ENS. PIAINTINI, SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA.	GESTOR: NEUTON MORALES C/ PROLONGACIÓN FANTINO FALCO, NUM.1, ENS. PIAINTINI, SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACTIVIDAD COMERCIAL:
ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO QUE SE DEDICA A ASEGURAR A LOS CONSTITUYENTES, LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS A TONO CON LOS CONCEPTOS FILOSÓFICOS DE LA EDUCACIÓN CRISTIANA, PROVEER HERRAMIENTAS EDUCATIVAS ADECUADAS, COORDINAR, DIRIGIR Y AUSPICIAR PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA EN EL ASESORAMIENTO DE LA OFICINA DE EDUCACIÓN INTERAMERICANA Y QUE LOGREN LOS OBJETIVOS EN PROYECTOS DE CENTRO. ASÍ COMO LA UNIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN ADVENTISTA NACIONAL, CONFORME A PRINCIPIOS BÍBLICOS.

En virtud de lo que establecen los artículos 116, 117 y 146 literal c de la Ley número 20-00 sobre Propiedad Industrial de fecha 8 de mayo del 2000 y el Decreto 326-06 del 8 de agosto del 2006, se emite el presente Certificado de registro, hoy día 30/11/2015.


Lic. Michelle Marie Guzmán Sosa
Directora Interna de Signos Distintivos



La protección registral sobre el presente signo, no abarca los términos genéricos, descriptivos, calificativos o de uso común incluidos en el mismo, en virtud de lo que establece la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial.

Frecuencia JF

112178



ONAPI

Certificado de Nombre Comercial en ONAPI



REPÚBLICA DOMINICANA
Ministerio de Industria y Comercio
OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL
Santo Domingo, Distrito Nacional
"Año de la Atención Integral a la Primera Infancia"

A: **UNIÓN MISIÓN DOMINICANA DE LOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DIA**
C/ PROLONGACIÓN FANTINO FALCO, NUM.1, ENS. PIANINI, SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA

P/c: **NEUTON MORALES**
C/ PROLONGACIÓN FANTINO FALCO, NUM.1, ENS. PIANINI, SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA

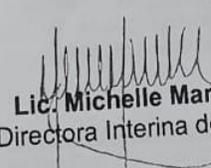
Asunto: Envío de Certificación de Registro de Nombre comercial **UNIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE COLEGIOS ADVENTISTAS-UNACA** Núm. 425503

Estimado cliente:

Cortésmente le remitimos el Certificado de Registro señalado en el asunto, de acuerdo a la solicitud de registro Núm. 2015-36223. Este le confiere una protección de diez años, el cual podrá renovar por periodos sucesivos de diez años, contados desde la fecha de vencimiento.

Aprovechamos la ocasión para recordarle, que para futuras comunicaciones referentes al registro del signo distintivo que ha obtenido, la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), tomará como válido los datos aportados al momento de su solicitud. En caso de modificaciones en cuanto al domicilio o titular, deberá actualizar sus datos en nuestras Oficinas, mediante el servicio correspondiente.

Atentamente,


Lic. Michelle Marie Guzmán Soñe
Directora Interina de Signos Distintivos



05
Av. Los Próceres No. 11, Santo Domingo, Rep. Dom.
Tel.: (809)567-7474 Fax: (809)732-7758

Certificado de Registro

Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM)



ACTA DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO NACIONAL DE CONTRIBUYENTES

SEÑORES
UNION NACIONAL DE ASOCIACIONES DE COLEGIOS ADVENTISTAS UNACA INC
RNC: 4-30-20031-1

Dando respuesta a su comunicación de fecha 30/03/2016, esta Dirección General tiene a bien asignarles el Número de Registro Nacional de Contribuyentes 4-30-20031-1, con el cual quedan formalmente inscritos en el RNC. Según la documentación suministrada por ustedes, los datos que a continuación se expresan, corresponden a su entidad:

I. DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE

DENOMINACION SOCIAL UNION NACIONAL DE ASOCIACIONES DE COLEGIOS ADVENTISTAS UNACA INC	NACIONALIDAD DOMINICANA	TIPO ENTIDAD NO LUCRATIVA PRIVADA
SIGLAS	URB/BARRIO/SECTOR PIANTINI	MUNICIPIO DISTRITO NACIONAL
DIRECCION CALLE PROLONGACION FANTINO FALCO # 1	CIERRE FISCAL 31/12	TELEFONO 809-2271988
PROVINCIA DISTRITO NACIONAL	CORREO ELECTRÓNICO	FECHA INICIO ACT 07/05/2016
FAX		
DECRETO INCORPORACION 0007	FECHA DECRETO 23/02/2016	

II. ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: SERVICIOS DE ASOCIACIONES N.C.P.

III. DATOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

NOMBRES/RAZON SOCIAL CESARIO ACEVEDO DE VILLAR	RNC/CEDULA 00100662584	POSICION PRESIDENTE
RUBEN JOEL FERNANDEZ ARAGON	02500060229	VICE-PRESIDENTE
OMAIRA CELESTE NAVARRO JIMENEZ	02700050715	TESORERO(A)

IV. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL

REPRESENTANTE LEGAL N/D	CEDULA/RNC N/D	TELEFONO N/D
----------------------------	-------------------	-----------------

V. SUCURSALES/OFCINAS

NOMBRE COMERCIAL N/D	DIRECCION N/D	TELEFONO N/D
-------------------------	------------------	-----------------

VI. OFICINA O PERSONA RESPONSABLE DE LA INSCRIPCION

NOMBRE CESARIO ACEVEDO DE VILLAR	CEDULA/RNC 00100662584	TELEFONO 6892101
-------------------------------------	---------------------------	---------------------

VII. DEBERES Y OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Partiendo de las informaciones indicadas en su objetivo social, como entidad sin fines de lucro, ustedes deberán fungir como AGENTES DE RETENCION DEL: IMPUESTO SOBRE LA RENTA, por los salarios y honorarios que les paguen a sus empleados y no empleados que le presten servicios. En este último caso, si los servicios prestados por dichos profesionales y técnicos están gravados con el ITBIS, deberán pagar directamente a la DGII el impuesto que corresponda. La Administración Local de Impuestos Internos encargada de darles seguimiento como contribuyentes será la Administración Local: SAN CARLOS, ubicada en: AVENIDA MÉXICO ESQUINA JACINTO DE LA CONCHA

Les recordamos que el hecho de pagar salarios u honorarios por debajo de la exención contributiva, no les exime de la obligación presentar mensualmente la correspondiente declaración mensual de retenciones. La Realización de actividades comerciales les obliga a declarar y pagar Impuesto Sobre la Renta, independientemente de que los fondos recaudados sean destinados o no a los propósitos de su creación, al tenor de las disposiciones del artículo 299 del Código Tributario y de la Norma General No.1-02, de fecha 26 de Febr. de 2002. Finalmente, cualquier modificación que realice su institución, que varíe los datos indicados, deben ser informados a la Dirección General de Impuestos Internos, dentro de los diez (10) días de realizado el correspondiente cambio, según lo dispuesto en el artículo 50, Literal E del Código Tributario. Las primeras declaraciones juradas de ustedes deberán ser presentadas en las fechas siguientes:

IMPUESTO
INST SIN FINES DE LUCRO

FECHA LIMITE
01/05/2017

Registro de Contribuyentes

EGII.

ruc10202



**Acta de Inscripción en el Registro Nacional de Contribuyentes
Dirección General de Impuestos Internos (DGII)**



MINISTERIO
PÚBLICO

REPUBLICA DOMINICANA

"Año del Fomento de la Vivienda"

00625

00007

PRIMERO: Se concede el beneficio de Incorporación a las siguientes Asociaciones o Fundaciones:

1.-FUNDACION MUSEO SUB ACUATICO, con su domicilio en la Calle Gustavo Mejía Ricart No. 37, Edificio Boyero III, Apto. 204, Ensanche Naco, Distrito Nacional, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada en fecha 3 de diciembre del 2015.

2.-FUNDACION DERECHO Y VERDAD, FUNDEVER, con su domicilio en la Calle Juan Sánchez Ramírez No. 21, Edificio Grace Sofia, Apto. No. 201, Gazcue, Distrito Nacional, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada en fecha 24 de noviembre del 2015.

3.-CENTRO DE PREVENCION DE ENFERMEDADES CATASTROFICAS EVITABLES, CEPECAEV, con su domicilio en la Av. Coronel Juan María Lora Fernández No. 1 A, Los Ríos, Distrito Nacional, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada en fecha 2 de enero del 2016.

4.-IGLESIA DE DIOS LA 33, con su domicilio en la Calle Juan Alejandro Ibarra, No. 240, Ensanche La Fe, Distrito Nacional, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada en fecha 7 de enero del 2016.

5.-UNION NACIONAL DE ASOCIACIONES DE COLEGIOS ADVENTISTAS-UNACA, con su domicilio en la Prolongación Fantino Falco, No. 1, Ensanche Piantini, Distrito Nacional, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada en fecha 20 de enero del 2016.

6.-FUNDACION RESPLANDECE, con su domicilio en la calle Luis F. Thomen No. 72-B, Ensanche Evaristo Morales, Distrito Nacional, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada en fecha 2 de febrero del 2015.

En Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los veintitrés (23) días del mes de febrero del año Dos Mil Dieciséis, (2016).

LIC. FRANCISCO DOMINGUEZ BRITO
Procurador General de la República



Maura Martínez, M.A.
Secretaria General

Registro en el Ministerio Público



Certificado de Incorporación al Ministerio Público