PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR KOLPING AÑO 2025

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Tecnóloga Superior en Administración

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Guaipacha Candela Jenniffer Lisbeth

Montúfar Bravo Génesis Gabriela

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Mg.

Santo Domingo – Ecuador

Octubre, 2026

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR KOLPING AÑO 2025

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Revisado por:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Mg. _____
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Celi Pinza Doris María, Mg. _____
CALIFICADORA

Arias Chávez David Alejandro, Mg. _____
CALIFICADOR

Celi Pinza Doris María, Mg. _____
COORDINADORA DE LA TECNOLOGÍA

Santo Domingo – Ecuador

Octubre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotras, Guaipacha Candela Jenniffer Lisbeth, portadora de la cédula de ciudadanía 2350365894, y Montúfar Bravo Génesis Gabriela, portadora de la cédula de ciudadanía 1724131485, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Tecnología en Administración son absolutamente originales, auténticos y personales.

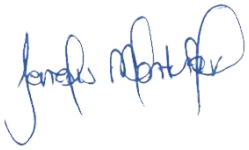
En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.





Guaipacha Candela Jenniffer Lisbeth

C.C. 2350365894

Montúfar Bravo Génesis Gabriela

C.C. 1724131485

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD Responsable de

Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo De mi

consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Tecnología Superior en Administración titulado: GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ONG EN SUS PROYECTOS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR KOLPING
AÑO 2025, realizado por los estudiantes: Guaipacha Candela Jenniffer Lisbeth con cédula de ciudadanía 2350365894 y Montúfar Bravo Génesis Gabriela con cédula de ciudadanía 1724131485, previo a la obtención del título de Tecnóloga Superior en Administración, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo o 12/10/2026. Atentamente,

KATHERINE ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ

Paredes Sánchez Katherine Estefanía

Profesor No Titular Ocasional

RESUMEN

La administración financiera es esencial para asegurar el uso eficaz de los recursos, la sostenibilidad y la transparencia en las instituciones educativas privadas. El propósito del estudio fue examinar la administración financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping con el fin de establecer cómo se emplean los recursos que se destinan a sus iniciativas sociales. La investigación utilizó un método mixto que abarca aspectos descriptivos, explicativos y exploratorios. Se realizó una encuesta a la rectora, contadora y secretaria mediante la escala Likert y se entrevistó a la directora ejecutiva de Fundación Kolping Ecuador. Se llevó a cabo, además, un análisis de documentos financieros e institucionales y se hizo una observación utilizando fichas estructuradas. Los instrumentos fueron confirmados a través de juicio experto y los datos se examinaron utilizando análisis de contenido y estadística descriptiva.

Los resultados mostraron que las prácticas contables y financieras se llevan a cabo de forma empírica, sin procedimientos, políticas o diagramas de flujo formalizados. Se detectaron carencias vinculadas al empleo de Excel para las hojas de cálculo, la duplicación de registros, la clasificación errónea de ingresos adicionales y las falencias en el control interno, que impactan negativamente la eficacia administrativa y financiera.

Como respuesta, se creó una propuesta que incluye políticas financieras, flujogramas optimizados, indicadores de gestión, una matriz para mitigar riesgos y tácticas con el objetivo de robustecer el control interno, automatizar procedimientos, fomentar la rendición de cuentas y mejorar la sostenibilidad financiera.

Palabras clave: gestión financiera, control interno, procesos contables, sostenibilidad financiera, organizaciones no gubernamentales.

ABSTRACT

Financial management is essential for ensuring the effective use of resources, sustainability, and transparency within private educational institutions. The purpose of this study was to examine the financial management of the *Unidad Educativa Particular Kolping* (a private educational institution) to determine how resources allocated to its social initiatives are utilized. The research employed a mixed-methods approach, encompassing descriptive, explanatory, and exploratory elements. A survey—using a Likert scale—was administered to the principal, the accountant, and the secretary, and an interview was conducted with the executive director of *Fundación Kolping Ecuador*. Additionally, financial and institutional documents were analyzed, and observations were recorded using structured forms. The research instruments were validated through expert judgment, and the data were analyzed using content analysis and descriptive statistics.

The results indicated that accounting and financial practices are carried out empirically, lacking formalized procedures, policies, or flowcharts. Issues identified included an over-reliance on Excel spreadsheets, the duplication of records, the misclassification of additional income, and weaknesses in internal control—all of which negatively impact administrative and financial efficiency.

In response, a proposal was developed that includes financial policies, optimized flowcharts, management indicators, a risk-mitigation matrix, and specific strategies aimed at strengthening internal control, automating procedures, fostering accountability, and improving financial sustainability.

Keywords: financial management, internal control, accounting processes, financial sustainability, non-governmental organizations.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Antecedentes 5
1.2 Planteamiento y delimitación del problema 7
1.3 Preguntas de investigación 9
1.4 Justificación 10
1.5 Objetivos de investigación 12
1.5.1 Objetivo general 12
1.5.2 Objetivos específicos 12
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA 14
2.1 Gestión contable y financiera en las ONG 14
2.1.1 Conceptualización de Organización No Gubernamental 14
2.1.2 Conceptualización de gestión financiera 15
2.1.3 Planificación y ejecución presupuestaria 15
2.1.4 Particularidades del tratamiento contable en fondos 16
2.1.5 Control financiero y evaluación de recursos 16
2.2 Control financiero y auditorías en las ONG 17
2.2.1 Principios y tipos del control financiero 18
2.2.2 Normas internacionales de control aplicadas al sector no lucrativo 18
2.2.3 Teoría gestión financiera 20
2.3 Sostenibilidad económica en las ONG 21
2.3.1 Concepto y dimensiones de la sostenibilidad financiera 21
2.3.2 Importancia de la utilización de los recursos en las ONG 22

2.3.3 Evaluación del impacto social y financiero de los proyectos.....23
2.3.4 Diversificación de fuentes de financiamiento y gestión de donaciones.....23
2.3.5 Prácticas óptimas en administración financiera y contable.....24
2.3.6 Beneficios fundamentales de la correcta utilización de los recursos en las ONG 25
2.3.7 Fundamentos y bases de la transparencia y del empleo eficaz de los recursos.26
2.3.8 Problemas y peligros que surgen de la gestión incorrecta de recursos.....27
2.3.9 Sistemas de supervisión, valoración y conexión con el impacto en la sociedad.27
2.3.10 Desafíos en la utilización de recursos en el contexto ecuatoriano.....28
2.3.11 Teoría de la utilización de los recursos.....28
3. METODOLOGÍA.....30
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....30
3.2 Unidades de análisis.....31
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....32
3.4 Técnicas de análisis de datos.....32
4. RESULTADOS.....34
4.1 Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros implementados por la Unidad Educativa Particular Kolping en la administración de los recursos del proyecto.....34
4.1.1 Contexto de la Unidad Educativa Particular Kolping.....34
4.1.2 Organigrama institucional.....35
4.1.3 Flujograma de procesos.....36
4.1.4 Matriz de procesos y responsables.....41
4.1.5 Análisis técnico de debilidades.....42
4.1.6 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Unidad Educativa.....45

4.2 Evaluación de los mecanismos de control financiero aplicados en la Unidad Educativa Particular Kolping. 52
4.2.1 Evaluación de cumplimiento 52
4.2.2 Matriz de riesgos financieros 53
4.2.3 Evaluación de indicadores financieros 54
4.2.4 Análisis de debilidades de control 56
4.2.5 Procesos críticos detectados 57
4.3 Estrategias de mejora para la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping. 58
4.3.1 Matriz de mitigación de riesgos 58
4.3.2 Diseño de políticas financieras 58
4.3.3 Flujograma propuesto y mejorado 63
4.3.4 Indicadores financieros propuestos 64
4.3.5 Plan de mejora continua 65
4.3.6 Estrategias de sostenibilidad financiera 69
4.3.7 Estrategias de rendición de cuentas 71
5. DISCUSIÓN 73
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
6.1 Conclusiones 76
6.2 Recomendaciones 77
7. REFERENCIAS 79
8. ANEXOS 85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución General de las Respuestas de la Encuesta Aplicada 45

Tabla 2 Resultados agrupados por dimensión 46

Tabla 3 Resultados por ítem 48

Tabla 4 Tabulación de respuestas de las encuestas aplicadas.....87

Tabla 5 Procesos Contables de la UEP Kolping 98

Tabla 6 Matriz de riesgos financieros de la UEP Kolping.....102

Tabla 7 Indicadores Financieros 105

Tabla 8 Matriz de Procesos Críticos Detectados.....106

Tabla 9 Propuesta de Matriz de Mitigación de Riesgos 109

Tabla 10 Matriz de Indicadores Financieros Propuestos.....116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la UEP Kolping 93

Figura 2 Flujograma de procesos elaboración y aprobación presupuestaria.....94

Figura 3 Flujograma de procesos de compras y pago a proveedores.....95

Figura 4 Flujograma de Procesos de Pago de Sueldos 96

Figura 5 Flujograma de Proceso de Cobranza de Matrículas y Pensiones 97

Figura 6 Flujograma Propuesto y Mejorado de Elaboración y Aprobación Presupuestaria 114

Figura 7 Flujograma propuesto y mejorado del proceso de cobranzas de matrículas y pensiones 115

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos financieros y contables en las organizaciones del sector no lucrativo es un componente fundamental para lograr sus metas sociales y asegurar la continuidad de sus programas. Estas organizaciones, a diferencia de las compañías enfocadas en la producción de beneficios, manejan recursos que se destinan al logro de metas educativas, comunitarias y sociales. La implementación de prácticas contables apropiadas, en este escenario, favorece la fiabilidad de los datos financieros, promueve la toma de decisiones y ayuda a que las instituciones sean sostenibles (Soler del Toro, 2025).

La Fundación Kolping Ecuador, institución sin fines de lucro que lleva a cabo actividades enfocadas en cumplir metas educativas y sociales, opera dentro de este contexto. La Unidad Educativa Particular Kolping forma parte de esta fundación. Para los propósitos de esta investigación, es relevante distinguir entre las dos entidades: la Fundación Kolping Ecuador representa la entidad que ofrece el marco administrativo e institucional; por otro lado, la Unidad Educativa se encarga de administrar los recursos asociados a su operación y de llevar a cabo el servicio educativo. Por lo tanto, a pesar de que la unidad educativa es parte del contexto de una organización del tercer sector, su estructura financiera tiene rasgos específicos que se deben tener en cuenta al analizar su gestión.

La Unidad Educativa Particular Kolping no recibe donaciones como forma de financiación para su funcionamiento. Sus ingresos más relevantes se originan de las pensiones y matrículas; y se complementan con lo que genera al arrendar el bar escolar y con los convenios establecidos con empresas editoriales. Por lo tanto, es esencial administrar apropiadamente estos recursos para asegurar que las obligaciones institucionales se cumplan.

La administración de las finanzas en las ONG ha afrontado retos importantes en los últimos años, que están vinculados con la sostenibilidad económica, la rendición de cuentas y

el empleo eficiente de fondos. La evidencia más reciente revela que un número significativo de estas organizaciones funciona con estructuras financieras débiles, restricciones en el control interno y procesos administrativos que no siempre están sistematizados. Como Gortaire Morejón et al. (2022), señalan, muchas ONG en Ecuador tienen problemas para sostener la estabilidad de sus actividades debido a la falta de personal especializado en administración contable y a la inestabilidad de mecanismos financieros estables. A pesar de que la digitalización ha brindado posibilidades de modernizar los sistemas financieros, aún muchas organizaciones se encuentran con obstáculos técnicos, presupuestales y formativos para ponerla en marcha de manera eficaz.

Varios estudios destacan que las organizaciones del tercer sector necesitan sistemas financieros y administrativos adecuados para garantizar el uso apropiado de los recursos y generar información confiable que sea útil para la toma de decisiones. Cordery et al., (2019). Establecen que las entidades sin fines de lucro enfrentan demandas significativas de transparencia y rendición de cuentas debido a las particularidades de su administración. La administración de los fondos provenientes de las pensiones, matrículas y actividades complementarias, junto con la disponibilidad oportuna de información financiera para respaldar las decisiones institucionales, son retos que enfrenta la Unidad Educativa Particular Kolping.

El carácter particular de las entidades del tercer sector también genera la necesidad de mejorar sus sistemas de control interno. Los problemas de sistematización y gestión administrativa pueden limitar la capacidad de las organizaciones para demostrar el uso adecuado de sus recursos. Según Gortaire Morejón et al., (2022), los problemas de sistematización y gestión administrativa pueden restringir la habilidad de las organizaciones para evidenciar el empleo apropiado de sus recursos. En este contexto, tener procedimientos establecidos, responsabilidades bien definidas y sistemas de seguimiento puede fortalecer la transparencia y reducir los riesgos relacionados con la gestión financiera.

Los riesgos financieros y administrativos pueden aumentar si no existen procedimientos apropiados de control interno. Culquicondor, (2025) muestra que las irregularidades en los sistemas de control interno pueden conducir a la pérdida de confianza institucional, la utilización ineficiente de recursos y errores contables. Además, la implementación de controles financieros organizados ayuda a aumentar la eficacia en las operaciones, a robustecer la fiabilidad de la información y a promover que se rinda cuentas. Esta perspectiva es relevante para la Unidad Educativa, donde se han implementado mecanismos de control en los diversos procedimientos financieros; no obstante, el estudio hizo posible detectar oportunidades de mejora en relación con su formalización, estandarización y monitoreo.

Según Jimeno García et al., (2023) las organizaciones sin fines de lucro pueden ser vulnerables en términos financieros si dependen en gran medida de fuentes externas para su financiamiento. No obstante, no se puede aplicar esta característica directamente a la Unidad Educativa Particular Kolping, ya que sus ingresos más importantes provienen de su propia labor educativa y de servicios adicionales. Así que, la investigación actual se centra en cómo son manejados, documentados y controlados estos recursos, considerando factores como la gestión de cobros, el registro de ingresos, la elaboración del presupuesto, las compras y los pagos y la gestión de nómina.

Gortaire Morejón et al., (2022), afirman que la escasa profesionalización interna, la inadecuada adaptación a los modelos contemporáneos de administración y la ausencia de una gestión sistemática de datos son las razones por las cuales el tercer sector en Ecuador no logra subsistir. Esto hace que sea difícil contar con información puntual y exacta desde el punto de vista financiero para examinar cómo se utilizan los recursos. Con respecto a las operaciones, la evidencia académica señala que las ONG enfrentan principalmente dificultades de carácter estructural que les impiden acceder a sistemas de contabilidad digitalizados y a personal con capacitación técnica. Estos componentes operativos reducen la efectividad para evaluar costos

y tomar decisiones estratégicas. Estos factores operativos reducen la efectividad de la medición de costos y la toma de decisiones estratégicas, lo que evidencia que es preciso fortalecer las habilidades internas para mejorar el manejo de recursos y proyectos.

La gestión financiera se convierte en un elemento estratégico dentro del ámbito de las ONG educativas, ya que el impacto de su intervención se manifiesta principalmente en el desarrollo integral de las personas y en la solidificación de competencias a largo plazo. La inversión en educación, según Valverde Lliuya, (2024), no produce efectos inmediatos que puedan ser evaluados únicamente con indicadores financieros. Más bien, requiere de un análisis que integre el empleo eficiente de los recursos con resultados educativos y pedagógicos de alta calidad. El autor enfatiza que numerosas entidades de índole social tienen problemas para implementar sistemas de seguimiento y evaluación que conecten la gestión financiera con los indicadores de desempeño en educación. Esto restringe la medición efectiva del impacto social generado y la rendición de cuentas ante los actores involucrados.

En Ecuador, las ONG desempeñan un rol fundamental en la prestación de servicios comunitarios, sociales y educativos. El Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, (2024) ha establecido requerimientos más estrictos en cuanto a rendición de cuentas y transparencia, lo que hace más urgente la necesidad de robustecer los sistemas financieros internos de estas entidades. En provincias como Santo Domingo de los Tsáchilas, estas entidades afrontan retos específicos relacionados con la gestión administrativa, el control del empleo de los recursos y la producción de información confiable para la toma de decisiones (Mendoza Andrade, 2020).

Por lo que es preciso examinar cómo la Unidad Educativa Particular Kolping lleva a cabo su gestión financiera, teniendo en cuenta tanto su vínculo institucional con la Fundación Kolping Ecuador como las particularidades de sus fuentes de ingresos. La finalidad de este análisis es examinar la administración financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping, con

el propósito de establecer si se hace un uso eficaz de los recursos destinados a sus proyectos sociales. Para esto, se reconocen los procesos financieros y contables que se han puesto en marcha, se analizan los sistemas de control financiero que se utilizan y se sugieren estrategias para mejorar el manejo financiero y contable, optimizar la utilización de recursos, incrementar la transparencia y ayudar a que la institución sea sostenible.

1.1 Antecedentes

Ali et al., (2025) llevaron a cabo una investigación internacional en Pakistán y determinaron que prácticas como la elaboración de informes financieros de manera regular, el control interno, la auditoría y la presupuestación efectiva son elementos importantes para robustecer la supervivencia y resiliencia institucional en escenarios inciertos. La investigación, que empleó un método cuantitativo correlacional, utilizó como muestra a 152 instituciones del ámbito social y demostró que una planificación presupuestaria adecuada, junto con mecanismos de control y seguimiento financiero robustos, ayuda a la sostenibilidad de las instituciones y mejora la confianza de los distintos grupos de interés. El antecedente mencionado es significativo para esta investigación, ya que posibilita el reconocimiento de la importancia de establecer procedimientos de evaluación, control y planificación financiera que propicien un uso eficiente de los recursos y la continuidad institucional.

En el ámbito internacional, Ebenezer et al., (2020) analizaron en Ghana la sostenibilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales y determinaron que esta se relaciona con la capacidad para generar ingresos propios, diversificar las fuentes de financiamiento y aplicar prácticas financieras rigurosas. El análisis utilizó un método mixto y tomó en cuenta una muestra intencionada de 30 organizaciones no gubernamentales que llevan más de cinco años operando. Los hallazgos mostraron problemas vinculados con la falta de recursos financieros, los informes económicos insuficientes y las falencias en los procedimientos de control. Este

precedente contribuye a la investigación actual, ya que evidencia que contar con recursos no asegura de manera automática la sostenibilidad institucional; para ello es necesario tener una buena gestión y procedimientos de control y seguimiento que posibiliten el uso óptimo de los recursos y la colaboración en alcanzar las metas educativas y sociales.

En el contexto nacional, Jerez Faubla, (2021) analizó la contabilidad de gestión y su aplicación en proyectos sociales de organizaciones no gubernamentales en Ecuador, tomando como referencia a la Fundación Heifer Ecuador. La relevancia de tener procesos apropiados para gestionar y controlar los recursos, con el fin de respaldar la toma de decisiones y optimizar la implementación de proyectos sociales, fue resaltada por el estudio. Sus hallazgos mostraron que es necesario fortalecer los procesos de planeación, control y seguimiento de las operaciones vinculadas a los recursos institucionales. Este precedente es relevante para la investigación actual porque trata sobre la administración de recursos en una organización sin fines de lucro en Ecuador. No obstante, entre los antecedentes revisados no se encontró un estudio nacional reciente que se enfoque específicamente en la gestión financiera de una unidad educativa privada dirigida por una fundación, lo que revela un vacío investigativo que el presente estudio pretende llenar a través del análisis de la Unidad Educativa Particular Kolping.

Mendoza Andrade, (2020) realizó un estudio en Santo Domingo de los Tsáchilas sobre la gestión económico-financiera de 44 entidades que intervienen socialmente a nivel local. En su trabajo, tomó en cuenta temas vinculados a la organización financiera, el control y planeación de gestión, la tesorería, las compras y la administración de ayudas recibidas. Los resultados mostraron que el 54 % de las respuestas se relacionaba con prácticas inadecuadas, y el 46 % restante, con prácticas satisfactorias; en los procesos de gestión económico-financiera de las organizaciones analizadas, se identificaron fallas. La importancia de este antecedente para el presente estudio radica en su cercanía tanto geográfica como temática, pues ofrece un referente acerca de la situación de gestión financiera de las organizaciones

sociales en Santo Domingo de los Tsáchilas y respalda el requerimiento de fortalecer los procesos relacionados con la planificación, el control y la utilización de recursos en entidades que llevan a cabo actividades educativas y sociales.

1.2 Planteamiento y delimitación del problema

En las organizaciones sin fines de lucro, la gestión financiera es un aspecto clave para garantizar la utilización efectiva de los recursos, la sostenibilidad y la transparencia. Esto es particularmente cierto en aquellas organizaciones que gestionan proyectos sociales destinados a grupos vulnerables. En Ecuador, la normativa en vigor determina responsabilidades enfocadas a rendir cuentas y gestionar de manera responsable los fondos públicos y privados. Sin embargo, muchos estudios de alcance internacional muestran que la falta de auditorías regulares, informes financieros sistemáticos, controles internos sólidos y una adecuada presupuestación siguen siendo un problema persistente.

Investigaciones como la de Ali et al., (2025) demuestran que estas carencias amenazan el funcionamiento institucional y limitan la capacidad de las organizaciones para sostener sus programas sociales. Igualmente, Jerez Faubla, (2021) indica que la falta de mecanismos eficaces de supervisión financiera reduce la confianza de los donantes, entidades cooperativas y comunidades beneficiarias.

Estos problemas también se hacen patentes en el contexto ecuatoriano. En el interior del país, numerosas entidades del sector terciario presentan debilidades en sus prácticas económicas y financieras. Mendoza Andrade, (2020) detectó que, en Santo Domingo de los Tsáchilas, más de la mitad de las organizaciones enfocadas en la intervención social reportan problemas en procedimientos como tesorería, control interno, planificación y supervisión del uso de recursos; esto perjudica el logro de sus metas institucionales. En esta situación, la Unidad Educativa Particular Kolping es uno de los proyectos sociales promovidos por entidades

locales, con el objetivo de fomentar la participación de la comunidad y el crecimiento integral del alumnado. Sin embargo, no se cuenta con un diagnóstico actualizado que posibilite saber si las prácticas financieras que lleva a cabo, como la elaboración de informes, el control interno, la ejecución del gasto y la presupuestación, aseguran una utilización transparente y eficaz de los recursos asignados a las actividades educativas y sociales que realiza.

En el ámbito local, la falta de investigaciones que examinen de manera sistemática la correlación entre la administración financiera y el uso de recursos en las organizaciones no gubernamentales de Santo Domingo representa una brecha investigativa clave. Aunque hay estudios generales sobre transparencia y sostenibilidad, son pocos los que analizan estos temas a nivel institucional, teniendo en cuenta las disposiciones legales actuales y las prácticas administrativas internas. La escasez de información sobre los procedimientos contables, las habilidades del personal y los procesos de control específicos dificulta el diseño de estrategias apropiadas para mejorar la gestión económica de las entidades cantonales.

La Unidad Educativa Particular Kolping, situada en Santo Domingo de los Tsáchilas, funciona como un proyecto social autogestionado de la Fundación Kolping Ecuador y ofrece servicios educativos a los ciudadanos. El reto de garantizar que su gestión financiera cumpla con los estándares técnicos que aseguran la utilización apropiada de los recursos bajo su administración es uno de los problemas a los que se enfrenta la entidad. Sin embargo, no hay certeza de que haya mecanismos formales de planificación presupuestaria, control interno, registros contables estructurados o sistemas de seguimiento que posibiliten comprobar la coincidencia entre sus ingresos y su utilización en las actividades institucionales. Esta falta de información sistematizada impide evaluar con precisión su desempeño administrativo y dificulta determinar si su gestión económica se ajusta a estándares de eficiencia, transparencia y coherencia con los objetivos de la Fundación.

Por ello, se vuelve necesario analizar de manera rigurosa y contextualizada los procesos de gestión financiera de la Unidad Educativa Kolping, con el fin de identificar brechas existentes y orientar mejoras que fortalezcan su administración económica y su sostenibilidad operativa.

1.3 Preguntas de investigación

La evaluación crítica y empírica existente evidenció una brecha de conocimiento, lo que condujo a plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cómo incide los procedimientos financieros implementados en las organizaciones no gubernamentales ONG para determinar la utilización eficiente de recursos destinados a sus proyectos sociales?

A fin de facilitar su análisis, el problema de investigación se desagrega en las siguientes tres interrogantes:

- ¿Qué procedimientos contables y financieros aplica la Unidad Educativa Particular Kolping en la administración de los recursos generados y utilizados en su proyecto social?

- ¿Qué mecanismos de control financiero implementa la Unidad Educativa Particular Kolping en la ejecución de sus actividades educativas, y cómo contribuyen estos al uso adecuado de los recursos?

- ¿Qué estrategias podrían mejorar la gestión contable y financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping, con el fin de fortalecer su sostenibilidad económica y su rendición de cuentas?

1.4 Justificación

La gestión financiera de las organizaciones no gubernamentales (ONG) constituye un elemento clave para la administración adecuada los fondos destinados al desarrollo de proyectos sociales, debido a su relación con la planificación, el control, la rendición de cuentas y el aprovechamiento de los recursos disponibles y la continuidad de sus actividades. En Ecuador, según la CEPAL, (2022), estas organizaciones tienen un papel fundamental en el suministro de necesidades sociales, educativas y comunitarias, sobre todo en escenarios donde el mercado y el Estado no pueden satisfacer la demanda actual.

La Fundación Kolping Ecuador lleva a cabo algunos programas de intervención social, entre ellos la Unidad Educativa Particular Kolping, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas. El funcionamiento de esta institución requiere procesos de gestión contable y financiera que permitan administrar sus recursos de acuerdo con sus objetivos institucionales. Por ello, la presente investigación surge de la necesidad de analizar la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping e identificar los procesos relacionados con la gestión financiera.

Esta investigación resulta relevante debido a que, pese a la importancia social y educativa de la institución, se requiere disponer de información sistematizada sobre los procedimientos financieros aplicados y los mecanismos de control utilizados para respaldar la administración de los recursos y la toma de decisiones. Culquicondor, (2025) señala que el análisis de los sistemas de control interno y de la gestión financiera en organizaciones sin fines de lucro permite identificar debilidades operativas y administrativas que, de no ser atendidas, limitan la eficiencia y sostenibilidad institucional.

Para la Unidad Educativa Kolping, este estudio es esencial porque permitirá identificar las prácticas relacionadas con la planificación presupuestaria, los procedimientos contables, el

control financiero y el seguimiento de los recursos, con el propósito de reconocer fortalezas y aspectos susceptibles de mejora dentro de la institución.

Desde una perspectiva social y económica, la investigación adquiere importancia debido al papel que desempeña la institución en la prestación de servicios educativos. El Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024–2025 destaca la importancia de fortalecer la gestión institucional y promover modelos de administración eficientes y sostenibles en entidades del sector social y educativo Secretaría Nacional de Planificación, (2024). En este sentido, el análisis de la gestión financiera de la Unidad Educativa Kolping permitirá generar información específica sobre sus procesos administrativos y financieros, que podrá ser considerada por los responsables institucionales para la toma de decisiones y la identificación de oportunidades de mejora relacionadas con la utilización de los recursos.

Además, el estudio mantiene relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, relacionado con la educación de calidad, y el ODS 16, orientado al fortalecimiento de instituciones eficaces, responsables y transparentes. La relación con estos objetivos se establece debido a que una adecuada gestión de los recursos institucionales y la existencia de mecanismos de control y rendición de cuentas constituyen elementos que pueden contribuir al fortalecimiento de la gestión de una institución educativa. No obstante, los resultados de la investigación se circunscriben al caso de la Unidad Educativa Particular Kolping y no pretenden generalizarse a otras organizaciones no gubernamentales o instituciones educativas.

Los responsables de la gestión administrativa, contable y financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping serán los beneficiarios directos del estudio, puesto que los hallazgos posibilitarán contar con datos acerca de los procesos implementados, los sistemas de control vigentes y las áreas más propensas a ser mejoradas. Con base en estos hallazgos,

la propuesta de estrategias podría ser un recurso para robustecer el control, la gestión y la planificación financiera a nivel institucional. La implementación y los resultados de estas estrategias dependerán de las decisiones que tomen quienes están al frente de la institución. Un posible uso de las estrategias sugeridas podría, indirectamente, beneficiar a los procesos administrativos vinculados con la prestación del servicio educativo y, por ende, a los maestros, alumnos y miembros de la comunidad educativa; no obstante, estos resultados dependerán de que la institución las aplique y supervise.

Finalmente, el estudio constituye una contribución académica a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), ubicada en Santo Domingo, ya que genera una investigación de caso con relación a la gestión financiera y el uso de recursos en un establecimiento educativo asociado a una entidad sin fines de lucro. Los datos adquiridos podrán ser utilizados como referencia para investigaciones futuras que traten temas similares, sin buscar representar la realidad de todas las organizaciones no gubernamentales (ONG) o centros educativos. De este modo, el estudio satisface una necesidad específica de la Unidad Educativa Particular Kolping y ofrece información contextualizada para identificar oportunidades de mejora en sus procesos de gestión financiera.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Evaluar la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping, para determinar la utilización eficiente de recursos destinados a sus proyectos sociales.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los procedimientos contables y financieros implementados por la Unidad Educativa Particular Kolping en la administración de los recursos del proyecto.

- Evaluar los mecanismos de control financiero aplicados en la ejecución de los proyectos sociales desarrolladas por la Unidad Educativa Particular Kolping.
- Proponer estrategias de mejora para fortalecer la gestión contable y financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping, con el fin de optimizar su sostenibilidad económica y su rendición de cuentas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El marco teórico brinda una visión nítida sobre los procesos de gestión financiera y la utilización de recursos en las organizaciones no gubernamentales (ONG), lo cual facilita que se pueda fundamentar conceptualmente la presente investigación. Mediante contribuciones específicas y la literatura más reciente, se examinan los componentes, las funciones y los principios que forman una gestión eficaz, transparente y enfocada en el impacto social. Asimismo, se examinarán las teorías esenciales que apoyan estos procesos, tales como la teoría de recursos y capacidades y la gestión fundamentada en resultados. Estas teorías ayudan a entender cómo las ONG convierten los recursos disponibles en acciones y resultados con significado social. Esta revisión conceptual será la base analítica para entender más adelante cómo opera financieramente y administrativamente la Unidad Educativa Particular Kolping, un proyecto social educativo dirigido por una ONG. También posibilitará que se evalúe de manera rigurosa la idoneidad, coherencia y eficacia de sus prácticas de gestión económica.

2.1 Gestión contable y financiera en las ONG

2.1.1 Conceptualización de Organización No Gubernamental

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son entidades privadas e independientes sin fines de lucro que tienen como objetivo satisfacer las necesidades sociales, promover el desarrollo humano y ayudar a resolver problemas que ni el Estado ni el mercado han logrado resolver con éxito. Estas entidades se caracterizan por su independencia política, su orientación hacia el bienestar común y su capacidad de gestionar recursos procedentes de donaciones, cooperaciones internacionales, trabajo voluntario y aportes comunitarios. Como señalan Martínez y Rivera (2021), las ONG son actores fundamentales en el entramado social porque median entre la sociedad civil y las entidades públicas, llevan a cabo proyectos de desarrollo local, promueven procesos de participación e implementan iniciativas ciudadanas. Su

desempeño se guía por principios de responsabilidad social, transparencia y compromiso ético, factores que hacen legítima su participación en campos como educación, salud, derechos humanos y desarrollo comunitario.

2.1.2 Conceptualización de gestión financiera

La administración financiera dentro de una ONG brinda varios beneficios que son fundamentales para su operación y subsistencia. Valverde Lliuya, (2024) sostiene que una administración eficiente de los recursos económicos favorece la toma de decisiones informadas y fortalece los procesos internos de las organizaciones educativas. El autor también indica que una gestión financiera organizada ayuda a optimizar la comunicación interna y fomenta que el personal participe en los procesos de la organización. Esto influye de manera positiva en la creación de un ambiente laboral colaborativo y en lograr las metas institucionales.

2.1.3 Planificación y ejecución presupuestaria

La gestión financiera en las organizaciones no gubernamentales se ha vuelto un componente esencial para asegurar la sostenibilidad, la transparencia y la eficacia de los proyectos sociales que realizan. Lester M. Salomon & Regina List, (2020) sostienen que es fundamental administrar los recursos con criterios técnicos que aseguren su uso apropiado y propicien el cumplimiento de los objetivos institucionales, dado que estas entidades dependen considerablemente de fondos externos, como la cooperación internacional, las donaciones o las subvenciones públicas. No solo posibilita el control de gastos e ingresos, sino que además mejora la planificación estratégica, potencia la rendición de cuentas y ayuda a crear confianza entre los que obtienen beneficios y los que financian una gestión financiera apropiada. Por lo tanto, es fundamental examinar la administración financiera en las ONG para entender cómo su

gestión afecta no solo el efecto real de los proyectos sociales, sino también la continuidad de las acciones que abordan diferentes problemas comunitarios.

2.1.4 Particularidades del tratamiento contable en fondos

La administración financiera de las organizaciones no gubernamentales se fundamenta en varios componentes esenciales que tienen como objetivo garantizar su transparencia y sostenibilidad. García et al., (2023) señalan que, para una gestión financiera adecuada, es indispensable contar con sistemas contables actualizados que hagan posible la comunicación y el registro de información confiable, así como conservar un balance financiero que asegure la puntual ejecución de las obligaciones institucionales. Asimismo, los autores enfatizan lo importante que es repartir los recursos de forma eficiente, buscando que la mayor parte del presupuesto se destine a realizar actividades sociales y a beneficiar directamente a las personas atendidas, sin perder de vista los gastos administrativos necesarios para el funcionamiento de la entidad. Finalmente, para consolidar la confianza de los financiadores, los beneficiarios y la sociedad en general, es crucial fortalecer los procedimientos de control interno y externo y establecer prácticas constantes de rendición de cuentas.

2.1.5 Control financiero y evaluación de recursos

Un elemento fundamental de la gestión financiera es la evaluación de los riesgos financieros, ya que permite identificar y prever amenazas que podrían comprometer la estabilidad y continuidad de las iniciativas sociales. Según García et al., (2023), las organizaciones no lucrativas que incorporan de manera sistemática la detección y gestión de riesgos mejoran su capacidad para responder a circunstancias desfavorables y optimizan su resiliencia organizacional. Esta perspectiva contribuye, además de proteger los recursos financieros existentes, a que se tomen decisiones estratégicas fundamentadas en información

confiable y a realizar una planificación más realista. Por lo tanto, gestionar el riesgo financiero se vuelve un factor fundamental para la sostenibilidad operacional, en particular para entidades que dependen de financiación externa y operan en entornos económicos y sociales volátiles.

2.2 Control financiero y auditorías en las ONG

La administración financiera brinda una variedad de ventajas a las entidades del sector financiero, ya que permite optimizar los recursos, aumentar la productividad y mejorar la eficiencia en las operaciones. Estos elementos se convierten en una capacidad superior para proveer servicios de mejor calidad a los socios. "Una correcta gestión financiera hace posible la optimización de los recursos y el aumento de la productividad", según Ochoa-Cislema et al., (2024). Esto demuestra que una adecuada administración financiera contribuye a fortalecer la toma de decisiones, garantizar la sostenibilidad y perfeccionar la estructura financiera de las entidades. Igualmente, señala que los componentes de la gestión financiera tienen un impacto directo sobre el desempeño de las organizaciones.

Una correcta administración financiera posibilita la articulación coherente de los recursos existentes con los fines institucionales, lo que mejora la capacidad de las organizaciones para implementar sus programas de manera ininterrumpida y eficaz. Valverde Lliuya, (2024) argumenta que la gestión y planificación de los recursos financieros de manera responsable posibilita establecer objetivos realistas, priorizar tareas y prever situaciones desfavorables, lo cual favorece una estabilidad operativa más alta. Además, el autor señala que una administración financiera estable contribuye a que los proyectos sociales y educativos se mantengan, incluso en situaciones de incertidumbre, garantizando que los recursos se empleen estratégicamente y estén alineados con los resultados previstos. Durante esta etapa, la gestión financiera se ha convertido en un componente esencial para fomentar la sostenibilidad institucional y aumentar el efecto de las entidades.

2.2.1 Principios y tipos del control financiero

La gestión financiera tiene un efecto importante en las organizaciones no gubernamentales, ya que determina su habilidad para subsistir y poner en marcha proyectos de forma constante y eficiente. El autor Rivera & Carmen, (2020), defiende que una gestión financiera apropiada posibilita una toma de decisiones más acertada, favorece la organización de los recursos y ayuda a cumplir las metas de la institución al garantizar que los recursos financieros se utilicen con responsabilidad. Esta afirmación es crucial, ya que una ONG necesita gestionar y asignar correctamente sus recursos para seguir funcionando y satisfacer las necesidades sociales que aborda. Se establece que la función financiera no representa únicamente un apoyo administrativo, sino que constituye un eje estratégico para garantizar el éxito y la continuidad de la organización. En ausencia de una gestión financiera sólida, incluso los proyectos con mayor impacto social podrían verse restringidos o no llegar a ejecutarse.

2.2.2 Normas internacionales de control aplicadas al sector no lucrativo

Según Barrientos, (2022) demuestra que el 77% de los administradores confirma que por ser entidades sin fines lucrativas se encuentran exentos de todos los impuestos. Pero esta idea es incorrecta, ya que la ley establece obligaciones formales como inscripción, emisión de facturas, llevar contabilidad y presentar declaraciones, y obligaciones sustantivas como el pago de impuestos cuando realizan actividades gravadas. Además, se evidencia que el 85% no es obligación retener impuestos, aunque la legislación si las obliga a actuar como agentes de retención en ciertos casos, lo que muestra fallas en la interpretación y aplicación de la ley tributaria. Además, nos permite comprender con profundidad como la normativa tributaria condiciona la sostenibilidad financiera de las ONG, cuáles son los errores comunes que cometen los Administradores, que obligaciones fiscales son indispensables y como el

cumplimiento o incumplimiento influye directamente en la transparencia, la planificación financiera y la estabilidad institucional.

El autor López & Barrera, (2024) estudia el marco jurídico y las ventajas fiscales concedidas a entidades sin ánimo de lucro, poniendo énfasis en la posibilidad de exonerar tasas y contribuciones especiales a nivel local, además de la exención del impuesto sobre la renta y del 1.5 por mil sobre activos totales. El artículo señala que estas medidas posibilitan que las instituciones asignen sus recursos de manera completa a objetivos sociales, promoviendo así la participación de los ciudadanos y la solidaridad en un escenario de inequidad económica y social. De igual manera, el artículo brinda pruebas normativas y prácticas acerca de la manera en que los incentivos tributarios ayudan a las ONG a ser financieramente viables y a desarrollarse como comunidades. De este modo, se pueden proponer políticas que hagan más transparentes, equitativas y sostenibles al sector.

La investigación más reciente López & Barrera, (2024) analiza cómo perciben los administradores de entidades del tercer sector la implementación de marcos contables internacionales y su compatibilidad con el mismo. Los autores descubren que, si bien la adopción de normas contables modernas ayuda a incrementar la fiabilidad y calidad de los informes financieros, hay importantes restricciones cuando estos marcos no tienen en cuenta las especificidades de las ONG, como el registro contable de donaciones limitadas, bienes no monetarios y fondos que dependen de requisitos particulares. También se señala que las autoridades y los financiadores requieren diversos requisitos de información, lo cual crea numerosos formatos de informes, dificulta la consolidación de los estados financieros y disminuye la transparencia. El análisis concluye que se deben promover conversaciones entre donantes, reguladores y las ONG para armonizar los procedimientos de reporte, lo que puede a su vez robustecer la rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera de estas entidades.

Asimismo, es esencial avanzar hacia marcos contables que se adapten al contexto de las instituciones no lucrativas.

La investigación analiza cómo la calidad de los informes financieros influye en la sostenibilidad de las ONG, tal como lo indican Omaru et al., (2025). La puntualidad en la entrega de informes, el cumplimiento de las regulaciones (como IFRS), la transparencia y la precisión son componentes fundamentales para fortalecer la confianza de los donantes y garantizar financiamiento a largo plazo, según lo corroboró el estudio basado en datos de 252 instituciones. Se nota que la transparencia es el mejor indicador, seguido de la exactitud y el cumplimiento regulatorio. La puntualidad también contribuye, aunque en menor medida. Se llega a la conclusión de que la estabilidad financiera está sujeta a prácticas esenciales como el perfeccionamiento de los controles internos, la ejecución de auditorías con regularidad, la implementación de normas internacionales y el hecho de conceder prioridad a informes claros y oportunos. Esta aportación proporciona pruebas empíricas y recomendaciones concretas sobre cómo la calidad de los informes financieros afecta la sostenibilidad, lo que contribuye a apoyar propuestas centradas en la rendición de cuentas y en una gestión eficaz en organizaciones sin ánimo de lucro.

2.2.3 Teoría gestión financiera

La teoría que fundamenta la investigación respaldada por el autor Acevedo Amorocho et al., (2024) explica de qué manera la interrelación entre la deuda y el capital propio impacta en la rentabilidad, en los riesgos y en la estabilidad financiera de una entidad. Según la teoría. El equilibrio entre la maximización del valor y la solvencia de las compañías depende en gran medida de la estructura de capital. Esta base teórica permite que la investigación se analice de forma técnica, identificando si un grado más alto de endeudamiento mejora o deteriora la eficiencia financiera del objeto estudiado. Esto resulta útil para evaluar decisiones estratégicas,

financiarse, mantener liquidez y crear valor. Además, la teoría indica que "una deuda más alta puede incrementar el riesgo de insolvencia; sin embargo, también puede disminuir el costo medio ponderado del capital". Esto posibilita realizar hipótesis acerca de cómo afecta el apalancamiento a la estabilidad y al rendimiento financiero de las organizaciones.

Para determinar si una organización realmente genera riqueza más allá de sus beneficios contables, esta teoría emplea instrumentos como el análisis del flujo de caja y el Valor Económico Agregado. Acevedo Amorocho et al., (2024) sostienen que para lograr una gestión financiera efectiva es fundamental balancear la rentabilidad con un nivel de liquidez adecuado; una empresa puede generar valor, pero no contar con los fondos que le permitan mantener sus operaciones. Esta teoría fusiona modelos deterministas y probabilísticos, lo que permite analizar situaciones de riesgo y fortalecer la toma de decisiones en circunstancias inciertas.

2.3 Sostenibilidad económica en las ONG

2.3.1 Concepto y dimensiones de la sostenibilidad financiera

Según Gavilanes Toapanta, (2025), el uso de recursos en las ONG es un procedimiento clave para garantizar la eficiencia de los proyectos sociales y la sostenibilidad institucional. El autor afirma que no solo la disponibilidad de recursos, sino también el potencial de organización para su distribución y uso de forma alineada con las metas institucionales y las necesidades verdaderas de los beneficiarios, son fundamentales para una gestión eficiente.

Además, define que es necesario contar con controles financieros, mecanismos formales de planificación presupuestaria y supervisión continua para asegurar la transparencia y el monitoreo de los gastos, además de una distribución apropiada de los recursos. Por ende,

el empleo de recursos se transforma en un elemento estratégico que posibilita que las ONG evidencien su eficiencia y consistencia en las operaciones.

2.3.2 Importancia de la utilización de los recursos en las ONG

Para que las organizaciones no gubernamentales mantengan su propósito social, conserven la confianza de sus partes interesadas y continúen con sus programas, es fundamental una gestión eficiente de los recursos. La gestión apropiada de los fondos no es solo una necesidad operativa, sino también un requerimiento fundamental para asegurar que los recursos se distribuyan realmente a los beneficiarios y produzcan resultados comprobables (Rocha, 2021). Los investigadores afirman que la reputación de una entidad está determinada por su transparencia en el uso de los recursos. Esto es crucial en un escenario en el que la confianza depositada es el apoyo más importante para validar.

Dado que las entidades no lucrativas enfrentan la inestabilidad en los ingresos, la dependencia de financiamientos a condiciones y las limitaciones presupuestarias, diversos estudios destacan lo esencial que es administrar estratégicamente los recursos en estas organizaciones. Rojas-Diaz et al., (2023) sostienen que las ONG tienen la posibilidad de optimizar sus recursos, anticipar problemas económicos y tomar decisiones que aseguren el cumplimiento de sus metas sociales a través del empleo de indicadores financieros para supervisar la gestión. Estos autores concluyen que, mediante una gestión eficaz de los recursos económicos, no solo se garantiza la continuidad operativa de los programas sociales, sino que también se incrementa la capacidad de estas organizaciones para generar un impacto social sostenido y consolidar su fortaleza institucional en escenarios complejos y cambiantes.

2.3.3 Evaluación del impacto social y financiero de los proyectos

En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, rendir cuentas ante los donantes y otros grupos de interés no es solamente un procedimiento formal; además, es un elemento esencial de la gobernanza institucional que tiene un impacto directo en la legitimidad y sostenibilidad de las ONG. La transparencia en la presentación de informes financieros y resultados permite a las entidades demostrar su eficacia y forma de utilización de recursos, lo que mejora la confianza del donante y aumenta las oportunidades de establecer alianzas estratégicas y mantener el apoyo financiero a largo plazo, según Ríos Romero et al., (2023). Asimismo, los autores indican que una rendición de cuentas bien gestionada aumenta la percepción de calidad y compromiso ético, lo que la hace un instrumento clave para construir la reputación institucional y asegurar la continuidad de los proyectos.

2.3.4 Diversificación de fuentes de financiamiento y gestión de donaciones

Para administrar financieramente a las ONG, es necesario contar con procedimientos contables apropiados, registros ordenados y sistemas de supervisión que contribuyan al control de los recursos. Las prácticas contables y de presentación de informes de las ONG en Mauricio fueron estudiadas por Pariag-Maraye et al. (2023), quienes hallaron falencias vinculadas a la formación del personal, a los procedimientos de control y al seguimiento. Los resultados obtenidos resaltan la necesidad de reforzar los procedimientos de contabilidad y administración con el fin de aumentar la transparencia y la rendición de cuentas. En este escenario, tener datos financieros estructurados posibilita el seguimiento de los gastos e ingresos y brinda información valiosa para decidir sobre los recursos destinados a proyectos sociales.

Soler del Toro, (2025) sostiene que la capacitación técnica del personal administrativo en contabilidad y gestión de recursos es un factor determinante para mejorar la eficiencia

operativa y la calidad de la gestión financiera en las organizaciones no gubernamentales. Conforme a la investigación, las entidades no gubernamentales que invierten en formación especializada en administración contable moderna y en contabilidad analítica logran progresos significativos en el manejo de sus recursos y en la precisión de sus anotaciones financieras. Esto se traduce en una mayor responsabilidad frente a donantes e interesados, además de una transparencia más alta. El autor también advierte que, si no se recibe formación continua, se producen errores en los registros, demoras en los procedimientos y dificultades para justificar el uso de recursos. Esto afecta negativamente la confianza de aquellos que financian las iniciativas sociales y la eficacia organizacional.

Para que las organizaciones no gubernamentales utilicen los recursos de manera eficaz, es fundamental la infraestructura tecnológica. Varios estudios demuestran que la falta de sistemas digitales integrados para manejar las finanzas y la contabilidad disminuye el control sobre los gastos, reduce la disponibilidad de información y eleva la posibilidad de cometer equivocaciones administrativas. Vélez-Inga et al., (2025) afirman que la dependencia de procesos manuales entorpece el seguimiento del presupuesto y debilita los controles internos, lo cual perjudica tanto la rastreabilidad de los recursos como la calidad de la información empleada en el proceso de toma de decisiones. Esta circunstancia tiene un efecto negativo en la transparencia de las instituciones y en la habilidad de las ONG para justificar el uso de los fondos frente a los entes reguladores y a quienes financian**.**

2.3.5 Prácticas óptimas en administración financiera y contable

La eficiencia con la que las organizaciones sin fines de lucro emplean sus recursos para lograr sus metas está directamente afectada por la gestión estratégica. Sayago Minchala et al., (2025) indican que las ONG consiguen una distribución más lógica de los gastos con metas que pueden ser verificadas en el caso de que desarrollen procesos de planificación dirigidos a

resultados medibles. Esto previene la dispersión de fondos y refuerza la correspondencia entre las tareas realizadas y la misión institucional. Los autores subrayan que la planificación estratégica, además de coordinar las decisiones operativas, ayuda a optimizar el uso de los recursos al incorporar aspectos estratégicos, administrativos y evaluativos. Por lo tanto, una gestión financiera que incluya esta perspectiva estratégica promueve la realización de la misión y la sostenibilidad de la organización en situaciones difíciles.

2.3.6 Beneficios fundamentales de la correcta utilización de los recursos en las ONG

Según la evidencia reciente de la academia, el manejo técnico y evaluativo de los recursos tiene un impacto importante en la efectividad de los proyectos sociales. Larrea et al., (2023), por ejemplo, sostienen que los administradores con habilidades gerenciales en planificación, fijación de metas precisas y seguimiento de resultados consiguen un uso más eficiente de los recursos existentes, dirigiendo el gasto hacia actividades que tienen un mayor impacto y una mejor alineación con las metas sociales. La articulación entre los criterios técnicos, las herramientas de gestión y los sistemas de evaluación no solo mejora la implementación de procesos, sino que además posibilita una medición más exacta del rendimiento institucional y ayuda a que los proyectos sociales sean más coherentes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos, según estos autores.

La manera en que se gestionan y coordinan los recursos con actores internos y externos tiene un impacto directo en la sostenibilidad institucional, según la literatura reciente acerca de la gestión organizacional en instituciones sin fines de lucro. En esta perspectiva, Carvache-Franco et al., (2023) demuestran que las entidades que intensifican sus prácticas de gobernanza y aumentan la conexión con agentes externos como donantes, aliados estratégicos y poblaciones beneficiarias desarrollan habilidades más grandes para innovar socialmente y

mantener sus programas a largo plazo. Para estos autores, la articulación de recursos, redes sociales y mecanismos de gestión posibilita que los proyectos no solo se mantengan, sino también que tengan acceso a nuevas fuentes de financiamiento y que sean validados socialmente frente a la comunidad y a los financiadores. Esto contribuye a asegurar una mayor sustentabilidad del sector no lucrativo.

Carvache Franco et al., (2023) demuestran específicamente que, aun con recursos escasos, las ONG consiguen ampliar sus capacidades y conocimientos para crear innovaciones sociales que aumentan su impacto en la población a la que sirven cuando mejoran sus procedimientos de gobernanza y conexión con actores externos. Esta conclusión indica que el empleo estratégico y explícito de los recursos no solo mejora los procesos internos, sino que también aumenta la eficiencia operativa y promueve resultados que tienen un impacto directo en el valor social para quienes se benefician.

2.3.7 Fundamentos y bases de la transparencia y del empleo eficaz de los recursos

La gestión responsable de recursos en las entidades sin fines de lucro se basa en la transparencia financiera y en el acceso a sistemas de información contable confiables. Gamarra et al., (2023) indican que las organizaciones no gubernamentales (ONG) que establecen y conservan prácticas contables comprensibles y transparentes propician la rendición de cuentas y fortalecen la confianza de los donantes, beneficiarios y otros grupos de interés; esto es fundamental para garantizar la legitimidad institucional y mantener el respaldo financiero. Igualmente, estos autores destacan que la transparencia al comunicar los resultados y al justificar el empleo de los recursos, así como la calidad de las anotaciones económicas y la claridad en los informes, ayudan no solo a mejorar la eficiencia operativa, sino también a que la institución.

2.3.8 Problemas y peligros que surgen de la gestión incorrecta de recursos

Los estudios recientes han evidenciado que, en las organizaciones sin fines de lucro, el riesgo financiero aumenta considerablemente cuando no existen procesos formalizados para supervisar la utilización de los recursos ni sistemas de control interno sólidos. Según Vélez-Inga et al., (2025), la falta de mecanismos de control apropiados en las ONG aumenta el riesgo de equivocaciones en los registros contables, desvíos presupuestarios e irregularidades en la utilización de fondos. Esto perjudica no solo la eficacia operativa, sino también la confianza de quienes financian. La falta de controles internos no solo incrementa la susceptibilidad a fraudes o malversaciones, sino que también afecta la credibilidad institucional y restringe las posibilidades de acceder a nuevas fuentes de financiamiento y alianzas estratégicas, de acuerdo con estos autores.

2.3.9 Sistemas de supervisión, valoración y conexión con el impacto en la sociedad

En las organizaciones no gubernamentales es necesario ir más allá de la simple medición financiera para incluir métricas que muestren los efectos sociales específicos de sus acciones. Por lo tanto, de acuerdo con una investigación que estudia el impacto de la investigación científica en las políticas públicas de una organización no gubernamental, se puede ver la eficiencia de una entidad no solo en los registros contables, sino también en la verdadera aportación que sus acciones producen en contextos sociales concretos.

Esto supone incorporar indicadores cuantitativos y cualitativos que vinculen la distribución de recursos con resultados sociales significativos y palpables para la comunidad objetivo (Segovia Chaparro, 2024). Este enfoque permite evaluar de manera más holística cómo el uso de recursos impacta no solo en la sostenibilidad operativa, sino también en la capacidad de generar cambios significativos en la sociedad. Esta perspectiva posibilita una

evaluación más integral de cómo la utilización de recursos afecta no solo a la sostenibilidad operativa, sino también a la habilidad de provocar transformaciones relevantes en la sociedad.

2.3.10 Desafíos en la utilización de recursos en el contexto ecuatoriano

Según Gortaire Morejón et al., (2022), en Ecuador, muchas ONGs enfrentan serios problemas para gestionar de manera adecuada sus recursos porque no cuentan con sistemas digitales eficientes para el registro contable, la documentación del gasto es limitada y el personal administrativo tiene limitaciones técnicas. Estos déficits hacen que la implementación del presupuesto sea ineficaz, impiden el rendir cuentas y disminuyen la capacidad de mostrar a las entidades financiadoras qué impacto tienen los proyectos. Conforme al autor, la insuficiencia de recursos tanto administrativos como tecnológicos afecta directamente el uso de los recursos y pone en riesgo la sostenibilidad de los programas sociales. En consecuencia, para lograr una eficiencia financiera óptima, es fundamental estandarizar procesos, digitalizar y capacitar a los trabajadores.

2.3.11 Teoría de la utilización de los recursos

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) defiende que el desempeño institucional depende tanto de los recursos existentes como de la habilidad de la organización para incorporarlos, movilizarlos y convertirlos en beneficios operativos y sociales. Muñoz-Cisternas et al., (2022) sostienen desde este punto de vista que la gestión estratégica de los recursos organizativos, tecnológicos, humanos y financieros requiere examinar no solamente su disponibilidad, sino también el modo en que se combinan con las capacidades internas para lograr las metas institucionales.

La TRC, de acuerdo con los autores mencionados, sostiene que la efectividad de una entidad al transformar insumos en beneficios sociales está determinada por la planificación

enfocada en resultados, el desarrollo de capacidades dinámicas y la adecuada articulación de procesos administrativos. Esto afecta tanto su legitimidad ante donantes y beneficiarios como su sostenibilidad. Esto significa que la gestión técnica de los recursos, junto con sistemas de control interno, evaluación y supervisión en las ONG no solo mejora el aprovechamiento de los fondos, sino que además permite desarrollar capacidades organizativas que favorecen la continuidad de los proyectos, mejoran la transparencia y aumentan la capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno de estudio. Este enfoque permite analizar datos numéricos relacionados con la gestión financiera y la utilización de los recursos de la Unidad Educativa Particular Kolping, así como interpretar las prácticas de las participantes vinculadas con los procesos administrativos y financieros. El enfoque mixto, de acuerdo con Jasso Oyervides et al., (2024), promueve una mejor comprensión de los fenómenos bajo estudio a través de la recopilación, el análisis y la integración de datos cualitativos y cuantitativos.

Desde este punto de vista, la obtención y análisis de datos que pueden ser medidos mediante métodos estadísticos se encuadra en el enfoque cuantitativo. En cambio, el enfoque cualitativo tiene como objetivo entender las vivencias y prácticas de los participantes en su entorno institucional Jasso Oyervides et al., (2024). Integrar ambos enfoques posibilita que se contrasten los datos obtenidos por medio de diversos instrumentos y que, a través de la triangulación de datos, se potencie el análisis de los resultados.

La investigación es de tipo descriptivo en términos de alcance, ya que tiene como objetivo describir los procedimientos contables y financieros, además de los métodos de control implementados en la unidad educativa, sin alterar las variables analizadas. De acuerdo con Vizcaíno Zúñiga et al., (2023), la investigación descriptiva permite caracterizar las propiedades y características de un fenómeno dentro de su contexto.

Asimismo, es estudio presenta un alcance explicativo, al identificar factores que influyen en la administración y su impacto en la transparencia y sostenibilidad de las ONG.

Finalmente, posee un carácter exploratorio, debido a la limitada investigación previa en el contexto de las ONG educativas, lo que permite sentar bases para futuros estudios Vizcaíno Zúñiga et al., (2023).

3.2 Unidades de análisis

La unidad de análisis corresponde a la Unidad Educativa Particular Kolping, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, como proyecto educativo vinculado a la Fundación Kolping Ecuador. Para la contextualización institucional se consideró información del Directorio Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, sistema administrado por el Estado ecuatoriano, en el cual se encuentra registrada la Fundación Kolping Ecuador. Esta referencia permitió identificar el marco institucional dentro del cual se desarrolla el caso de estudio y establecer la relación existente entre la Fundación y la Unidad Educativa.

El estudio se delimitó al análisis de los procesos relacionados con la gestión financiera y la utilización de los recursos de la Unidad Educativa Particular Kolping durante el período 2025. En este sentido, se consideraron los procedimientos contables y financieros, la planificación presupuestaria, los mecanismos de control, la gestión de ingresos y gastos y las actividades relacionadas con la administración de los recursos institucionales.

Para la selección de los participantes se consideró su relación directa con los procesos administrativos, contables y financieros de la institución. La población estuvo conformada por cuatro personas: la Directora Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador, la Rectora de la Unidad Educativa Particular Kolping, la Contadora y la Secretaria. Debido al número reducido de integrantes y a su vinculación directa con el objeto de estudio, se trabajó con la totalidad de la población mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de datos se empleó la técnica de entrevista semiestructurada, utilizando como instrumento una guía de entrevista de 10 ítems con preguntas abiertas, aplicada exclusivamente a la Directora Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador, con el fin de obtener información cualitativa relacionada con las directrices institucionales. Por otra parte, se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado de 16 ítems con escala Likert de cinco niveles, la cual fue respondida por tres participantes: la Rectora, la Contadora y la Secretaria de la Unidad Educativa Particular Kolping, quienes se encuentran directamente vinculadas con los procesos administrativos, presupuestarios, contables y documentales de la institución.

Ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y aplicados de forma virtual a través de Formularios de Google. Asimismo, se utilizó la técnica de análisis documental para revisar informes de gestión, estados financieros y documentos normativos relevantes, con el propósito de contrastar y sustentar la información obtenida en el trabajo de campo.

Finalmente, se aplicó la técnica de observación, empleando una ficha de observación que permitió registrar de manera sistemática aspectos relacionados con los procesos administrativos y financieros.

3.4 Técnicas de análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos en la investigación fueron analizados mediante estadística descriptiva, utilizando porcentajes para facilitar la interpretación y comparación de las variables, y procesados en el programa Excel. De forma complementaria, la información cualitativa recopilada a través de las entrevistas a la Directora Ejecutiva de la Fundación

Kolping Ecuador fue analizada mediante análisis de contenido, organizando categorías relacionadas con la gestión contable, el control interno y la sostenibilidad organizacional.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros implementados por la Unidad Educativa Particular Kolping en la administración de los recursos del proyecto.

4.1.1 Contexto de la Unidad Educativa Particular Kolping

El 6 de marzo de 1992, el Ministerio de Educación N.º 005309 aprobó la creación de la unidad educativa, que en sus inicios se llamó "Colegio Adolfo Kolping". La institución ha mejorado su oferta académica, en la actualidad brinda Educación General Básica y Bachillerato Técnico Industrial en tres especialidades: Electromecánica automotriz, electrónica de consumo y mecánica industrial. En el contexto de su funcionamiento institucional, Kolping sostiene una administración financiera con el objetivo de que sus actividades educativas sean sostenibles y cumplan con su misión social. Como es una institución asociada a la Fundación Kolping Ecuador, su gestión financiera se guía por los principios de eficiencia en la utilización de los recursos, responsabilidad y transparencia.

Los recursos de la institución provienen de las pensiones educativas, arrendamiento del bar escolar, contribuciones de las editoriales con las que mantienen convenios y, en ocasiones, del respaldo institucional de la fundación. Esto posibilita que los servicios educativos sigan funcionando y que se mantenga su infraestructura. En este escenario, es esencial una buena planificación financiera para cubrir los costos de operación, tales como el pago del personal, el mantenimiento de los talleres técnicos, la compra de materiales educativos y la realización de actividades institucionales.

La institución utiliza el sistema contable Latinium desde el año 2018 para la gestión financiera y contable, un instrumento tecnológico que posibilita llevar un registro, una organización y un control de las transacciones económicas de la entidad. Este sistema

simplifica procedimientos como la elaboración de estados financieros, el control de cuentas por cobrar (pensiones) y el registro de ingresos y egresos.

Dentro del análisis del contexto institucional, es importante considerar la evolución de la población estudiantil, debido a que constituye el principal factor que incide en la generación de ingresos de la Unidad Educativa Particular Kolping. La cantidad de estudiantes matriculados determina directamente los ingresos por concepto de pensiones, que representan la principal fuente de financiamiento de la institución. En este sentido, al finalizar el año lectivo 2023-2024, la institución registró 204 estudiantes, mientras que en el período 2024-2025 tuvo 255 estudiantes, lo que representa un incremento del 25 %. Este crecimiento refleja un aumento en la población estudiantil de la institución durante el período analizado.

4.1.2 Organigrama institucional

El organigrama estructural de la Unidad Educativa Particular Kolping es una representación gráfica de la organización interna de la entidad, tal como se presenta en la Figura 1 (véase Anexo 5). La institución tiene una estructura organizativa definida en este ámbito. Esta empieza con la Dirección Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador, quien toma decisiones estratégicas y aprueba temas importantes como el presupuesto institucional. A nivel operativo, la institución es dirigida por la Rectora, quien coordina y supervisa las diferentes áreas que integran la unidad educativa, asegurando el correcto funcionamiento de los procesos internos. La secretaria y la contadora, responsables de los procesos de gestión documental, contables y financieros, que son esenciales para el correcto funcionamiento institucional, se ubican en la zona administrativa.

En cambio, el bienestar de los alumnos se aborda mediante el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), liderado por una psicóloga responsable que tiene a su cargo tareas de asesoramiento, acompañamiento y soporte en términos socioemocionales para los

estudiantes. La institución tiene un inspector general y un subinspector que se encargan de supervisar el cumplimiento del orden y las normas de convivencia dentro del plantel en el campo disciplinario. Asimismo, el equipo docente está conformado por 18 profesores distribuidos en los niveles de educación básica, bachillerato y áreas técnicas, quienes desempeñan un rol fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, dentro del personal de apoyo se encuentra la conserje, encargada de mantener las condiciones adecuadas de limpieza y orden en las instalaciones educativas.

4.1.3 Flujograma de procesos

El flujograma del proceso de elaboración y aprobación del presupuesto comienza con la recolección de datos institucionales importantes, entre los que se incluyen el número de alumnos, los ingresos previstos y la información histórica; todos son componentes fundamentales para una planificación financiera apropiada. Este proceso se desarrolla de manera anual, realizándose en el mes de abril de cada periodo lectivo; el flujograma correspondiente se presenta en la Figura 2 (véase Anexo 6). Luego, la rectora examina el rendimiento financiero del periodo anterior, tomando en cuenta los ingresos, los egresos y los resultados alcanzados; esto posibilita detectar las necesidades de la institución en relación con gastos operativos, variables y fijos. A partir de estos datos, se proyectan gastos imprevistos y adicionales que se calculan entre el 3% y el 5% del presupuesto, lo cual ayuda a tener una planificación más realista y preventiva.

El presupuesto, después de ser elaborado, es enviado a la Directora Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador. Ella está encargada de revisarlo y evaluarlo. En este momento se establece un punto decisivo, donde se evalúa si el presupuesto satisface las necesidades de la institución. Si no es aprobado, el documento se devuelve a la Rectora para ser perfeccionado y modificado, reiniciando desde la etapa de elaboración del presupuesto. Esto garantiza un ciclo

de retroalimentación orientado a optimizar los recursos. Por el contrario, si se aprueba el presupuesto de manera formal, comienza la implementación del mismo. Esta visión fortalece el control interno, asegurando que la Dirección Ejecutiva valide todos los presupuestos antes de su implementación.

El flujograma de procesos de pago y compra a proveedores (ver Anexo 7) comienza cuando los empleados de la institución hacen una solicitud verbal al Rectorado para cubrir una necesidad. En esta etapa, la rectora analiza la relevancia de la solicitud a través de un punto crucial: la verificación de su necesidad. Si no se da la autorización, el proceso se detiene, lo que posibilita prevenir gastos innecesarios y mejorar el control en cuanto al uso de los recursos. En caso de aceptación de la necesidad, el solicitante proporciona la factura o proforma correspondiente; esto facilita la justificación oficial de la solicitud.

Después, el proceso se pasa al departamento de contabilidad, que es donde se ingresan y examinan los documentos justificativos para verificar que satisfacen las exigencias administrativas y legales. Para garantizar el control de la operación desde su comienzo, se lleva a cabo el registro contable en el sistema Latinium. Luego, como paso previo a la realización del pago, se sube la información en la plataforma de Banco Pichincha Cash Management. Cuando la información se ha cargado, el procedimiento vuelve al Rectorado para que se revise la documentación y los datos ingresados, lo que establece un segundo punto de control a través de la comprobación de la exactitud de los datos. En caso de que se detecten incongruencias, el procedimiento es enviado nuevamente al departamento de Contabilidad para corregir las observaciones, lo que crea un ciclo de retroalimentación que mejora la fiabilidad del proceso. Si la información es correcta, el Rectorado aprueba la operación y se la envía a la Dirección Ejecutiva.

La autorización y ejecución del pago se llevan a cabo en la fase final por parte de la Dirección Ejecutiva, lo cual asegura un nivel extra de control y separación de funciones. Después, el proceso vuelve a Contabilidad para registrar contablemente el pago realizado y guardar en archivos físicos y digitales los documentos, garantizando así que las normativas se cumplan y que la información esté disponible para auditorías futuras.

El flujograma de proceso de pago de sueldos (véase en el Anexo 8), comienza en el departamento de Contabilidad, donde se registran los salarios mensuales del personal en un archivo de Excel llamado "roles de pago", que recopila la información relacionada con las remuneraciones. Más tarde, se lleva a cabo el registro contable de estos valores en el sistema contable Latinium, lo que posibilita un control apropiado y formal de las obligaciones creadas. Como paso previo a la realización de los pagos, luego se carga la información en la plataforma del Banco Pichincha Cash Management.

Una vez que se ha subido la información, el proceso pasa al Rectorado, en donde se lleva a cabo el examen de los datos y la documentación ingresada; este es un momento crucial para el control. En esta fase, se juzga si la información es precisa a través de un punto de decisión. Si se encuentran errores o inconsistencias, los datos se devuelven al departamento de Contabilidad para corregir las observaciones y hacer el reajuste necesario. Si se confirma que la información es correcta, el Rectorado la aprueba y la envía a la Dirección Ejecutiva de Fundación Kolping Ecuador. En esta fase, se lleva a cabo la autorización final y se ejecuta el pago mediante el sistema de Banco Pichincha Cash Management.

Finalmente, después de que se ha hecho el pago, el proceso vuelve al departamento de Contabilidad. Allí se lleva a cabo la anotación contable del pago en el sistema Latinium para asegurar que la información financiera esté actualizada. Como actividad final, se archivan los

documentos contables tanto en formato físico como digital, garantizando que se cumplan las regulaciones vigentes, que haya trazabilidad y que exista un respaldo documental.

Las actividades que, en su mayoría, lleva a cabo el departamento de Secretaría, junto con Contabilidad, para gestionar, controlar y registrar los ingresos de los alumnos se detallan secuencialmente en el flujograma del proceso de cobro de pensiones y matrículas (véase en el Anexo 9). El proceso comienza en el área de Secretaría, con la matrícula del estudiante y su ingreso al sistema educativo correspondiente. Esto posibilita que se registre oficialmente su información administrativa y académica. Después, se lleva a cabo el registro manual de la información en un archivo de Excel llamado "cuadro de pensiones", herramienta que ayuda al control interno para monitorear los pagos. Cada mes, la Secretaría produce los recibos de venta por alumno, que se refieren a los montos de pensiones; estos son considerados como la documentación fundamental del procedimiento de cobro.

Luego, se verifican y se registra los comprobantes de pagos recibidos, lo que constituye un punto de decisión importante en el proceso. Si el pago no se ha realizado, el proceso se interrumpe, lo que indica que no hay ingresos. En cambio, si el pago se ha efectuado, la secretaría registra el respectivo comprobante de depósito o transferencia en reporte diario de caja en un archivo de Excel y consolida los datos sobre los ingresos recibidos.

Después, se lleva a cabo un proceso de control al revisar diariamente los movimientos bancarios, lo que hace posible la verificación de los depósitos hechos por los padres de familia. Esta tarea se complementa con la comparación entre lo que se ha registrado en el reporte de caja y los movimientos de la cuenta bancaria de la institución, de manera que la información financiera y los registros internos sean coherentes. Luego de verificar la información, se imprimen el reporte de caja, las facturas y los recibos del depósito. Estos documentos se envían al departamento de Contabilidad en formato digital y físico.

En el área de contabilidad, se da de baja las cuentas por cobrar en el sistema contable Latinium; luego se archivan las facturas y recibos de depósito para asegurar la conservación de los documentos de respaldo. Finalmente, el proceso retorna al área de Secretaría, donde se efectúa el archivo físico del reporte de caja junto con su respectivo comprobante de ingreso, asegurando la trazabilidad documental y el control administrativo del proceso.

Otro ingreso de la unidad educativa es el arrendamiento del bar escolar, la primera etapa se lleva a cabo en el área de contabilidad, con la elaboración y firma del contrato de arrendamiento. Este tiene una duración de diez meses y determina los términos del pacto entre el inquilino y la institución. Este documento es la base legal que da lugar a la cuenta por cobrar y facilita el establecimiento del procedimiento de facturación y cobro correspondiente.

Después, el proceso sigue en el área de Secretaría, donde se produce la emisión de la factura por arrendamiento de bar en el sistema contable Latinium. De esta manera, se formaliza el ingreso previsto. Secretaría, a continuación, recibe el recibo del depósito hecho por el arrendatario, que respalda el pago realizado. Esta transacción se documenta en un archivo de Excel llamado "Reporte de Caja", el cual es una herramienta que sirve para controlar diariamente los ingresos de la institución. A continuación, se genera el reporte de caja con la documentación de respaldo (la factura y el recibo del depósito), y se envía tanto en formato físico como digital al departamento contable, garantizando así la transmisión de información entre departamentos y el control administrativo del proceso.

En el departamento de contabilidad, se recibe y verifica el reporte de caja y los documentos de respaldo, estableciendo así un punto de control a través de la validación de la información. Si se encuentran errores, el proceso vuelve a la Secretaría para corregir errores en los informes o documentos. Esto genera un ciclo de retroalimentación que hace el proceso más confiable. Si los datos son precisos, contabilidad lleva a cabo el registro contable del

ingreso en el sistema Latinium y elimina la cuenta por cobrar, lo cual actualiza la condición financiera de la institución.

Por último, se archivan los documentos contables en formato físico y digital en el departamento de contabilidad. Después, la Secretaría recibe el reporte de caja firmado con el correspondiente comprobante de ingreso para su archivo físico final. Adicionalmente, se identificó que la unidad educativa cuenta con otra fuente de ingresos complementaria, derivada de un convenio establecido con una editorial para la comercialización de libros dirigidos a los estudiantes. En este acuerdo, la institución percibe un porcentaje de ganancia por cada libro vendido, lo que representa un ingreso adicional que contribuye al financiamiento de sus actividades.

Este ingreso es gestionado a través del departamento de Secretaría, el cual realiza la generación de la factura correspondiente en el sistema contable Latinium. Para efectos de registro contable, el concepto de este ingreso es clasificado como “cursos vacacionales”, lo que evidencia una práctica institucional de agrupación de ingresos dentro de rubros ya existentes en el sistema. Posteriormente, el valor es incorporado dentro de los registros financieros institucionales, permitiendo su control y seguimiento dentro de la contabilidad general. Este mecanismo refleja la diversificación de fuentes de financiamiento de la institución; sin embargo, también pone en evidencia la necesidad de fortalecer la clasificación contable de los ingresos, a fin de mejorar la precisión en la información financiera y facilitar el análisis real de cada una de las actividades que generan recursos dentro de la unidad educativa.

4.1.4 Matriz de procesos y responsables

Los procesos, funciones, personas a cargo, instrumentos utilizados y controles implementados más relevantes se determinaron a partir de los datos recopilados a través de la entrevista realizada al personal responsable de las gestiones administrativas, contables y

financieras de la Unidad Educativa Particular Kolping. La matriz posibilitó la organización y sistematización de los procesos asociados a la creación y aprobación del presupuesto, las compras y pagos a proveedores, el pago de sueldos, cobranza de matrículas y pensiones, la recaudación del arrendamiento del bar escolar e ingresos provenientes del convenio con la editorial.

La matriz completa de procesos y responsables, que contiene el detalle de cada actividad, responsable, revisión o apoyo, sistema o herramienta y control aplicado, se presenta en el Anexo 10.

4.1.5 Análisis técnico de debilidades

A partir del análisis de la información recopilada mediante la entrevista, encuestas, ficha de observación, el análisis documental y la revisión de los procesos contables identificados en la Unidad Educativa Particular Kolping, se evidencian diversas debilidades que afectan la eficiencia y confiabilidad de la gestión financiera institucional.

Uno de los principales aspectos identificados es la alta dependencia del número de estudiantes como base para la planificación presupuestaria. Este factor afecta de manera directa los ingresos de la institución, lo que genera un riesgo financiero significativo, especialmente si no se alcanza el punto de equilibrio previsto. Hay un problema importante que se observa en la administración de la cartera, particularmente con respecto a que los apoderados no cumplen con sus obligaciones de pago a tiempo. Este hecho provoca que la cartera vencida se vaya acumulando, lo que tiene un efecto negativo en la disponibilidad de recursos financieros a corto plazo y reduce la capacidad de la institución para cumplir con sus responsabilidades operativas. En estas condiciones, la mezcla de una dependencia elevada de los ingresos por pensiones y el incremento en la morosidad tiene un impacto directo en la

liquidez institucionalmente hablando y puede amenazar su capacidad de pago a largo plazo. En 2025, el 8 % de las obligaciones se canceló al día, mientras que el 60 % presentó un retraso mayor a 30 días, el 22 % superó los 60 días y el 10 % excedió los 90 días. Esto demuestra que los procedimientos de recuperación de cartera y control financiero son deficientes.

Esto indica que los métodos de control financiero y de recuperación de cartera son ineficientes. El incumplimiento de los representantes legales en el pago puntual de pensiones ha generado problemas de liquidez, lo cual empeora esta situación y restringe la habilidad de la institución para llevar a cabo sus responsabilidades y realizar el presupuesto eficientemente.

Se estableció que el Rectorado se encarga de elaborar el presupuesto y la Dirección Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador lo aprueba al comienzo del ciclo académico, en cuanto a la planificación presupuestaria. El presupuesto se muestra en un archivo digital de Excel. Se identificó que la ausencia de procedimientos formales para documentar de manera sistemática su aprobación, para hacer un seguimiento de las diferentes versiones y para rastrear los cambios realizados era un aspecto que tenía potencial de mejora. Asimismo, no se identificó un sistema de documentación que defina de forma estándar los procedimientos de respaldo, las autorizaciones para el acceso y la conservación de las versiones aprobadas. Esta circunstancia puede complicar, en particular durante los procesos de control o revisión institucional, la verificación posterior de las modificaciones hechas y el seguimiento de los datos vinculados con el presupuesto.

Otro factor importante es la falta de automatización en los procesos contables. A pesar de que la institución utiliza el sistema contable Latinium, se evidenció que muchas funciones fundamentales, como la conciliación bancaria diaria y el reporte de caja, se realizan en hojas de Excel. Esto aumenta la posibilidad de que ocurran errores al momento de digitar, duplicaciones en los registros y demoras al actualizar los datos, lo que afecta negativamente la credibilidad de

los datos financieros. También, se notó que la información contable estaba desorganizada debido al uso simultáneo de diversas herramientas, como el sistema contable, documentos físicos y archivos en Excel.

Además, se hizo evidente que no existía un manual de control interno formalmente constituido ni políticas contables institucionales documentadas. A pesar de que se llevan a cabo algunos controles y procedimientos en la práctica, estos se realizan empíricamente, apoyándose en la experiencia del personal. Esto provoca una dependencia importante del conocimiento individual y eleva el peligro de que haya inconsistencia en cómo se aplican los procesos.

También se notó que ciertas funciones estaban concentradas en algunos puestos específicos, sobre todo en las áreas de contabilidad y secretaría. Esto podría poner en peligro la separación apropiada de funciones. Esta situación incrementa el riesgo de errores no detectados y limita la eficiencia en los procesos de control.

Finalmente, se identificó que el Rectorado y la Dirección Ejecutiva concentran de manera significativa los procesos de aprobación financiera. Aunque esto refuerza el control institucional, puede causar retrasos en la ejecución de pagos y perjudicar la operatividad en circunstancias que necesitan respuestas rápidas. Estas debilidades demuestran que es necesario fortalecer la estructura de control interno, formalizar los procesos y perfeccionar el uso de instrumentos tecnológicos con el fin de optimizar la administración contable del establecimiento.

4.1.6 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Unidad Educativa

Las respuestas de la encuesta que fue aplicada a tres miembros del establecimiento, la secretaria, la contadora y la rectora, se examinaron con el fin de completar el diagnóstico de los procesos financieros y contables de la Unidad Educativa Particular Kolping.

Los resultados se exponen en términos de porcentajes y frecuencias, en un principio a nivel general, después por dimensión y al final por ítem. La información se analiza de manera descriptiva, tomando en cuenta que el número de participantes es limitado y que los hallazgos representan sus puntos de vista. Por esa razón, no se extienden estadísticamente a toda la comunidad educativa.

Tabla 1

Distribución General de las Respuestas de la Encuesta Aplicada

Opción de respuesta	**Frecuencia (f)**	**Porcentaje (%)**
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	4	8.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	18.75
De acuerdo	20	41.67
Totalmente de acuerdo	15	31.25
Total	48	100,00

Nota. Los porcentajes se calcularon sobre el total de 48 respuestas. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

La opción "De acuerdo" recibió 20 respuestas (41,67 %), y la opción "Totalmente de acuerdo", con 15 respuestas (31,25 %), fue la segunda más votada, como se puede ver en la Tabla 1. Cuatro respuestas (8,33 %) fueron para "en desacuerdo", mientras que nueve (18,75 %) se dieron a la opción neutral. No se registraron respuestas en "Totalmente en desacuerdo".

En total, las dos categorías de acuerdo acumularon 35 de las 48 respuestas (72,92 %), lo que muestra una percepción general positiva.

Tabla 2

Resultados agrupados por dimensión

Variable	Dimensión	Ítems	n	ED	Neutral	DA	TA	Promedio (1–5)
Gestión financiera	Planificación financiera	1, 2	6	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (66.7%)	2 (33.3%)	4.33
Gestión financiera	Control financiero	3, 4, 5	9	0 (0.0%)	1 (11.1%)	4 (44.4%)	4 (44.4%)	4.33
Gestión financiera	Transparencia financiera	6, 7, 8	9	1 (11.1%)	1 (11.1%)	3 (33.3%)	4 (44.4%)	4.11
Utilización de recursos	Eficiencia en el uso de los recursos	9, 10, 11	9	2 (22.2%)	2 (22.2%)	2 (22.2%)	3 (33.3%)	3.67
Utilización de recursos	Asignación de los recursos	12, 13	6	0 (0.0%)	1 (16.7%)	5 (83.3%)	0 (0.0%)	3.83
Utilización de recursos	Uso responsable de los recursos	14, 15, 16	9	1 (11.1%)	4 (44.4%)	2 (22.2%)	2 (22.2%)	3.56

Nota. n corresponde al número de respuestas reunidas en cada dimensión. No se registraron respuestas en «Totalmente en desacuerdo»; por ello, esa categoría no se muestra en las columnas de la tabla. Los porcentajes se calcularon sobre el total de respuestas de cada dimensión. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Las respuestas se organizaron en función de las dimensiones que aparecen en el archivo de la encuesta. La Tabla 2 muestra cómo se distribuyen las respuestas según la dimensión. El promedio descriptivo emplea una codificación que va del 1 al 5, desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5); este se incluye como un añadido y no reemplaza el análisis de frecuencias.

La dimensión de planificación financiera, compuesta por los ítems 1 y 2, obtuvo seis respuestas: dos (33.33 %) fueron Totalmente de acuerdo y cuatro (66.67 %) fueron De acuerdo. No se reportaron respuestas neutrales o negativas. Las participantes tienen una opinión positiva sobre la existencia de un presupuesto anual y su alineación con las metas institucionales.

Por otra parte, la dimensión de control financiero corresponde a los ítems 3, 4 y 5, la mayoría de las respuestas (88,89 %) se situaron en las categorías de acuerdo y una sola (11,11 %) fue neutral. Las respuestas apuntan a una apreciación positiva de los procedimientos de control, las revisiones de gastos y el sistema contable. La respuesta neutra sobre la presencia de procedimientos internos sugiere que es recomendable cotejar esta impresión con la documentación institucional existente.

En cuanto a la transparencia financiera, que se refiere a los ítems 6, 7 y 8, el 77,78% de las respuestas (siete de nueve) fueron positivas, un 11,11% fue neutral y un 11,11% fue En desacuerdo. La respuesta negativa estuvo vinculada con la presencia de procedimientos

internos establecidos para rendir cuentas. Este resultado indica que se debe verificar si estos procedimientos están documentados y formalizados.

En eficiencia en el uso de los recursos, que comprende los ítems 9, 10 y 11 según la categorización del archivo, cinco de las nueve respuestas (55,56 %) fueron positivas, dos (22,22 %) neutrales y dos (22,22 %) negativas. El ítem sobre autoevaluación de la utilización de recursos y formulación de planes de mejora continua, que recibió dos respuestas en desacuerdo y una neutral, es el que más atención recibe. Se aconseja contrastar este resultado con las prácticas y registros observados.

En asignación de los recursos, que corresponde a los ítems 12 y 13, cinco de las seis respuestas (83.33%) fueron De acuerdo y una (16.67%) fue neutral. La asignación de recursos de acuerdo con las prioridades y su distribución entre las áreas fue apreciada positivamente por las participantes. La respuesta neutral posibilita indicar que sería apropiado verificar si los criterios técnicos de asignación están definidos y registrados.

En el uso responsable de los recursos, que corresponde con los ítems 14, 15 y 16, cuatro de las nueve respuestas (44,44%) fueron neutrales, cuatro (44,44%) favorables y una (11,11%) desfavorable. La distribución muestra un consenso más bajo que en otras dimensiones. Las respuestas, específicamente las relacionadas con supervisión, medidas preventivas y revisión documental, indican que es recomendable formalizar y demostrar las actividades de verificación.

Tabla 3

Resultados por ítem

Ítem / dimensión	Pregunta aplicada	Distribución por opción: f (%)	Respuestas

Planificación financiera	La institución cuenta con un presupuesto anual formalmente elaborado para el desarrollo de sus actividades institucionales	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 2 (66.7%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Planificación financiera	El presupuesto se formula y se ejecuta en concordancia con los objetivos institucionales	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 2 (66.7%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Control financiero	La institución dispone de procedimientos internos para el control del uso de los recursos financieros	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 1 (33.3%); DA: 1 (33.3%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Control financiero	La institución realiza revisiones periódicas de los gastos institucionales	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 2 (66.7%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Control financiero	El sistema contable permite un adecuado control financiero	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 1 (33.3%); TA: 2 (66.7%)	3 de 3
Transparencia financiera	La institución elabora informes financieros anuales y socializa con la Dirección Ejecutiva	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 1 (33.3%); TA: 2 (66.7%)	3 de 3
Transparencia financiera	La institución cuenta con procedimientos internos establecidos	TD: 0 (0.0%); ED: 1 (33.3%); N: 1 (33.3%); DA: 0	3 de 3

	para la rendición de cuentas	(0.0%); TA: 1 (33.3%)	
Transparencia financiera	La institución rinde cuentas sobre el uso de los recursos financieros	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 2 (66.7%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Eficiencia en el uso de los recursos	La institución utiliza criterios claramente definidos para la asignación de los recursos financieros a las actividades institucionales	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 1 (33.3%); DA: 1 (33.3%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Eficiencia en el uso de los recursos	La institución controla adecuadamente los gastos operativos y los costos asignados al proyecto educativo para evitar desperdicios de recursos financieros	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 1 (33.3%); TA: 2 (66.7%)	3 de 3
Eficiencia en el uso de los recursos	La institución realiza procesos de autoevaluación sobre la utilización de los recursos financieros para proponer planes de mejora continua	TD: 0 (0.0%); ED: 2 (66.7%); N: 1 (33.3%); DA: 0 (0.0%); TA: 0 (0.0%)	3 de 3
Asignación de los recursos	La institución aplica criterios técnicos y previamente establecidos para la asignación de los	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 1 (33.3%); DA: 2 (66.7%); TA: 0 (0.0%)	3 de 3

	recursos financieros, en concordancia con las prioridades institucionales		
Asignación de los recursos	La institución distribuye los recursos financieros de manera equitativa entre las áreas institucionales	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 3 (100.0%); TA: 0 (0.0%)	3 de 3
Uso responsable de los recursos	La institución realiza procesos de supervisión y verificación periódica para asegurar que el uso de los recursos financieros cumpla con las normas y procedimientos institucionales establecidos	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 2 (66.7%); DA: 0 (0.0%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3
Uso responsable de los recursos	La institución aplica medidas preventivas para evitar errores en la utilización de los recursos financieros	TD: 0 (0.0%); ED: 1 (33.3%); N: 2 (66.7%); DA: 0 (0.0%); TA: 0 (0.0%)	3 de 3
Uso responsable de los recursos	La institución revisa los documentos contables antes de realizar los pagos correspondientes	TD: 0 (0.0%); ED: 0 (0.0%); N: 0 (0.0%); DA: 2 (66.7%); TA: 1 (33.3%)	3 de 3

Nota. Los porcentajes de cada ítem se calcularon sobre las tres respuestas registradas.

Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Las respuestas revelan una visión positiva sobre la planificación y el control financiero. No obstante, los indicadores de eficacia en el empleo responsable y en la utilización de recursos muestran respuestas neutrales o desfavorables.

4.2 Evaluación de los mecanismos de control financiero aplicados en la Unidad Educativa Particular Kolping.

4.2.1 Evaluación de cumplimiento

Se realizó un análisis integral considerando la información obtenida a través de la entrevista, encuestas, ficha de observación, análisis documental y flujogramas de los procesos contables institucionales. En el área de rectorado, se realiza un control del cumplimiento a través de la formulación y supervisión del presupuesto institucional, que al principio del año lectivo es aprobado por la Dirección Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador. Además, se observa un control en la ejecución presupuestaria mediante el control del gasto según la liquidez disponible. Sin embargo, el presupuesto presenta limitaciones en términos de respaldo documental, debido a que se gestiona sobre todo de manera digital, sin tener una formalización física que asegure su conservación y validez institucional.

En los procesos de compras y pago a proveedores y pago de sueldos, se cumple con el principio de segregación de funciones, ya que intervienen diferentes áreas (Contabilidad, Rectorado y Dirección Ejecutiva). Este aspecto fortalece el control interno al evitar la concentración de responsabilidades en una sola persona. Asimismo, la existencia de puntos de revisión y validación (como la verificación de información y aprobación previa al pago) permite reducir errores y riesgos financieros.

Por otro lado, en los procesos de cobranzas (pensiones, matrículas y arriendo del bar escolar), se evidencia el cumplimiento parcial de controles, debido a que, si bien existen

registros y verificaciones, se mantiene el uso de herramientas manuales como archivos Excel para el control de ingresos. Esto limita la automatización, incrementa el riesgo de errores y reduce la confiabilidad de la información en tiempo real, aunque los controles identificados se llevan a cabo en la práctica, se observan debilidades en su formalización. Esto es así porque no hay un manual de control interno ni políticas contables documentadas que regulen la implementación de estos mecanismos de manera estandarizada. Esta circunstancia provoca que los controles se implementen de manera empírica, apoyándose en la experiencia del personal, lo cual puede tener un impacto negativo en la uniformidad y consistencia de su ejecución.

Además, se observó que muchos controles dependen de procesos manuales, en particular los que se llevan a cabo en hojas de Excel; esto eleva la posibilidad de cometer errores y disminuye la eficacia del control financiero. Además, se nota que la información contable está esparcida en diversos sistemas y formatos, lo cual complica su seguimiento e integración. De manera general, la institución cumple con los mecanismos básicos de control financiero; no obstante, tiene posibilidades de mejorar en cuanto a la integración de sistemas, el fortalecimiento de controles preventivos y la automatización de procesos.

4.2.2 Matriz de riesgos financieros

A partir del análisis de los procesos contables y financieros de la Unidad Educativa Particular Kolping, se identificaron riesgos relacionados con la gestión presupuestaria, compras y pagos, nómina, cobranzas, registro de ingresos y uso de herramientas tecnológicas. Entre los principales se encuentran la falta de seguimiento presupuestario, morosidad, errores en nómina, registros incorrectos, duplicidad de información, falta de integración de sistemas y ausencia de indicadores financieros.

Los controles actuales se basan principalmente en revisiones manuales, verificaciones documentales y autorizaciones, por lo que se evidencia la necesidad de fortalecerlos mediante procedimientos estandarizados, automatización e integración tecnológica.

La matriz completa de riesgos financieros, que incluye los riesgos identificados, causas, impactos, nivel de riesgo, controles actuales y recomendaciones, se presenta en el Anexo 11.

4.2.3 Evaluación de indicadores financieros

En el análisis de los indicadores financieros de la Unidad Educativa Particular Kolping para 2024 y 2025 (véase en el Anexo 12) se observan transformaciones importantes en la estructura financiera, las cuales están vinculadas directamente con los procesos contables y financieros que se encontraron en la investigación y con el aumento del alumnado registrado en 2025.

En relación a la liquidez, se evidencia un importante avance en el indicador de liquidez corriente, que creció de 0.18 en 2024 a 1.95 en 2025. Aunque esta variación supone un aumento relativo del 983,33 %, es importante tomar este porcentaje con precaución, ya que se basa en una base inicial pequeña. Por eso, para entender cómo se comporta el indicador, es esencial que analicemos la composición de sus componentes más relevantes. El pasivo corriente se mantuvo aproximadamente en $7,500 durante ambos periodos, mientras que el activo corriente creció desde $1,340.32 en 2024 a $15,209.31 en 2025. Esta discrepancia explica, en gran medida, el aumento de la liquidez corriente. Esto se debe a que el crecimiento del activo corriente fue significativamente más importante que los cambios observados en las obligaciones a corto plazo.

El crecimiento de los activos corrientes puede tener que ver con el aumento en el número de alumnos, que subió de 204 en 2024 a 255 en 2025, o también con la subida del

valor de las pensiones en $3. Durante el periodo analizado, estos factores habrían contribuido a aumentar los ingresos y, por lo tanto, la cantidad de recursos corrientes disponibles. Además, se constata que las obligaciones de corto plazo, como los valores relacionados con sueldos y salarios, no experimentaron un aumento significativo en comparación con el crecimiento del activo corriente. En este contexto, el indicador muestra una capacidad contable más alta para afrontar las deudas a corto plazo al final de 2025.

Sin embargo, el resultado del indicador no permite afirmar por sí solo que la institución cuenta con una situación de liquidez adecuada, ya que este estudio depende de la composición y disponibilidad real de los activos corrientes. Específicamente, se debería tener en cuenta qué porcentaje corresponde a efectivo y a equivalentes de efectivo, y cuál es la parte que pertenece a cuentas por cobrar, así como el momento de recuperar la cartera. Asimismo, los ingresos que provienen de pensiones y matrículas pueden mostrar un patrón estacional relacionado con el comienzo y la progresión del año académico. Por lo tanto, el valor de 1,95 debe ser considerado como un indicador positivo en cuanto a la relación entre activos y obligaciones corrientes al final de 2025; sin embargo, no se puede tomar como prueba suficiente de una liquidez mantenida a lo largo del periodo.

En relación con los indicadores de solvencia, el endeudamiento del activo disminuye de 30,71% a 17,49%, mientras que el endeudamiento patrimonial se reduce de 44,32% a 21,20%, lo que evidencia una mejora en la estructura financiera y una menor dependencia de financiamiento externo. Esta situación puede explicarse por el incremento de ingresos operativos y una adecuada contención de gastos, tal como se evidenció en los procesos de control de compras y pagos. Sin embargo, el incremento del endeudamiento del activo fijo (de 166,35% a 219,90%) sugiere que la institución ha realizado inversiones en infraestructura o

activos, posiblemente para atender el aumento de estudiantes, lo que implica una mayor presión financiera en el largo plazo.

El indicador de apalancamiento disminuye de 1,44 a 1,21, lo que indica una situación financiera más equilibrada. Este resultado está relacionado con la optimización de la utilización de recursos y el aumento en los ingresos institucionales, lo cual se demuestra en los procesos de planificación presupuestaria y control financiero.

En lo que respecta a los indicadores de gestión, se observa una reducción en la rotación de cartera (de 9.69 a 8.02) y en la rotación de ventas (de 7.35 a 4.64), lo que señala una disminución en la eficiencia de recuperar ingresos. Además, el tiempo promedio de cobranza se incrementa de 37,15 a 44,89 días, lo que indica que la institución se toma más tiempo para recuperar las cantidades que los alumnos adeudan. Este resultado se relaciona directamente con las debilidades identificadas en los procesos de cobranza, especialmente el uso de herramientas manuales y la ausencia de un sistema automatizado de seguimiento de cartera, lo que limita el control oportuno de los ingresos.

Además, el tiempo promedio de pago se mantiene más o menos estable (de 14,81 a 15,04 días), lo cual indica que la institución sostiene una política de pagos constante para sus proveedores. Esto está relacionado con los procesos de pago y compra, en los que se puede observar un control apropiado a través de la aprobación y revisión jerárquicas; sin embargo, hay margen para mejorar la eficiencia del procedimiento.

4.2.4 Análisis de debilidades de control

Se detectan, en el marco del estudio de los mecanismos de control financiero de la Unidad Educativa Particular Kolping, vulnerabilidades vinculadas sobre todo con la ausencia de formalización del sistema de control interno. La institución carece de políticas contables

registradas y de manuales de procedimientos, lo que hace que los controles se implementen empíricamente, a partir del conocimiento del personal, restringiendo la estandarización de las actividades.

Además, se observan restricciones en el soporte documental, sobre todo en lo que respecta a la planificación presupuestaria, que solo se realiza de manera digital a través de archivos de Excel y no tiene un respaldo físico formal. En caso de auditoría o revisión, esta circunstancia puede tener un impacto en la seguridad, integridad y validez de los datos financieros.

Adicionalmente, se percibe que la automatización de los procesos contables es escasa, dado que muchas tareas fundamentales se llevan a cabo manualmente en Excel, a pesar de que se emplea el sistema contable Latinium. Esto, combinado con la concentración de funciones y la dispersión de información, disminuye la eficacia del control financiero y aumenta el peligro de errores.

4.2.5 Procesos críticos detectados

La matriz de procesos críticos detectados (véase en el Anexo 13) permite identificar las actividades que representan mayores riesgos dentro de la gestión contable y financiera de la unidad educativa. Los resultados evidencian que las principales debilidades se concentran en la gestión de cobranzas, el registro de ingresos, la elaboración de nómina, el proceso presupuestario y la limitada integración de sistemas. Estas condiciones afectan directamente la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y la toma de decisiones institucionales, lo que confirma la necesidad de implementar mejoras orientadas a la automatización, estandarización y fortalecimiento del control interno.

4.3 Estrategias de mejora para la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping.

4.3.1 Matriz de mitigación de riesgos

Esta matriz incluye peligros asociados a la falta de normativas internas, eventuales desviaciones en el presupuesto, fallas en los registros contables, dependencia de fuentes de financiamiento reducidas y equivocaciones administrativas. Para cada uno de estos riesgos se definen planes concretos de mitigación, personas directamente responsables y una frecuencia para el seguimiento. El detalle completo de la matriz de mitigación de riesgos se presenta en el Anexo 14.

El uso de esta herramienta permitirá optimizar la capacidad de respuesta frente a circunstancias adversas, impulsar una gestión preventiva en vez de reactiva y robustecer el control interno. Además, favorecerá un mejor proceso de toma de decisiones y una mayor estabilidad económica a medio y largo plazo. La matriz de mitigación de riesgos es una herramienta fundamental para la administración financiera, puesto que posibilita prever eventuales amenazas que podrían poner en riesgo la estabilidad económica de la entidad. Su puesta en marcha contribuye a reforzar el control interno, disminuir las equivocaciones administrativas y tomar decisiones a tiempo. Además, ayuda a crear responsabilidades claras y métodos de monitoreo constante, lo que optimiza la gestión de los recursos en términos de transparencia y eficiencia.

4.3.2 Diseño de políticas financieras

Se sugiere el diseño de políticas financieras, con base en los resultados encontrados en la matriz de procesos críticos, que posibiliten una gestión más eficaz de los recursos

económicos, un mejor control interno y la optimización de las operaciones contables y administrativas de la Unidad Educativa Particular Kolping.

Gestión de cobranzas

- Todos los ingresos por concepto de matrículas, pensiones y servicios complementarios deberán registrarse en el sistema contable institucional el mismo día de su recaudación.
- Se emitirán reportes mensuales de cartera para identificar oportunamente los niveles de morosidad y facilitar la toma de decisiones.
- La cartera vencida deberá clasificarse por rangos de antigüedad (30, 60 y 90 días), con el propósito de establecer acciones diferenciadas de recuperación.
- El departamento de Contabilidad será responsable del control, conciliación y actualización permanente de las cuentas por cobrar.
- Se implementará un procedimiento formal de notificación a representantes legales con obligaciones pendientes.
- Se establecerán indicadores de recuperación de cartera y período promedio de cobranza para evaluar la eficiencia del proceso.
- Los reportes de morosidad deberán presentarse mensualmente a Rectorado para la toma de decisiones.
- Los convenios de pago deberán documentarse y mantenerse bajo seguimiento hasta su cancelación total.
- Ningún ingreso podrá quedar pendiente de registro una vez verificado el comprobante bancario.

- Los procesos manuales deberán sustituirse progresivamente mediante herramientas tecnológicas integradas.

Registro y Control de Ingresos

- Toda operación financiera deberá contar con documentos de respaldo legalmente válidos.
- Los ingresos deberán registrarse utilizando el catálogo oficial de cuentas institucional.
- Los ingresos provenientes de convenios, arriendos u otras actividades complementarias deberán contabilizarse en cuentas específicas, evitando clasificaciones incorrectas.
- Queda prohibido mantener registros paralelos que sustituyan la información oficial del sistema contable.
- Se efectuarán conciliaciones mensuales entre reportes de caja, registros contables y movimientos bancarios.
- Toda factura emitida deberá registrarse el mismo día de su generación.
- La Secretaría y Contabilidad deberán verificar conjuntamente la consistencia de la información registrada.
- Toda modificación contable deberá estar debidamente autorizada.
- Los reportes financieros deberán cumplir los principios de confiabilidad, integridad y oportunidad.
- Se implementarán controles periódicos para verificar la correcta clasificación de los ingresos.

Gestión de Nómina y Pago de Sueldos

- El cálculo y procesamiento de la nómina deberá realizarse mediante el sistema contable institucional.
- Toda novedad del personal deberá contar con autorización escrita antes de ser registrada.

- Los pagos deberán ejecutarse exclusivamente mediante transferencia bancaria.
- Rectorado verificará previamente la información antes de autorizar el pago.
- La Dirección Ejecutiva será la única responsable de autorizar la ejecución definitiva de la nómina.
- Se implementarán validaciones automáticas para reducir errores en los cálculos.
- Los roles de pago deberán archivarse en formato físico y digital.
- Los registros manuales serán eliminados progresivamente.
- Se realizarán conciliaciones mensuales entre la nómina registrada y los pagos efectuados.
- Se evaluará periódicamente la eficiencia del proceso mediante indicadores de desempeño

Gestión de Compras y Pago a Proveedores

- Toda compra deberá originarse mediante una solicitud formal previamente autorizada.
- Ninguna adquisición podrá ejecutarse sin disponibilidad presupuestaria.
- Se mantendrá la segregación de funciones entre solicitud, registro, aprobación y pago.
- Todo proceso de compra deberá contar con proforma o factura como respaldo.
- El registro contable deberá efectuarse antes de la ejecución del pago.
- Los pagos únicamente podrán realizarse mediante Banco Pichincha Cash Management.
- La Dirección Ejecutiva autorizará todos los pagos institucionales.
- Después del pago deberá registrarse inmediatamente la operación en el sistema contable.
- Toda documentación deberá archivarse física y digitalmente.
- Se efectuarán revisiones periódicas al cumplimiento del proceso.

Gestión Presupuestaria

- El presupuesto institucional deberá elaborarse anualmente durante el mes de abril, previo al inicio del período lectivo.
- Para la formulación presupuestaria se considerará el número proyectado de estudiantes, ingresos esperados y comportamiento histórico.
- El presupuesto deberá incluir un fondo destinado a contingencias equivalente entre el 3% y el 5%.
- Todo presupuesto requerirá aprobación de la Dirección Ejecutiva.
- El presupuesto aprobado deberá conservarse en formato físico y digital.
- Se realizará seguimiento mensual de la ejecución presupuestaria.
- Toda desviación significativa deberá justificarse mediante informe técnico.
- Contabilidad presentará informes trimestrales de ejecución presupuestaria.
- Se evaluará permanentemente el cumplimiento de los objetivos financieros.
- Las decisiones institucionales deberán fundamentarse en información presupuestaria actualizada.

Control Interno

- La institución elaborará un Manual de Control Interno.
- Se aprobarán políticas contables institucionales de cumplimiento obligatorio.
- Se mantendrá la segregación de funciones en todos los procesos financieros.
- Toda operación requerirá autorización del nivel jerárquico correspondiente.
- Se implementarán controles preventivos y correctivos.
- Se realizarán evaluaciones periódicas de riesgos financieros.
- Se ejecutarán auditorías internas de manera programada.

- Los responsables de cada proceso deberán rendir cuentas sobre su gestión.
- Se fomentará una cultura de transparencia y cumplimiento normativo.
- Las políticas serán revisadas anualmente.

Seguridad de la Información Financiera

- Toda la documentación financiera deberá conservarse en formato físico y digital.
- Se realizarán respaldos automáticos periódicos de la información.
- El acceso al sistema contable será exclusivo para personal autorizado.
- Cada funcionario utilizará credenciales individuales de acceso.
- Se implementarán controles para prevenir accesos no autorizados.
- Los archivos digitales deberán mantenerse protegidos mediante sistemas de seguridad informática.
- Se verificará periódicamente la integridad de las bases de datos.
- Se establecerán procedimientos para recuperación de información ante incidentes.
- La documentación financiera deberá conservarse conforme a la normativa vigente.
- Se realizará monitoreo permanente sobre la seguridad de la información.

4.3.3 Flujograma propuesto y mejorado

El flujograma mejorado del proceso de elaboración y aprobación presupuestaria incorpora actividades y controles que fortalecen la gestión financiera de institución. incluye actividades y controles que refuerzan la gestión financiera de la institución. Una de las mejoras más importantes consiste en agregar un período de planificación presupuestaria que posibilita establecer directrices previas al comienzo de la elaboración del presupuesto.

Además, se añaden puntos de control y validación interna a través de la revisión técnica y financiera por parte de la Dirección Ejecutiva y la verificación del cumplimiento de las directrices, lo que ayuda a encontrar y rectificar observaciones antes de la aprobación final.

Finalmente, el proceso incluye actividades que no estaban previstas en el flujograma inicial, como la formalización de la aprobación, la socialización del presupuesto y su supervisión durante todo el proceso. Esto afianza el control interno, la transparencia y el monitoreo permanente del logro de los objetivos financieros de la institución. El flujograma que representa este proceso se presenta en la Figura 6 (véase Anexo 15).

El flujograma mejorado del proceso de cobranzas de matrículas y pensiones incorpora mejoras (véase en el Anexo 16), entre los principales cambios se encuentra la automatización del proceso de cobranza, integrando el sistema contable con la información bancaria y la base de datos de estudiantes, lo que reduce los registros manuales y minimiza errores.

Además, se llevan a cabo controles automáticos, como la conciliación bancaria, la actualización de los estados financieros de los alumnos y el registro contable de los pagos, lo que contribuye a aumentar la fiabilidad de la información financiera.

Asimismo, se establece un monitoreo continuo de la cartera vencida a través de reportes, indicadores de morosidad, recordatorios automáticos de pago y acuerdos de cobranza. Esto hace posible disminuir el riesgo de incobrabilidad y fortalecer la liquidez institucional.

Al final, el procedimiento incluye monitoreo constante de indicadores económicos, separación apropiada de funciones y respaldo digital de la información. Esto mejora la seguridad de los datos, la transparencia y el rendimiento en el manejo de las cobranzas.

4.3.4 Indicadores financieros propuestos

Para robustecer el monitoreo, control y evaluación de la gestión financiera de la unidad educativa, se sugiere implementar indicadores financieros que faciliten la medición objetiva del rendimiento de dicha institución. Estos indicadores son instrumentos fundamentales para examinar el nivel de sostenibilidad financiera de la organización, la ejecución del plan financiero y la eficacia en el uso de los recursos.

En este marco, los indicadores sugeridos no solo hacen más fácil que las decisiones se basen en datos, sino que también posibilitan detectar desviaciones, valorar resultados y ejecutar medidas correctivas a tiempo. La matriz completa de indicadores financieros propuestos, que contiene el proceso asociado, indicador, fórmula, descripción y objetivo, se presenta en el Anexo 17.

4.3.5 Plan de mejora continua

Este plan de mejora busca reforzar el manejo financiero de la institución a través de la implementación de acciones dirigidas a perfeccionar los procedimientos de presupuestos, compras, nómina, cobranzas y control interno. El objetivo de la propuesta es minimizar los peligros en términos operativos que se han detectado, mejorar la calidad de la información financiera y reforzar el proceso de toma de decisiones dentro de la institución.

Automatización del proceso de cobranzas

La unidad educativa debe poner en marcha un sistema tecnológico que posibilite una administración integral del proceso de obtención de matrículas, pensiones y otros servicios educativos. Esta herramienta debe permitir el registro automático de pagos, la emisión de recibos, la elaboración de informes sobre la cartera y el seguimiento de obligaciones no cumplidas. Además, el sistema deberá incluir procedimientos de notificación automática mediante correo electrónico o mensajería instantánea para que los representantes sean

recordados sobre las fechas límites de sus responsabilidades económicas. La automatización de este proceso posibilitará la disminución de los tiempos de gestión, la reducción de fallos humanos y el perfeccionamiento del control sobre la cartera estudiantil, lo que beneficiará directamente al fortalecimiento de la liquidez institucional.

Implementación de políticas de control de cartera

Se establecerán procedimientos y políticas oficiales para manejar cuentas por cobrar, definiendo criterios de categorización de la cartera dependiendo de su antigüedad, niveles de riesgo y estado de recuperación. Estas políticas tienen que incluir iniciativas preventivas y correctivas para disminuir la morosidad, como por ejemplo, cronogramas de monitoreo, pactos de pago y maneras de comunicarse con los representantes. Además, se utilizarán indicadores de gestión para valorar con regularidad la conducta de la cartera y calcular cuán efectivas son las medidas implementadas. Con esta acción se pretende optimizar la habilidad de recuperar recursos y asegurar una planificación financiera apropiada.

Integración de sistemas financieros y administrativos

Para erradicar la duplicación de información hallada en el análisis de procesos, la entidad deberá fomentar la integración entre el sistema contable, los registros administrativos y las plataformas bancarias que se usan para las transacciones financieras. Esta integración hará posible que la información circule de forma automática entre los distintos procesos, previniendo inconsistencias, duplicación de registros y errores de digitación. Además, mejorará la disponibilidad de información confiable para tomar decisiones estratégicas al permitir la creación de informes financieros en tiempo real. La aplicación de esta acción ayudará a incrementar la eficacia operacional y a robustecer los controles institucionales.

Automatización del proceso de nómina

La administración de los pagos deberá respaldarse en un software especializado que posibilite la automatización del cálculo de sueldos, beneficios sociales, deducciones legales y otros compromisos laborales. La herramienta debe incluir controles de validación que minimicen la posibilidad de equivocaciones en la creación de los roles de pago y aseguren el acatamiento de las disposiciones legales actuales. Además, el sistema deberá elaborar reportes que simplifiquen el monitoreo de los costos de personal y posibiliten la planificación financiera apropiada. La automatización de la nómina ayudará a mejorar la exactitud de los procedimientos, optimizar el tiempo laboral y hacer más segura la información del personal.

Fortalecimiento del proceso presupuestario

La entidad debe establecer un procedimiento de presupuesto fundamentado en criterios técnicos y medios tecnológicos que simplifiquen la planificación, implementación y evaluación de los recursos económicos. El presupuesto anual tiene que ser confeccionado teniendo en cuenta estimaciones realistas de ganancias y gastos, que estén en línea con los propósitos estratégicos de la institución. Asimismo, se establecerán sistemas de seguimiento mensual que posibiliten cotejar los resultados efectivamente obtenidos con las cifras presupuestadas, detectando a tiempo desviaciones y aplicando acciones correctivas cuando sea necesario.

Desarrollo e implementación del Manual de Control Interno

Se elaborará un Manual de Control Interno que indique de manera precisa los procesos, las responsabilidades, los niveles de autorización y las supervisiones vinculadas a cada procedimiento administrativo y financiero. Este documento funcionará como un manual para llevar a cabo actividades institucionales de manera coherente y disminuir la dependencia de conocimientos empíricos o prácticas no formales. El manual ayudará a detectar los riesgos y a

implementar acciones preventivas que ayuden a proteger los recursos de la institución. Su aplicación potenciará la transparencia, la rendición de cuentas y el logro de los objetivos institucionales.

Capacitación continua del personal administrativo

Para fortalecer la gestión financiera, es fundamental que los empleados encargados de los procesos administrativos y contables estén al día con las leyes, las herramientas tecnológicas y las mejores prácticas de control interno. Por este motivo, se implementará un programa de formación continua enfocado en áreas como la gestión financiera, la administración de cartera, la planificación del presupuesto, los sistemas de información, las normas fiscales y el control interno. El promover de manera constante una cultura organizacional que esté centrada en el perfeccionamiento institucional y la mejora continua, así como la reducción de errores operativos y el avance del desempeño laboral, se verá favorecido con la actualización periódica de los conocimientos.

Supervisión y evaluación constante de la gestión financiera

Para medir la efectividad de las acciones a lo largo del tiempo, se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores financieros. La tasa de morosidad, el porcentaje de errores operativos hallados, la rotación de cartera, el cumplimiento del presupuesto y el tiempo promedio requerido para cobrar se incluirán como indicadores principales. La dirección institucional revisará los resultados alcanzados para identificar áreas de mejora y tomar decisiones en el momento apropiado.

4.3.6 Estrategias de sostenibilidad financiera

Con el fin de garantizar que las actividades continúen y que los objetivos institucionales a largo plazo se cumplan, es esencial contar con sostenibilidad financiera, para disminuir los riesgos financieros, asegurar la estabilidad económica de la institución y maximizar el aprovechamiento de los recursos. Se proponen las siguientes estrategias:

Primero, implementar un sistema automatizado de cobro que permita monitorear los pagos en tiempo real, enviar alertas cuando la fecha límite esté cerca y supervisar de manera continua las cuentas que vencieron. Esta estrategia tiene como objetivo disminuir la morosidad y optimizar la recaudación de fondos.

En segundo lugar, se recomienda optar por incrementar los ingresos mediante actividades como programas de capacitación, talleres extracurriculares, cursos vacacionales, arrendamiento de aulas y eventos institucionales. Estas alternativas pueden contribuir a disminuir la dependencia en las pensiones estudiantiles como principal recurso de financiación y diversificar las fuentes de ingresos.

Previo al análisis y estudio técnico se sugiere como primera opción implementar un proceso estándar para la conciliación y actualización de información entre Latinium, las plataformas bancarias y los registros de cobranzas. Esta herramienta tecnológica ayudará a disminuir la duplicación de registros y optimizaría el rastreo de las operaciones. La organización podría considerar, basándose en los hallazgos de este análisis, la posibilidad de implementar herramientas automatizadas o de integración que faciliten el acceso a información financiera útil, coherente y puntual para la toma de decisiones.

Asignar cada año entre un 5% de los excedentes económicos a un fondo de contingencia que posibilite enfrentar circunstancias inesperadas, como reducción de matrículas, urgencias institucionales o gastos extraordinarios, sin comprometer la estabilidad financiera.

Desarrollar presupuestos fundamentados en estimaciones auténticas de ingresos y gastos, llevando a cabo evaluaciones mensuales de su implementación. Esto va a permitir detectar las desviaciones de manera oportuna y poner en práctica medidas correctivas para mantener el equilibrio financiero.

Estandarizar los trámites financieros a través de políticas institucionales y manuales que controlen las actividades de ingresos, pagos, compras y presupuestos. Esta táctica ayudará a fortalecer la gestión administrativa, aumentar la transparencia y reducir los riesgos.

Generar programas de capacitación en control interno, gestión financiera, normativa contable y herramientas tecnológicas. Contar con un personal capacitado aumenta la eficacia en las operaciones, disminuye los errores y robustece la sostenibilidad financiera de la entidad.

Estas tácticas, cuando se pongan en práctica, facilitarán la mejora de la liquidez, la disminución de la morosidad, el uso más eficiente de los recursos financieros, el fortalecimiento del control interno y el aseguramiento de la sostenibilidad económica de la Unidad Educativa Particular Kolping en el medio y largo plazo. Además, resulta esencial incentivar una cultura de eficiencia en la utilización de recursos, impulsando prácticas para controlar el gasto, ahorrar y optimizar los procedimientos. Esto significa que se revisan con regularidad los costos operativos y se ponen en práctica acciones que hagan posible optimizar las ganancias con los recursos existentes.

4.3.7 Estrategias de rendición de cuentas

Un elemento esencial de la gestión financiera de las entidades es la rendición de cuentas, pues esta posibilita que se garantice la transparencia, que se afiance la confianza entre los actores implicados y que se asegure el uso apropiado de los recursos institucionales. En este sentido, su aplicación adecuada no solo es un deber administrativo, sino que también constituye una herramienta fundamental para analizar el rendimiento financiero y fomentar la mejora constante.

En el marco de la mejora de la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping, las estrategias de rendición de cuentas buscan garantizar que los datos sean confiables y que los recursos de la institución se manejen apropiadamente, así como asegurar la transparencia. Estas tácticas permiten que los distintos participantes, tanto internos como externos, obtengan información puntual y clara sobre el uso de los recursos financieros y el resultado de la administración.

Primero, se sugiere hacer informes financieros mensuales y trimestrales que incluyan información pormenorizada acerca de los ingresos, los gastos, la cartera por cobrar y la ejecución del presupuesto. Para asegurar la trazabilidad, consistencia y veracidad de los datos, estos reportes tendrán que ser generados a partir de la información documentada en los sistemas contables de la institución.

En segundo lugar, se recomienda reforzar la rendición de cuentas a nivel institucional a través de un informe financiero anual que se entregue a los miembros de la comunidad educativa pertinentes, sobre todo a los directores, docentes y representantes de los alumnos. La información tiene que ser mostrada de manera comprensible y clara, incluyendo aspectos generales sobre la gestión de recursos, los resultados más sobresalientes y el logro de las

metas institucionales. La información proporcionada debe seguir las normas de protección de datos y confidencialidad, evitando la divulgación de información financiera individualizada, sueldos específicos, saldos identificables en cartera u otra información que requiera tratamiento privado. Por lo tanto, la rendición de cuentas tiene el potencial de fortalecer la transparencia institucional sin amenazar la privacidad ni la seguridad de los datos.

La tercera estrategia comprende en implementar indicadores financieros que posibiliten una valoración objetiva del rendimiento institucional. La rotación de cartera, la morosidad, el nivel de liquidez y la ejecución del presupuesto son algunos de los indicadores más importantes. Por lo que, se recomienda digitalizar y sistematizar los datos financieros a través de herramientas tecnológicas que posibiliten el registro, la conservación y la creación de informes de forma eficaz. Esto hará que se pueda acceder con facilidad a datos confiables y disminuirá los fallos relacionados con el manejo manual de información.

Una estrategia adicional importante es realizar auditorías internas de manera regular para asegurar que los procesos financieros se estén ejecutando, que las políticas de la institución se estén implementando de manera apropiada y que la información contable sea coherente, con la finalidad de tomar decisiones y mejorar de manera constante, por lo que es esencial tener en cuenta los resultados de las auditorías. Se debe asignar a los responsables específicos los cuales tendrán la tarea de consolidar, validar y presentar la información financiera. Esta acción facilitará que se realice un proceso confiable y bien estructurado de rendición de cuentas, además de consolidar la responsabilidad institucional y asegurar que la información sea de calidad. Estas tácticas ayudarán a optimizar el control financiero de la Unidad Educativa Particular Kolping, a elevar la transparencia institucional y a fortalecer la confianza de la comunidad educativa.

5. DISCUSIÓN

García et al. (2023) indican que para una gestión financiera apropiada es necesario tener procesos estandarizados. Por el contrario, en la Unidad Educativa Particular Kolping no están formalmente documentados. A pesar de que la liquidez corriente pasó de 0,18 a 1,95, es necesario analizar este resultado con precaución debido al aumento del plazo de cobranza y a que más del 90 % de la cartera tiene una antigüedad mayor a los 30 días. Por lo tanto, aumentar la liquidez no siempre significa que los recursos pendientes de cobro se recuperen a tiempo.

Gortaire Morejón et al. (2022) sostienen que la ausencia de sistemas digitales eficientes, la utilización de registros manuales y la falta de estandarización de los procesos financieros dificultan la adecuada administración de los recursos, afectan la ejecución presupuestaria y limitan la transparencia y la rendición de cuentas. La presente investigación sostiene esta perspectiva, pues el análisis de los flujogramas evidenció que numerosas actividades todavía se llevan a cabo por medio de hojas de cálculo en Excel con registros manuales; esto genera duplicación de datos, extiende la duración del procesamiento y aumenta las probabilidades de cometer fallos administrativos. Estos resultados demuestran que es necesario robustecer la automatización, la integración en términos de tecnología y la estandarización de los procesos financieros para optimizar la eficiencia operacional, asegurar que la información contable sea confiable y mejorar el manejo institucional.

De acuerdo con Mendoza Andrade (2020), las organizaciones sociales de Ecuador tienen fallas vinculadas a la administración de tesorería, la planificación financiera y los controles administrativos, lo cual afecta su sostenibilidad y eficiencia. De modo parecido, esta investigación evidenció que, a pesar de que la Unidad Educativa Particular Kolping tiene procedimientos de autorización y separación de funciones durante actividades como la

formulación del presupuesto, las compras y los pagos, todavía no cuenta con políticas financieras institucionales ni con procesos registrados formalmente que regulen la realización de dichas tareas. Esta circunstancia puede provocar que la implementación de los procesos sea diferente y que se dificulte el fortalecimiento del control interno. Valverde Lliuya (2024), señala que, la puesta en marcha de políticas financieras y controles internos refuerza la sostenibilidad de la institución, puesto que disminuye los riesgos, optimiza el uso de recursos y permite una administración fundamentada en información fiable. En este marco, los hallazgos demuestran que es una necesidad prioritaria hacer oficial las políticas financieras para optimizar la administración institucional.

De acuerdo con Ebenezer et al. (2020), la gestión apropiada de los recursos y la recuperación a tiempo de las cuentas por cobrar son esenciales para garantizar la sostenibilidad financiera. De acuerdo a la morosidad, en 2025, el 8 % de los alumnos pagó dentro del plazo estipulado y el 92 % lo hizo pasados 30 días, tomando como referencia los intervalos de 30, 60 y 90 días. Este comportamiento está relacionado con el aumento del tiempo promedio de cobranza, que subió de 37.15 a 44.89 días. Aunque los estudiantes aumentaron de 204 en 2024 a 255 en 2025, la recuperación de los pagos no mejoró en la misma proporción.

Ali et al. (2025) afirman que las organizaciones tienen más capacidad de mantenerse sostenibles si producen informes financieros de manera continua, elaboran presupuestos eficaces y utilizan controles internos robustos. Este planteamiento concuerda con los hallazgos de la investigación actual, porque se detectaron riesgos relacionados con el empleo de registros manuales, la clasificación incorrecta de ingresos complementarios, la falta de indicadores financieros y el seguimiento insuficiente del portafolio moroso al evaluar los mecanismos de control financiero.

Vélez-Inga et al. (2025) sostienen que los sistemas digitales integrados fortalecen el control financiero, brindan información a tiempo para la toma de decisiones y hacen que la trazabilidad de los recursos mejore; por otro lado, los procesos manuales incrementan el peligro de cometer errores en la administración y debilitan el control interno. Los resultados indican que, en este contexto, es preciso robustecer los procedimientos de control mediante técnicas estandarizadas y herramientas tecnológicas para mejorar la administración institucional y elevar la confiabilidad de la información financiera.

Sayago Minchala et al. (2025) mantienen que la incorporación de instrumentos tecnológicos y técnicas contemporáneas de gestión financiera contribuye significativamente a mejorar la calidad de los datos utilizados para tomar decisiones y la eficiencia en la gestión. La propuesta elaborada, en línea con el planteamiento anterior, sugiere la automatización de los procesos financieros, el rediseño de los flujogramas institucionales, la creación de políticas financieras, la aplicación de indicadores de gestión y la consolidación de los procedimientos internos de control. El objetivo de estas estrategias es reducir la dependencia de los registros manuales, mejorar la recuperación de cartera, consolidar el seguimiento presupuestario e integrar los procesos contables y administrativos a través de herramientas tecnológicas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Los procedimientos contables y financieros de la Unidad Educativa Particular Kolping permitieron identificar las actividades relacionadas con adquisiciones y pagos, presupuesto, registro de ingresos y cobranzas. Se evidenció que estas se desarrollan principalmente con base en las prácticas institucionales y la experiencia del personal. Los flujogramas fueron elaborados por las investigadoras a partir de entrevistas, observaciones y revisión documental, por lo que no constituyen procedimientos formalizados por la institución. También se identificaron aspectos por mejorar, como la duplicación de información, el uso de registros complementarios en Excel, la limitada integración de herramientas y la clasificación del ingreso del convenio editorial como “cursos vacacionales”, que requiere revisión para fortalecer la trazabilidad contable.

La evaluación del control financiero evidenció niveles de autorización y distribución de funciones, así como oportunidades de mejora en el seguimiento presupuestario y la recuperación de cartera. La liquidez corriente pasó de 0,18 en 2024 a 1,95 en 2025, debido al incremento del activo corriente frente a un pasivo corriente que se mantuvo en valores similares. El aumento de estudiantes, de 204 a 255, y el incremento de las pensiones pudieron contribuir a esta variación. Sin embargo, el período promedio de cobranza aumentó de 37,15 a 44,89 días y el 92 % de los estudiantes realizó pagos después de 30 días. Por lo que la mejora de liquidez no es suficiente para garantizar una situación financiera positiva.

Por último, se elaboró una propuesta que busca mejorar el manejo financiero a través de la reformulación de flujogramas presupuestarios y de cobranzas, informes frecuentes e indicadores financieros. Además, se propone mejorar el proceso de cobranzas a través de

medidas para controlar la cartera vencida, notificar con puntualidad a los representantes legales, realizar conciliaciones periódicas y establecer procedimientos para recuperar valores pendientes. El propósito de estas medidas es optimizar la gestión financiera, el uso de los recursos y la toma de decisiones.

6.2 Recomendaciones

La Dirección Ejecutiva de Fundación Kolping Ecuador deberá aprobar e implementar los flujogramas propuestos para los procesos de elaboración y aprobación del presupuesto y cobranzas, con el propósito de estandarizar las actividades financieras, definir responsabilidades y fortalecer el control interno.

El Departamento de Contabilidad deberá implementar progresivamente un sistema integrado de gestión financiera (ERP) o fortalecer las funcionalidades del sistema contable Latinium para eliminar los registros paralelos en Excel, automatizar la nómina, optimizar el seguimiento de la cartera vencida e integrar la información financiera, reduciendo errores operativos y la duplicidad de registros.

La institución deberá aprobar e implementar el Manual de Políticas Financieras y el Manual de Procedimientos Contables para estandarizar la gestión presupuestaria, cobranzas, compras, pagos, registro de ingresos y control interno, fortaleciendo la transparencia y la eficiencia administrativa.

Los resultados obtenidos evidenciaron debilidades en el control interno, derivadas de la ausencia de políticas financieras, procedimientos estandarizados e indicadores de seguimiento, así como de la dependencia de registros manuales para la ejecución de varios procesos contables. En consecuencia, se espera que la implementación de la matriz de mitigación de riesgos contribuya a establecer controles preventivos, responsables, y mecanismos de

seguimiento que contribuyan a disminuir los riesgos operativos y financieros identificados durante la investigación.

Los indicadores de gestión financiera propuestos deberán medirse mensualmente para evaluar el desempeño de los procesos, el cumplimiento de las políticas financieras, la recuperación de cartera, la ejecución presupuestaria y el avance de la automatización, facilitando la toma de decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva y el Rectorado.

Finalmente, es conveniente desarrollar un programa anual de capacitación para el personal administrativo sobre control interno, gestión financiera y uso del sistema contable Latinium, complementado con evaluaciones semestrales de los procesos financieros para asegurar la mejora continua y la sostenibilidad financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping.

7. REFERENCIAS

Acevedo Amorocho, A., Ariza Lozano, J., Arévalo Navarro, R. & Guerrero Delgado, A. (2024). Evaluación de modelos financieros desde la perspectiva de la estructura de capital y la generación de tesorería: Un aporte a la contabilidad de gestión. *Journal of Management & Business Studies, 6* (2), 1-17. https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/2687?utm_source

Ali, R., Muzammil, M., & Laghari, S. H. (2025). The role of financial management in enhancing ngo sustainability: a study in pakistan. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, *3*(9), 1-38.

Barrientos, B. M. A. (2022). El adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias de las ONG´s para el desarrollo. *Revista Académica CUNZAC*, *5*(1), 25-32. https://doi.org/10.46780/cunzac.v5i1.53

Carvache Franco, O., Gutiérrez Candela, G., & Guim Bustos, P. (2023, marzo 27). *Gobernanza e innovación social en las organizaciones sin fines de lucro | Revista Venezolana de Gerencia*. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39867?utm_source

CEPAL. (2022, mayo 19). *Panorama social de América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48911?show=full

Cordery, C., Belal, A. R., & Thomson, I. (2019). NGO accounting and accountability: Past, present and future. *Accounting Forum*, *43*(1), 1-15. https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1593577

Culquicondor, J. C. A. (2025). Sistema de control interno para la mejora de la gestión financiera de una ONG, Lima, 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(3), 9319-9333. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18568

Ebenezer, A. A., Musah, A., & Ahmed, I. A. (2020). Determinants of Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Ghana. *The Journal of Accounting and Management*, *10*(1). https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/202

Gamarra, Á. M. B. O., Rolón, A. S. T., & Chamorro, A. A. V. (2023). La Contabilidad de Entidades sin Fines de Lucro en la Ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 2076-2093. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7860

García, I. J., Garvey, A. M., Fernández, C. M., & Jimeno, R. F. (2023). The financial vulnerability of non-profit entities: A theoretical framework proposal. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *144*, e88655-e88655. https://doi.org/10.5209/reve.88655

Gavilanes Toapanta, R. (2025). *Gestión de recursos financieros y la ejecución de proyectos sociales en la Fundación Cordesol*. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/15610

Gortaire Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). *La situación del tercer sector en Ecuador: Supervivencia de las ONG en un entorno adverso*. http://hdl.handle.net/10469/17789

Jasso Oyervides, M. V., Arriaga Bueno, R. A., & Aguirre Padilla, A. D. (2024, diciembre 14). *El Método Mixto para la investigación social: Una alternativa integral para los estudios desde el Trabajo Social con Niños, Niñas y Adolescentes en movilidad* | *Revista ACANITS Redes Temáticas en Trabajo Social*. https://revista.acanits.org/articulos/index.php/Rev_acanits/article/view/56?utm_source

Jerez Faubla, E. P. (2021). Contabilidad de gestión y su enfoque en proyectos sociales de las ONG en Ecuador. https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/13834

Jimeno García, I., Garvey, A. M., Mir Fernández, C., & Flores Jimeno, R. (2023). *The financial vulnerability of non-profit entities: A theoretical framework proposal*. https://doi.org/10.5209/REVE.88655

Larrea, F. S. G., García, J. L., & Castro, J. C. O. (2023). Herramientas de gestión efectiva en proyectos sociales: Desarrollo de competencias gerenciales en gestores exitosos. *Religación*, *8*(38), e2301120-e2301120. https://doi.org/10.46652/rgn.v8i38.1120

Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S. & Sokolowski, S. (2020). *La sociedad civil global: Las dimensiones del sector no lucrativo*. https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/lasociedadcivilglobal.pdf?utm_source

López, P. M. P., & Barrera, E. P. S. (2024). Exoneración de Tasas y Contribuciones Especiales para Instituciones sin Fines de Lucro en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(3), 3089-3108. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11519

Rocha, L. (2021, enero 28). *Relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales | Revista En-contexto*. https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/875?utm_source

Mendoza Andrade, R. F. (2020). *Gestión económica financiera en organizaciones de intervención social en Santo Domingo*. https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11851

MIES. (2024, marzo 15). *Informe de gestión, transparencia y rendición de cuentas.* https://www.desarrollohumano.gob.ec/mies-efectuo-su-rendicion-de-cuentas-de-la-gestion-institucional-durante-2023/?utm_source

Muñoz-Cisternas, V., Geldes, C., & Castillo-Vergara, M. (2022). Recursos y capacidades organizacionales. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, *6*(2), 5-6. https://doi.org/10.11565/gesten.v6i2.148

Ochoa-Cislema, F. R., Paula-Alarcón, G. V., & Moreno-Castro, M. A. (2024). La gestión financiera y productividad en las entidades del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria. *Esprint Investigación*, *3*(3), 96-110. https://doi.org/10.61347/ei.v3i3.84

Omaru, C. R., Hesbon N. Otinga, P., & Julius Miroga, P. (2025). FINANCIAL REPORTING QUALITY AND FINANCIAL SUSTAINABILITY OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN NAIROBI COUNTY KENYA. *Strategic Journal of Business & Change Management*, *12*(2). https://doi.org/10.61426/sjbcm.v12i2.3208

Pariag-Maraye, N., Soobaroyen, T., Mooneeapen, O., & Panchoo, O. (2023). Evaluating NGO accounting and reporting practices in a developing economy: The case for reforms. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 35(1), 73–94. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2022-0021

Ríos Romero, M. J., Urquía Grande, E., & Abril, C. (2023, marzo 16). *Rendición de cuentas de las ONGs ante los donantes: ¿mejor dicho que hecho?* | *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*. https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/7410?utm_source

Saavedra, Y. (2020). *Gerencia financiera en la implementación de proyectos sociales en Organizaciones No Gubernamentales.* https://hdl.handle.net/20.500.14492/7364

Rojas-Diaz, P. J., Gómez-Mora, E. I., & Gil-Marin, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *8*(1), 135-149. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613

Sayago Minchala, J. de L., Cedeño Peña, R. N., Mancero Velastegui, C. J., Rivera Peñafiel, V. S., Sarzosa Ortiz, G. A., & Gómez Rosales, L. A. (2025, septiembre 8). *La planificación estratégica institucional como herramienta para optimizar recursos y promover inclusión educativa sostenible y participativa*. https://revistareg.com/index.php/1/article/view/231?utm_source

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024—2025*. https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/5056/plan-desarrollo-nuevo-ecuador-2024-2025

Segovia Chaparro, E. (2024, diciembre 20). *Incidencia de la Investigación Científica en las Políticas Públicas: El Caso de la ONG Investigación para el Desarrollo en 2018* | *Cuadernos de Sociología*. https://revistascientificas.una.py/index.php/SC/article/view/4701?utm_source

Soler del Toro, N. (2025). Gestión Financiera y Contable en Organizaciones Sin Fines de Lucro: Un Análisis Comparativo entre España y Colombia. *Revista Colombiana de Contabilidad*, *13*(25), 1.

Valverde Lliuya, V. F. (2024). Gestión de recursos financieros y calidad educativa en instituciones educativas de Chincha Baja: Financial resource management and educational quality in educational institutions of Chincha Baja. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(4). https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2237

Vélez-Inga, E. E., Torres-Negrete, A. de las M., & Villarreal-Chérrez, T. M. (2025a). Transformación digital y su impacto en los controles internos de las organizaciones no gubernamentales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *8*(2), 115-126. https://doi.org/10.62452/vsa6c263

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

8. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

Dirigida a: Mg. Jeanette Calvachi - Directora Ejecutiva de la Fundación Kolping Ecuador

Objetivo del instrumento: Recopilar información cualitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos en la Unidad Educativa Particular Kolping, con énfasis en la planificación, control, transparencia y uso responsable de los recursos financieros a nivel institucional.

1. ¿Cómo se planifica el presupuesto anual de la Unidad Educativa Particular Kolping?

   El presupuesto anual de la UEK se elabora considerando los ingresos y gastos fijos, variables e imprevistos, para los cuales se estima entre un 3 % y 5 % adicional. Se toma como referencia el desempeño económico del año anterior para proyectar los resultados del siguiente período.

2. ¿De qué manera el presupuesto se alinea con los objetivos institucionales?

   Totalmente, porque permite cumplir los objetivos institucionales y garantizar los recursos necesarios para un funcionamiento eficiente, considerando el contexto que influye en los resultados esperados.

3. ¿Qué dificultades se presentan en la ejecución del presupuesto planificado?
   Las principales dificultades son la liquidez y el flujo de caja por retrasos en los pagos de las pensiones, así como alcanzar el número de estudiantes necesario para cubrir los gastos fijos y variables de la institución.

4. ¿Qué mecanismos de control financiero se aplican en la institución?

   Se controlan los gastos según la liquidez y el presupuesto, priorizando el uso eficiente de los recursos, el ahorro y la prevención del sobreendeudamiento.

5. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los gastos ejecutados?

Se verifica que cada gasto cuente con documentación de respaldo conforme a las normas tributarias del SRI y que las adquisiciones respondan a necesidades institucionales y se utilicen eficientemente.

6. ¿Qué acciones se toman cuando se detectan desviaciones presupuestarias?

Cuando prevemos un gasto mayor de lo previsto, buscamos como gestionar el pago en cuotas accesibles y realistas para evitar el sobre endeudamiento.

7. ¿Cómo se garantiza la transparencia en el uso de los recursos financieros?

Se priorizan los gastos según las necesidades institucionales, verificando su respaldo documental, la facturación de los ingresos y la autorización de los egresos por Rectorado y la Dirección Ejecutiva de Fundación Kolping Ecuador.

8. ¿Cómo evalúa la institución la eficiencia en el uso de los recursos financieros y qué estrategias aplica para optimizar su utilización?

De acuerdo a la efectividad del gasto realizado, que responda a lo que se necesita y a criterios de calidad, oportunidad y eficiencia en el gasto.

9. ¿Cómo se establecen las prioridades para la asignación de los recursos y qué criterios se utilizan para su distribución entre las áreas institucionales?

De acuerdo a la importancia y urgencia de la asignación de recursos. Las prioridades se establecen buscando atender la demanda de todas las áreas.

10. ¿Qué medidas se aplican para prevenir errores o uso inadecuado de los recursos?

Garantizando que se evidencien las necesidades, los precios de los gastos, la búsqueda proveedores que ofrezcan mayor y mejor calidad y precio; y al final el control del uso de lo adquirido.

Anexo 2: Encuesta

Tabla 4

Tabulación de respuestas de las encuestas aplicadas

Ítem	Dimensión	Indicador	Pregunta	Rectora	Contadora	Secretaria
1	Planificación financiera	Elaboración y ejecución presupuestaria	La institución cuenta con un presupuesto anual formalmente elaborado para el desarrollo de sus actividades institucionales.	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2			El presupuesto se formula y se ejecuta en concordancia con los objetivos institucionales.	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	Control financiero	Aplicación de controles internos	La institución dispone de procedimientos internos para el control del uso de los recursos financieros.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4			La institución realiza revisiones periódicas de los gastos institucionales.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
5			El sistema contable permite un adecuado control financiero.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Transparencia financiera	Rendición de cuentas	La institución elabora informes financieros anuales y socializa con la Gerencia General.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
7			La institución cuenta con procedimientos internos establecidos para la rendición de cuentas.	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
8			La institución rinde cuentas sobre el uso de los recursos financieros.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
9	Eficiencia en el uso de los recursos	Uso eficiente de los recursos financieros	La institución utiliza criterios claramente definidos para la asignación de los recursos financieros a las actividades institucionales.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo

10			La institución controla adecuadamente los gastos operativos y los costos asignados al proyecto educativo para evitar desperdicios de recursos financieros.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
11			La institución realiza procesos de autoevaluación sobre la utilización de los recursos financieros para proponer planes de mejora continua.	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
12	Asignación de los recursos	Distribución adecuada de los recursos	La institución aplica criterios técnicos y previamente establecidos para la asignación de los recursos financieros, en concordancia con las prioridades institucionales.	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13			La institución distribuye los recursos financieros de manera equitativa entre las áreas institucionales.	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
14	Uso responsable de los recursos	Cumplimiento de normas y procedimientos	La institución realiza procesos de supervisión y verificación periódica para asegurar que el uso de los recursos financieros cumpla con las normas y procedimientos institucionales establecidos.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15			La institución aplica medidas preventivas para evitar errores en la utilización de los recursos financieros.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
16			La institución revisa los documentos contables antes de realizar los pagos correspondientes.	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nota, Elaboración propia, después de aplicar la encuesta.

Anexo 3: Análisis Documental

Realizado a: Documentos institucionales financieros y administrativos de la Unidad Educativa Particular Kolping.

Objetivo del instrumento: Analizar la información contenida en informes de gestión, estados financieros y documentos normativos, con el fin de contrastar y sustentar los resultados obtenidos mediante la entrevista y la encuesta, fortaleciendo el análisis de la gestión financiera y la utilización de los recursos institucionales.

Instrucciones para la aplicación

La revisión documental se realizará mediante la verificación sistemática de informes de gestión, estados financieros, presupuestos institucionales, normativas internas y otros documentos relevantes. Cada ítem será analizado en función de la evidencia encontrada, registrando la información de manera objetiva y ordenada

Ítems	Comentarios
1. Existencia de presupuesto institucional aprobado.	
2. Evidencia documental de la planificación financiera anual.	
3. Correspondencia entre presupuesto y objetivos institucionales.	
4. Registros contables actualizados y respaldados.	
5. Evidencia de control de gastos y egresos.	
6. Informes de seguimiento financiero periódico.	
7. Informes financieros presentados a instancias de control.	
8. Documentos que evidencien rendición de cuentas institucional.	
9. Acceso documentado a la información financiera.	
10. Evidencia de ejecución presupuestaria eficiente.	

11. Relación entre recursos utilizados y actividades realizadas.	
12. Informes que demuestren optimización de recursos.	
13. Documentos que sustenten la asignación de recursos por áreas.	
14. Correspondencia entre asignación de recursos y prioridades institucionales.	
15. Evidencia de equidad en la distribución de recursos.	
16. Existencia de normativas internas sobre uso de recursos.	
17. Documentos que evidencien supervisión del uso de recursos.	
18. Registros de acciones correctivas ante uso inadecuado.	

Anexo 4: Ficha de Observación

Dirigida a: Procesos administrativos y financieros desarrollados en la Unidad Educativa Particular Kolping.

Objetivo del instrumento: Registrar de manera sistemática los aspectos relacionados con la gestión financiera y la utilización de los recursos en la Unidad Educativa Particular Kolping, con el fin de complementar y contrastar la información obtenida mediante la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

Instrucciones para la aplicación:

El observador deberá registrar de forma objetiva y sistemática la información relacionada con los procesos administrativos y financieros observados, marcando cada ítem según la evidencia encontrada durante el proceso de observación.

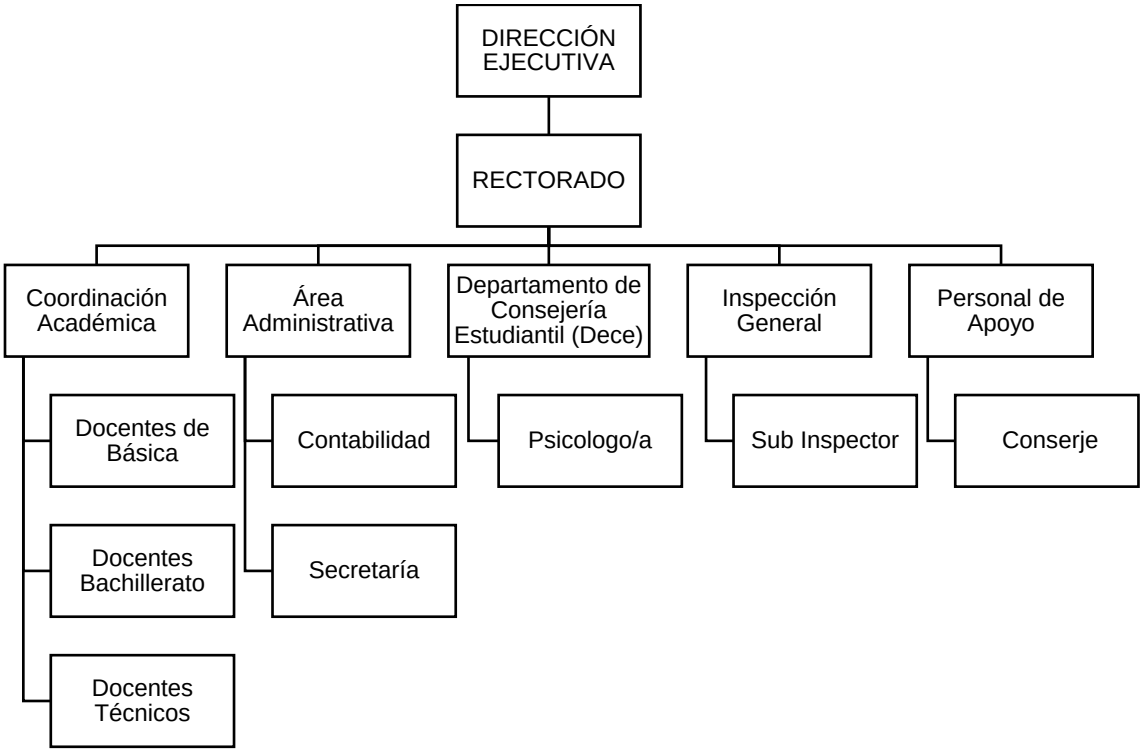
	Alternativas de Respuesta		
Ítems	**Si**	**No**	**Parcial**
1. Existe una planificación previa documentada para el uso de los recursos financieros.			
2. Las actividades financieras se ejecutan conforme a un presupuesto previamente establecido.			
3. La planificación financiera es comunicada al personal involucrado en su ejecución.			
4. Se verifican los gastos antes de su ejecución conforme a procedimientos establecidos.			
5. Existen mecanismos visibles de control interno para el uso de los recursos financieros.			
6. Se realiza seguimiento permanente a los registros financieros institucionales.			
7. La institución cuenta con un sistema contable para el registro y control de las operaciones financieras.			

8. La información financiera se registra e ingresa oportunamente en el sistema contable institucional.			
9. La información financiera se maneja de forma clara, ordenada y verificable.			
10. Se evidencian prácticas formales de rendición de cuentas internas.			
11. La institución elabora y socializa estados financieros con las instancias correspondientes.			
12. Se aplican acciones para optimizar los recursos financieros y evitar desperdicios.			
13. Los recursos financieros se utilizan de acuerdo con las actividades planificadas.			
14. El uso de los recursos contribuye al cumplimiento de las actividades institucionales.			
15. Los recursos financieros se asignan conforme a las prioridades institucionales.			
16. La distribución de los recursos responde a las necesidades reales de cada área.			
17. El uso de los recursos se ajusta a las normativas institucionales.			
18. Se evidencia supervisión periódica en el uso de los recursos financieros.			
19. Se aplican acciones preventivas ante posibles irregularidades.			

Anexo 5

Figura 1

Organigrama de la UEP Kolping

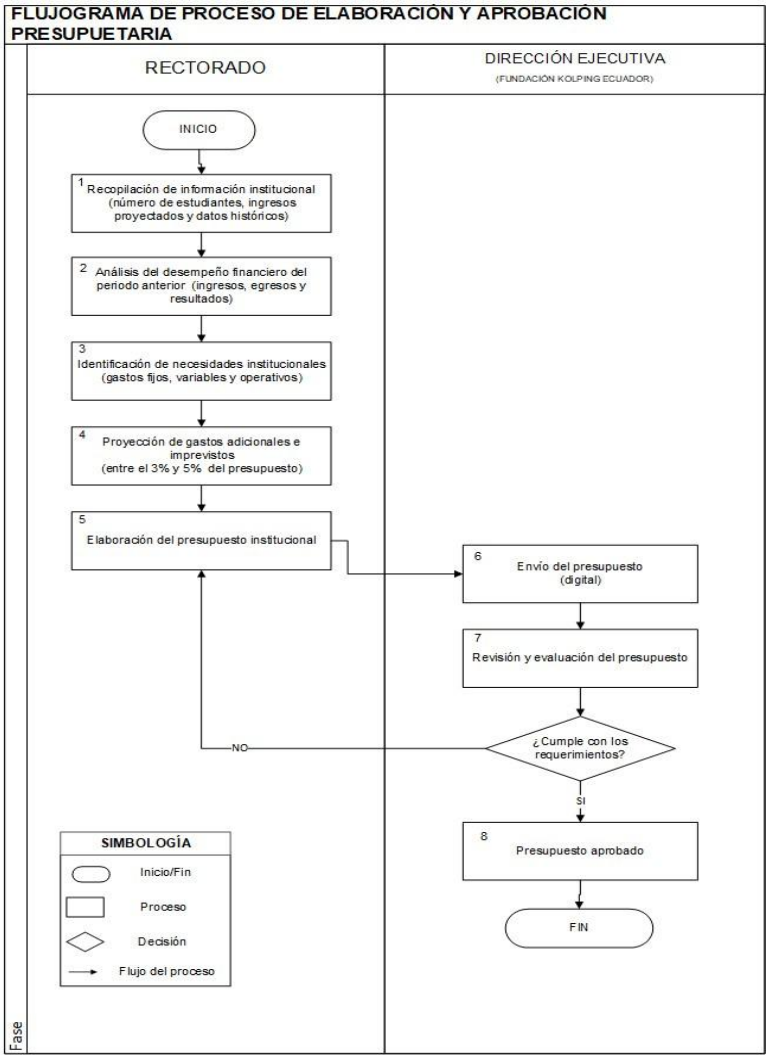


Nota. Elaboración propia.

Anexo 6

Figura 2

Flujograma de procesos elaboración y aprobación presupuestaria

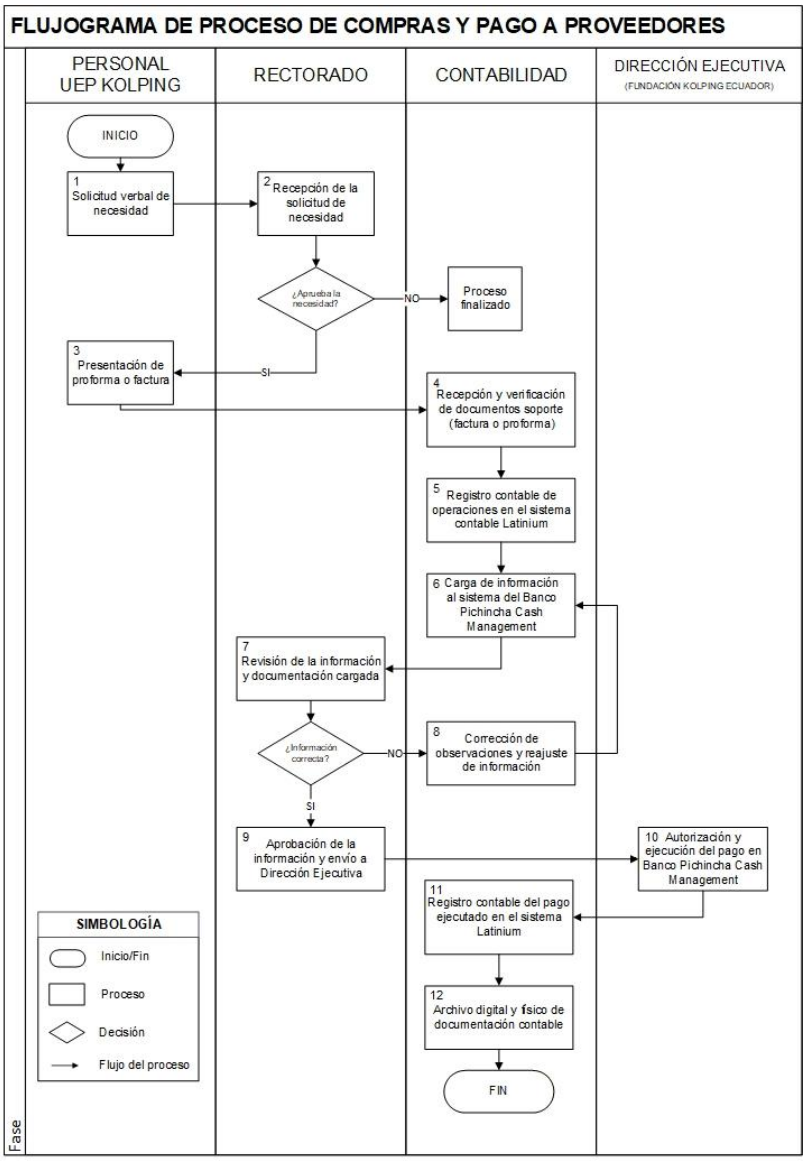


Nota. Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante los instrumentos de investigación aplicados. El flujograma representa el procedimiento identificado por las investigadoras durante el proceso de levantamiento de información y no corresponde a un documento institucional previamente aprobado.

Anexo 7

Figura 3

Flujograma de procesos de compras y pago a proveedores

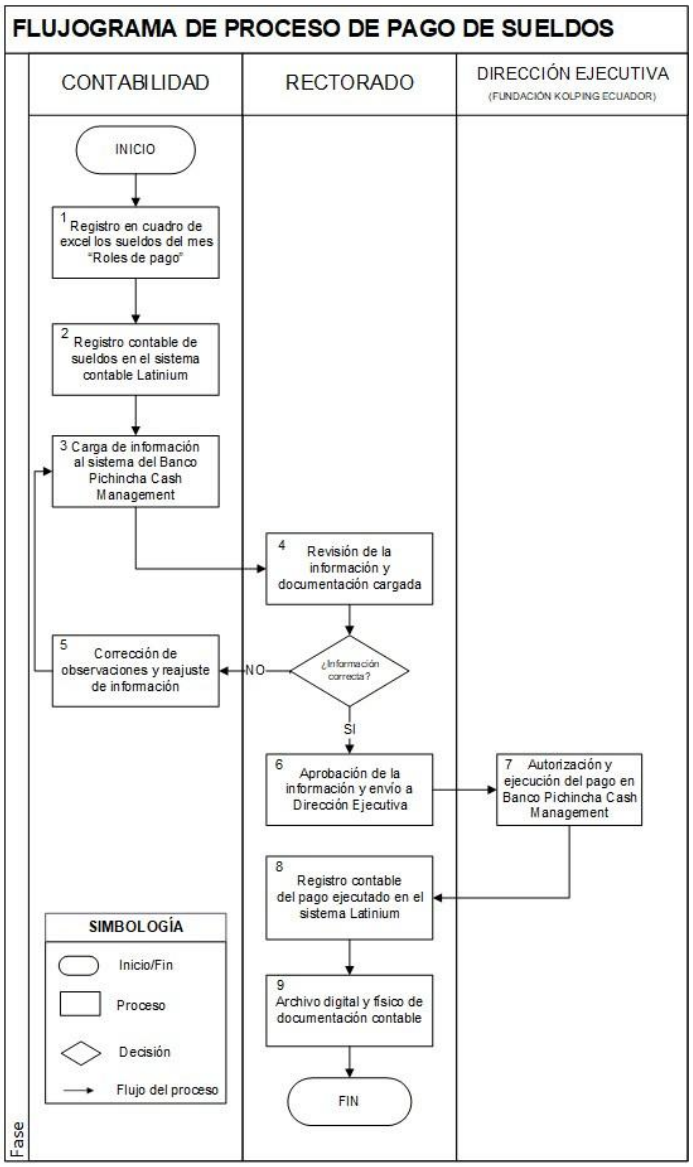


Nota. Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante los instrumentos de investigación aplicados. El flujograma representa el procedimiento identificado por las investigadoras durante el proceso de levantamiento de información y no corresponde a un documento institucional previamente aprobado.

Anexo 8

Figura 4

Flujograma de Procesos de Pago de Sueldos

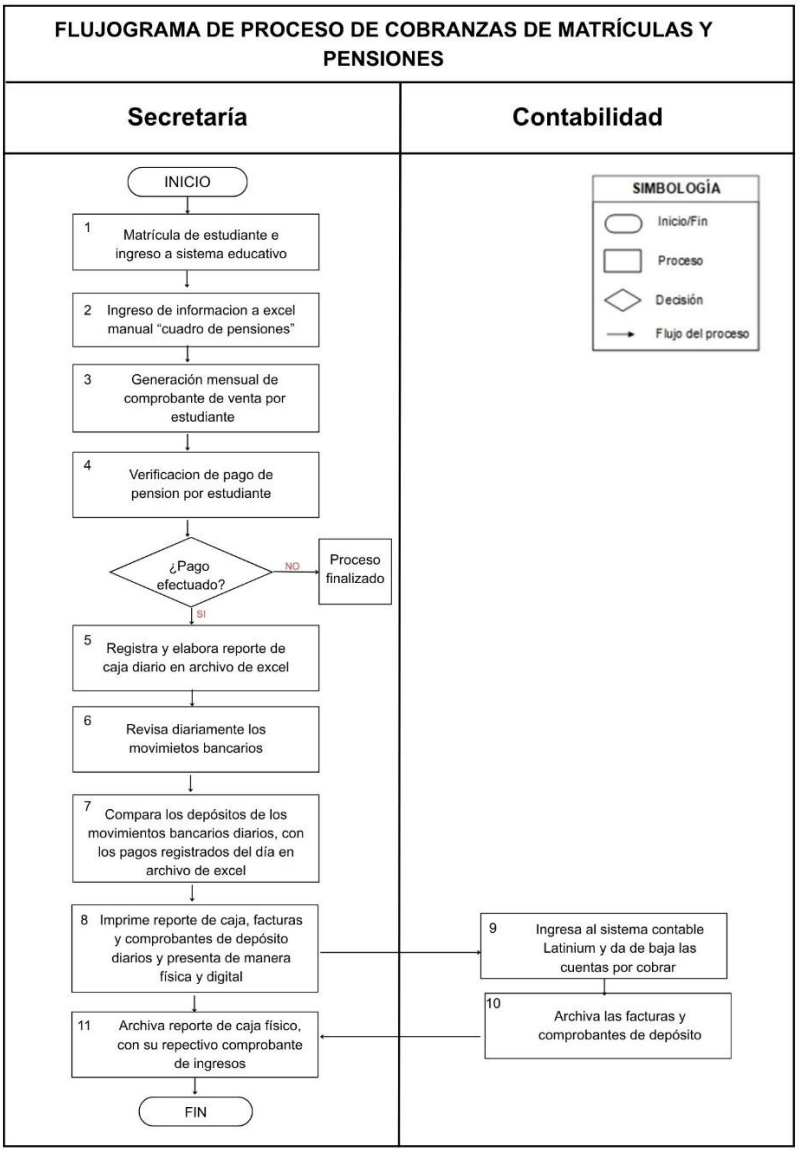


Nota. Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante los instrumentos de investigación aplicados. El flujograma representa el procedimiento identificado por las investigadoras durante el proceso de levantamiento de información y no corresponde a un documento institucional previamente aprobado.

Anexo 9

Figura 5

Flujograma de Proceso de Cobranza de Matrículas y Pensiones



Nota. Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante los instrumentos de investigación aplicados. El flujograma representa el procedimiento identificado por las investigadoras durante el proceso de levantamiento de información y no corresponde a un documento institucional previamente aprobado.

Anexo 10

Tabla 5

Procesos Contables de la UEP Kolping

Nº	Proceso	Actividad	Responsable	Revisión / Apoyo	Sistema / Herramienta	Control Aplicado
1	Elaboración y aprobación presupuestaria	Recopilación de información institucional	Rectora	Directora Ejecutiva	Excel / Datos históricos	Validación de información
2	Elaboración y aprobación presupuestaria	Análisis financiero del periodo anterior	Rectora	Directora Ejecutiva	Estados financieros	Revisión de resultados
3	Elaboración y aprobación presupuestaria	Elaboración del presupuesto	Rectora	__	Excel	Control técnico de proyección
4	Elaboración y aprobación presupuestaria	Revisión y aprobación del presupuesto	Dirección Ejecutiva	Rectorado	Documento digital	Control de aprobación
5	Compra y pago a proveedores	Solicitud de necesidad	Personal de la UE Kolping	Rectorado		Control de pertinencia
6	Compra y pago a proveedores	Aprobación de necesidad	Rectora	__		Control de autorización

Nº	Proceso	Actividad	Responsable	Revisión / Apoyo	Sistema / Herramienta	Control Aplicado
7	Compra y pago a proveedores	Presentación de proforma/factura	Personal solicitante	__	Documento físico/digital	Validación documental
8	Compra y pago a proveedores	Registro contable de operación	Contadora	__	Sistema Latinium	Control contable
9	Compra y pago a proveedores	Revisión de información cargada	Rectora	__	Banco Pichincha CM	Control de verificación
10	Compra y pago a proveedores	Autorización y ejecución del pago	Dirección Ejecutiva	Rectorado	Banco Pichincha CM	Control de autorización final
11	Compra y pago a proveedores	Registro contable del pago	Contadora	__	Sistema Latinium	Control de registro
12	Pago de sueldos	Registro de roles de pago	Contadora	__	Excel	Control interno de nómina
13	Pago de sueldos	Registro contable de sueldos	Contadora	Rectora	Sistema Latinium	Control contable
14	Pago de sueldos	Revisión de información	Contadora	__	Banco Pichincha CM	Control de validación
15	Pago de sueldos	Aprobación y ejecución del pago	Dirección Ejecutiva	Rectora	Banco Pichincha CM	Control de autorización
16	Pago de sueldos	Registro contable y archivo	Contadora	__	Latinium / Archivo físico	Control documental

Nº	Proceso	Actividad	Responsable	Revisión / Apoyo	Sistema / Herramienta	Control Aplicado
17	Cobranza de matrícula y pensiones	Registro de estudiantes	Secretaria	__	Sistema educativo	Control administrativo
18	Cobranza de matrícula y pensiones	Generación de facturas	Secretaria	__	Sistema Latinium	Control de ingresos
19	Cobranza de matrícula y pensiones	Registro en reporte de caja	Secretaria	__	Excel	Control diario de ingresos
20	Cobranza de matrícula y pensiones	Verificación bancaria	Secretaria	__	Banco Pichincha CM	Conciliación
21	Cobranza de matrícula y pensiones	Entrega el reporte de caja a contabilidad	Secretaria	Contadora	Excel Físico / digital	Control documental
22	Cobranza de matrícula y pensiones	Registro contable y baja de cuentas	Contadora	__	Sistema Latinium	Control Contable
23	Cobranza de matrícula y pensiones	Archivo	Secretaria	__	Archivo físico / digital	Control documental

Nº	Proceso	Actividad	Responsable	Revisión / Apoyo	Sistema / Herramienta	Control Aplicado
24	Cobranza arriendo bar escolar	Elaboración de contrato	Contadora	Rectora	Documento físico	Control legal
25	Cobranza arriendo bar escolar	Generación de factura	Secretaria	__	Sistema Latinium	Control de ingresos
26	Cobranza arriendo bar escolar	Registro en reporte de caja	Secretaria	__	Excel	Control mensual
27	Cobranza arriendo bar escolar	Verificación y validación	Contadora	__	Documento soporte	Control de consistencia
28	Cobranza arriendo bar escolar	Registro contable y baja de cuenta	Contadora	__	Sistema Latinium	Control contable
29	Cobranza arriendo bar escolar	Archivo documental	Secretaría / Contabilidad	__	Archivo físico / digital	Control documental
30	Ingresos por convenio editorial	Generación de factura por comisión	Secretaría	__	Sistema Latinium	Control de ingresos
31	Ingresos por convenio editorial	Registro contable del ingreso	Contadora	__	Sistema Latinium	Control contable

Nota. Elaboración Propia

Anexo 11

Tabla 6

Matriz de riesgos financieros de la UEP Kolping

Proceso	Riesgo Identificado	Causa	Impacto	Nivel de riesgo	Control actual	Recomendación
Presupuesto	Sobreestimación o subestimación de ingresos	Proyecciones sin modelos técnicos	Déficit o exceso de gasto	Alto	Revisión directiva	Implementar análisis financiero con indicadores históricos
Presupuesto	Falta de seguimiento presupuestario	No existe control periódico	Desviaciones no detectadas	Alto	Evaluación inicial	Implementar control mensual del presupuesto
Compras	Adquisiciones innecesarias	Falta de planificación o control	Uso ineficiente de recursos	Medio	Aprobación de rectorado	Establecer políticas de compras
Compras	Dependencia de proveedores únicos	No existe diversificación	Riesgo de sobreprecios	Medio	Revisión documental	Crear base de proveedores alternativos
Compras y pagos	Pagos duplicados	Falta de validación automática	Pérdida económica	Alto	Revisión manual	Implementar controles en sistema contable
Compras y pagos	Pagos sin respaldo suficiente	Documentación incompleta	Riesgo de fraude o sanciones	Alto	Verificación documental	Checklist obligatorio de documentos
Sueldos	Errores en cálculo de nómina	Manejo manual en Excel	Pagos incorrectos	Alto	Revisión rectorado	Automatizar nómina

Proceso	Riesgo Identificado	Causa	Impacto	Nivel de riesgo	Control actual	Recomendación
Sueldos	Pagos a personal no activo	Falta de actualización de base de datos	Pérdida económica	Medio	Revisión previa	Actualizar base de empleados mensualmente
Sueldos	Incumplimiento de obligaciones laborales	Errores en cálculo o pagos tardíos	Sanciones legales	Alto	Registro contable	Calendario de pagos automatizado
Cobranzas pensiones	Morosidad de estudiantes	Falta de seguimiento a cartera	Disminución de liquidez	Alto	Verificación de pagos	Implementar control de cartera vencida
Cobranzas pensiones	Registro tardío de ingresos	Procesos manuales	Información desactualizada	Medio	Reporte en Excel	Integrar sistema de cobros
Arriendo bar escolar	Incumplimiento de pagos del arrendatario	Falta de control contractual	Pérdida de ingresos	Medio	Contrato firmado	Control de fechas y alertas de pago
Arriendo bar escolar	Falta de reajuste de contrato	No actualización de valores	Pérdida de rentabilidad	Medio	Contrato vigente	Revisión anual de contratos
Ingresos por editorial	Registro incorrecto de ingresos	Clasificación inadecuada	Distorsión financiera	Alto	Registro en sistema	Crear cuenta contable específica
Ingresos por editorial	Falta de control de ventas	No existe reporte detallado	Pérdida de ingresos potenciales	Medio	Facturación	Implementar reportes de ventas

Proceso	Riesgo Identificado	Causa	Impacto	Nivel de riesgo	Control actual	Recomendación
General	Dependencia de procesos manuales	Uso de Excel	Alto riesgo de error	Alto	Revisiones	Automatización de procesos
General	Falta de integración de sistemas	Sistemas aislados	Duplicidad de información	Alto	Uso de varios sistemas	Integrar plataformas (contable + banco)
General	Falta de indicadores financieros	No se mide desempeño	Mala toma de decisiones	Alto	Análisis básico	Implementar KPIs financieros
General	Riesgo de fraude interno	Falta de controles automatizados	Pérdidas económicas	Alto	Segregación de funciones	Auditorías internas periódicas
General	Pérdida de información contable	Falta de respaldo digital	Riesgo legal y operativo	Alto	Archivo físico	Implementar respaldos en la nube
General	Falta de control de flujo de caja	No se proyecta liquidez	Problemas de pago	Medio	Monitoreo básico	Elaborar flujo de caja proyectado
General	Retrasos en pagos	Procesos lentos	Pérdida de credibilidad	Medio	Revisión previa	Optimizar tiempos de proceso
General	Sobrecarga operativa del personal	Procesos manuales	Errores y retrasos	Medio	Distribución básica	Rediseño de procesos

Nota. Elaboración propia.

Anexo 12

Tabla 7

Indicadores Financieros

Indicador	Año 2024	Año 2025	Variación Absoluta	Variación %
LIQUIDEZ				
Liquidez Corriente	0,18	1,95	1,77	983,33%
SOLVENCIA				
Endeudamiento del Activo	30,71%	17,49%	-13,22%	-43,05%
Endeudamiento Patrimonial	44,32%	21,20%	-23,12%	-52,17%
Endeudamiento de Activo Fijo	166,35%	219,90%	53,55%	32,19%
Apalancamiento	1,44	1,21	-0,23	-15,97%
GESTIÓN				
Rotación de Cartera	9,69	8,02	-1,67	-17,23%
Rotación de Ventas	7,35	4,64	-2,71	-36,87%
Periodo Medio de Cobranza	37,15 días	44,89 días	+7,74 días	20,83%
Periodo Medio de Pago	14,81 días	15,04 días	+0,23 días	1,55%

Nota. Elaboración propia.

Anexo 13

Tabla 8

Matriz de Procesos Críticos Detectados

N°	Proceso	Actividad crítica	Descripción del problema	Evidencia (Indicadores / Análisis)	Impacto	Nivel de criticidad	Recomendación
1	Cobranzas (pensiones y matrículas)	Registro y control de pagos	Uso de Excel para control de ingresos	Aumento periodo de cobranza (+20,83%) y baja rotación de cartera	Afecta liquidez	Alto	Implementar sistema automatizado de cobranzas
2	Cobranzas	Seguimiento de morosidad	No existe control formal de cartera vencida	Disminución rotación de cartera (-17,23%)	Riesgo de incobrabilidad	Alto	Crear políticas de cobranza y control de cartera
3	Registro de ingresos	Doble registro (Excel + Latinium)	Duplicidad de información	Inconsistencias detectadas en procesos	Información poco confiable	Alto	Integrar sistemas contables
4	Ingresos complementarios	Clasificación contable incorrecta	Ingreso editorial registrado como “cursos vacacionales”	Distorsión en análisis financiero	Decisiones erróneas	Alto	Crear cuentas contables específicas

N°	Proceso	Actividad crítica	Descripción del problema	Evidencia (Indicadores / Análisis)	Impacto	Nivel de criticidad	Recomendación
5	Pago de sueldos	Elaboración de roles de pago	Uso de Excel sin automatización	Riesgo identificado en matriz de riesgos	Errores en remuneraciones	Alto	Implementar sistema de nómina
6	Pago de sueldos	Control de información	Validación manual	Dependencia de revisión posterior	Errores no prevenidos	Alto	Implementar controles preventivos
7	Compras y pagos	Carga manual en sistema bancario	Información ingresada manualmente	Riesgo de error operativo	Pagos incorrectos o duplicados	Alto	Integrar sistema contable con banco
8	Compras y pagos	Proceso de aprobación	Varias etapas manuales	Retrasos identificados	Ineficiencia operativa	Medio	Optimizar flujo de aprobación
9	Presupuesto	Elaboración del presupuesto	Uso de Excel sin soporte técnico	Proceso manual identificado	Proyecciones imprecisas	Alto	Implementar herramientas de planificación
10	Presupuesto	Respaldo documental	Solo existe formato digital	Debilidad identificada en análisis	Riesgo de pérdida de información	Medio	Implementar archivo físico y digital
11	Presupuesto	Seguimiento presupuestario	No existe control periódico	No se detectan desviaciones	Mala gestión financiera	Alto	Control mensual del presupuesto

N°	Proceso	Actividad crítica	Descripción del problema	Evidencia (Indicadores / Análisis)	Impacto	Nivel de criticidad	Recomendación
12	Procesos generales	Falta de manual de control interno	Procesos empíricos	Hallazgo en análisis técnico	Alto riesgo operativo	Alto	Elaborar manual de control interno
13	Procesos generales	Falta de políticas contables	No existen lineamientos formales	Clasificación incorrecta de ingresos	Información inconsistente	Alto	Definir políticas contables
14	Procesos generales	Uso intensivo de Excel	Dependencia de procesos manuales	Evidente en todos los flujogramas	Alto riesgo de error	Alto	Automatización de procesos
15	Procesos generales	Falta de integración de sistemas	Latinium, Excel y banco no conectados	Duplicidad de procesos	Ineficiencia operativa	Alto	Integrar plataformas tecnológicas

Nota. Elaboración propia.

Anexo 14

Tabla 9

Propuesta de Matriz de Mitigación de Riesgos

Problema identificado	**Estrategia de mejora**	**Responsable**	**Metas de cumplimiento**	**Formula del Indicador**	**Beneficio esperado para la gestión financiera**
Uso de Excel para el control de matrículas y pensiones	Implementar un sistema ERP de cobranzas integrado con el sistema contable institucional para optimizar el control de cuentas por cobrar y automatuzar las notificaciones a representantes.	Dirección Ejecutiva, Contabilidad y Sistemas	Notificación a los morosos	(Número de estudiantes morosos notificados /Total de estudiantes morosos) × 100	Automatización del proceso de cobranzas, reducción de errores en los registros y disponibilidad de información financiera en tiempo real para la toma de decisiones.
Ausencia de control formal de cartera vencida	Diseñar e implementar políticas de cobranza, seguimiento y	Rectorado y Contabilidad	Políticas aprobadas e implementación de un registro periódico de	(Valor recuperado de cartera vencida / Total cartera vencida) × 100	Disminución de la morosidad, incremento en la recuperación de cartera y mejora del

Problema identificado	Estrategia de mejora	Responsable	Metas de cumplimiento	Formula del Indicador	Beneficio esperado para la gestión financiera
	recuperación de cartera vencida		seguimiento de cartera.		flujo de efectivo institucional.
Doble registro de información (Excel y Latinium)	Integrar los registros administrativos y contables para eliminar la duplicidad de información.	Contabilidad y Sistemas	Procesos con duplicidad identificados y controles documentados.	(Procesos integrados / Total de procesos identificados con duplicidad) × 100	Eliminación de la duplicidad de registros, reducción del tiempo operativo y mayor confiabilidad de la información financiera.
Clasificación incorrecta de ingresos complementarios	Actuliazar el catálogo de cuentas creando cuentas específicas para ingresos provenientes de convenios con editoriales y otros ingresos complementarios.	Contabilidad	Catálogo de cuentas revisado y criterios de clasificación documentados.	(Ingresos complementarios correctamente clasificados/ Total de ingresos complementarios) × 100	Presentación de estados financieros con información más precisa y adecuada clasificación de los ingresos institucionales.

Problema identificado	Estrategia de mejora	Responsable	Metas de cumplimiento	Formula del Indicador	Beneficio esperado para la gestión financiera
Elaboración manual de roles de pago	Implementar un módulo automatizado de nómina integrado al sistema contable	Contabilidad	Implementación de alternativas y requerimientos de automatización documentados.	(Roles generados automáticamente/ Total de roles emitidos) x 100	Disminución de errores en el cálculo de remuneraciones y optimización del tiempo destinado al procesamiento de la nómina.
Riesgo de errores antes del pago de sueldos	Incorporar controles automáticos y validaciones previas al pago.	Contabilidad y Rectorado	Lista de verificación para revisión de nómina aprobada y aplicada.	(Pagos procesados sin obervaciones / Total de pagos procesados) × 100	Fortalecimiento del control interno y reducción de pagos incorrectos o inconsistencias en la nómina.
Elaboración manual del presupuesto institucional	Implementar un módulo de planificación presupuestaria integrado con la información	Dirección Ejecutiva, Rectorado y Contabilidad	Automatizar los procesos presupuestario.	(Presupuestos elaborados mediante el sistema / Total de presupuestos elaborados) × 100	Optimización del proceso presupuestario mediante información integrada y mayor precisión en la

Problema identificado	Estrategia de mejora	Responsable	Metas de cumplimiento	Formula del Indicador	Beneficio esperado para la gestión financiera
	financiera y académica.				planificación financiera.
Falta de seguimiento a la ejecución presupuestaria	Establecer controles mensuales mediante informes comparativos entre presupuesto y ejecución real.	Dirección Ejecutiva, Rectorado y Contabilidad	Elaboración de informes mensuales conforme al calendario aprobado.	(Informes elaborados / Informes programados) × 100	Mejor control de la ejecución presupuestaria, detección oportuna de desviaciones y toma de decisiones basada en información actualizada
Inexistencia de Manual de Control Interno	Elaborar, aprobar e implementar un Manual de Control Interno para los procesos administrativos y financieros.	Dirección Ejecutiva, Rectorado y Contablidad	Manual elaborado y sometido a aprobación institucional.	(Procesos que aplican el manual / Total de procesos financieros) × 100	Estandarización de los procedimientos administrativos y financieros, fortaleciendo el ambiente de control institucional.

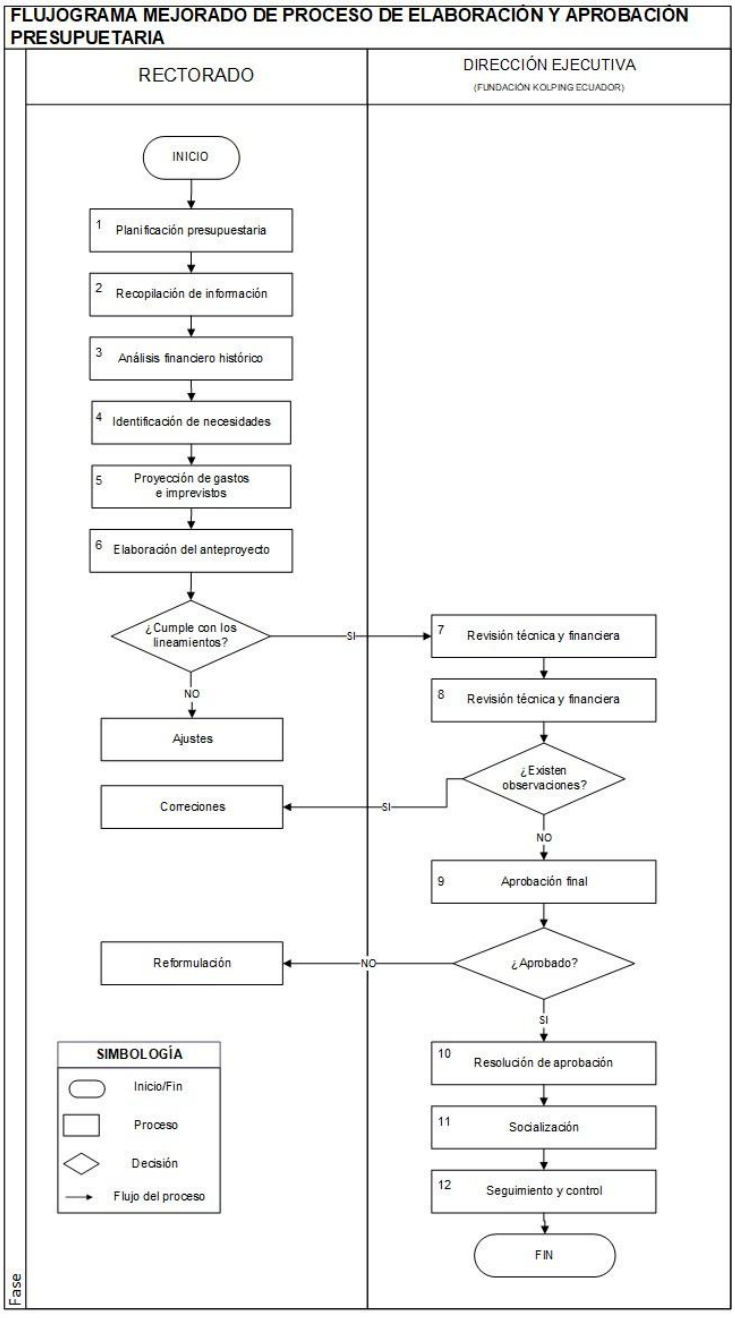
Problema identificado	**Estrategia de mejora**	**Responsable**	**Metas de cumplimiento**	**Formula del Indicador**	**Beneficio esperado para la gestión financiera**
Falta de políticas contables institucionales	Elaborar políticas contables institucionales alineadas con la normativa vigente y socializarlas con el personal	Contabilidad y Dirección Ejecutiva	Políticas documentadas y aprobadas, con constancia de socialización.	(Procesos que aplican políticas contables /Total de procesos contables) × 100	Uniformidad en los registros contables, cumplimiento normativo y mayor confiabilidad de la información financiera.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 15

Figura 6

Flujograma Propuesto y Mejorado de Elaboración y Aprobación Presupuestaria

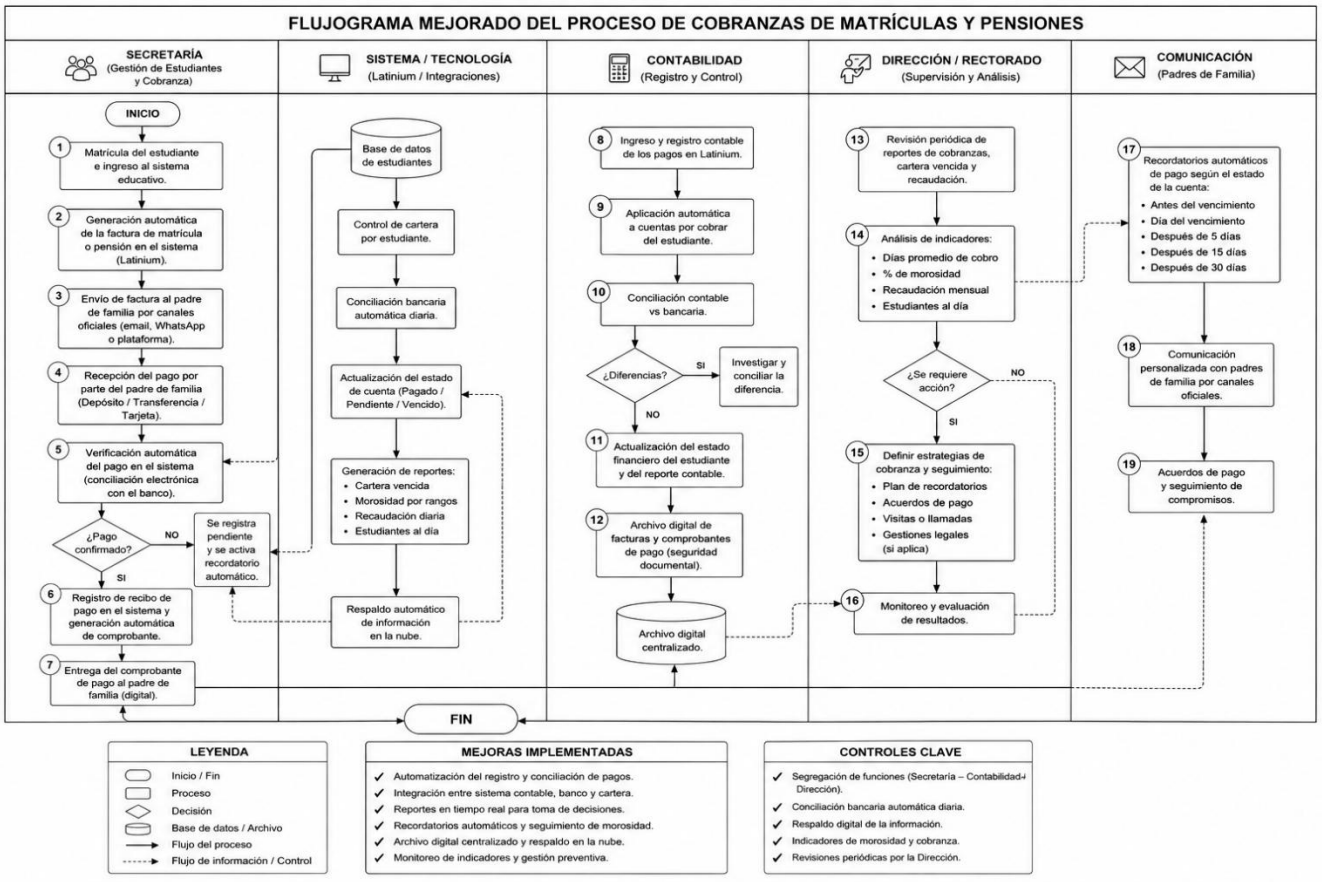


Nota. Elaboración propia.

Anexo 16

Figura 7

Flujograma propuesto y mejorado del proceso de cobranzas de matrículas y pensiones



Nota. Elaboración propia.

Anexo 17

Tabla 10

Matriz de Indicadores Financieros Propuestos

Proceso asociado	Indicador	Fórmula	Descripción	Objetivo
Gestión de cobranza	Porcentaje de estudiantes morosos notificados	(Número de estudiantes morosos notificados / Total de estudiantes morosos) × 100	Mide el porcentaje de estudiantes con cartera vencida que han recibido una notificación formal de cobro por parte de la institución. Permite evaluar la efectividad del proceso de comunicación y seguimiento de la morosidad.	Fortalecer la gestión de cobranza mediante el seguimiento oportuno de los estudiantes morosos.
Gestión de cobranza	Porcentaje de recuperación de cartera vencida	(Valor recuperado de cartera vencida / Total cartera vencida) × 100	Determina el porcentaje de valores recuperados respecto del total de la cartera vencida existente en un período determinado. Refleja la efectividad de las estrategias de recuperación implementadas.	Incrementar la recuperación de valores pendientes y mejorar la liquidez institucional.
Registro y control de ingresos	Porcentaje de integración de procesos	(Procesos integrados / Total de procesos	Evalúa el grado de integración de los procesos financieros y administrativos mediante herramientas tecnológicas,	Eliminar la duplicidad de registros y fortalecer la eficiencia operativa.

Proceso asociado	Indicador	Fórmula	Descripción	Objetivo
		identificados con duplicidad) × 100	reduciendo la duplicidad de registros y optimizando el flujo de información.	
Registro y control de ingresos	Porcentaje de clasificación correcta de ingresos complementarios	(Ingresos complementarios correctamente clasificados / Total de ingresos complementarios) × 100	Mide el nivel de registro adecuado de los ingresos provenientes de actividades complementarias conforme al catálogo de cuentas institucional.	Garantizar la correcta clasificación contable de los ingresos institucionales.
Gestión de nómina y pagos	Porcentaje de automatización de la nómina	(Roles generados automáticamente / Total de roles emitidos) × 100	Determina el porcentaje de roles de pago generados automáticamente mediante el sistema contable, reduciendo la intervención manual y el riesgo de errores.	Automatizar el proceso de elaboración de la nómina institucional.
Gestión de nómina y pagos	Porcentaje de pagos procesados sin observaciones	(Pagos procesados sin observaciones / Total de pagos procesados) × 100	Mide la proporción de pagos ejecutados correctamente, sin errores, inconsistencias o devoluciones durante el proceso de pago al personal.	Mejorar la confiabilidad y eficiencia del proceso de pagos.

Proceso asociado	Indicador	Fórmula	Descripción	Objetivo
Gestión presupuestaria	Porcentaje de automatización presupuestaria	(Presupuestos elaborados mediante el sistema / Total de presupuestos elaborados) × 100	Evalúa el grado en que la elaboración del presupuesto institucional se realiza mediante herramientas tecnológicas integradas, disminuyendo procesos manuales.	Automatizar el proceso de planificación presupuestaria.
Gestión presupuestaria	Porcentaje de cumplimiento del seguimiento presupuestario	(Informes elaborados / Informes programados) × 100	Mide el cumplimiento en la elaboración de informes de ejecución presupuestaria programados durante el año fiscal. Permite verificar el control y monitoreo del presupuesto institucional.	Fortalecer el control de la ejecución presupuestaria.
Control interno	Porcentaje de aplicación del Manual de Control Interno	(Procesos que aplican el manual / Total de procesos financieros) × 100	Determina el grado de implementación del Manual de Control Interno en los diferentes procesos financieros de la institución.	Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de control interno.
Control interno	Porcentaje de aplicación de políticas contables	(Procesos que aplican políticas contables / Total de procesos contables) × 100	Evalúa el nivel de cumplimiento de las políticas contables institucionales en los procesos de registro y control financiero.	Estandarizar la gestión contable y asegurar el cumplimiento normativo.

Nota, Elaboración propia.

Anexo 18: Carta de impacto

KOLPING UNIDAD EDUCATIVA

PUCE

Santo Domingo, 12 de octubre de 2026

PhD. Mikel Ugando Peñate

Responsable de Investigación Formativa

Dirección de Investigación, Vinculación e Innovación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Presente.-

CARTA DE IMPACTO, SOCIALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

1. Datos Generales

- **Título del Trabajo de Titulación / Proyecto:**

  Gestión Financiera y Utilización de los Recursos de las ONG en sus Proyectos Sociales: Caso de Estudio Unidad Educativa Particular Kolping Año 2025
- **Autores (Estudiantes):** Guaipacha Candela Jenniffer Lisbeth - Montúfar Bravo Génesis Gabriela
- **Director de Trabajo de Titulación:**

  Mg. Paredes Sánchez Katherine Estefanía
- **Carrera:** Tecnología Superior en Administración
- **Fecha de Socialización:** 12 / octubre / 2026

---

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** Unidad Educativa Particular Kolping
- **Área / Departamento beneficiado:**

  Administrativa
- **Nombre del Representante que Recibe:**

  Lourdes Angélica Proaño Lozada
- **Cargo:** Rectora
- **Correo / Teléfono:** uepkolping@hotmail.com / 0991419056

KOLPING
UNIDAD EDUCATIVA

PUCE

3. Resultados Transferidos

La investigación identificó fortalezas en los procesos contables y financieros, como la existencia de mecanismos de revisión y autorización, el uso del sistema Latinium y la participación del personal administrativo. Sin embargo, se evidenciaron oportunidades de mejora en la estandarización de procedimientos, la integración tecnológica, la clasificación de ingresos y el seguimiento de la cartera vencida. Cómo resultado, se propusieron flujogramas, políticas financieras, un manual de procedimientos, indicadores de gestión y una matriz de mitigación de riesgos para fortalecer el control interno, optimizar los recursos y mejorar la sostenibilidad financiera institucional.

4. Evidencias Entregadas

- ☐ Informe final impreso
- ☐ Informe final digital
- ☑ Presentación de resultados (PPT)
- ☐ Otro: _____

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

Se recomienda que la institución utilice los resultados de la investigación para formalizar y estandarizar sus procedimientos contables y financieros mediante la implementación de un manual de políticas y procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión. Asimismo, se propone fortalecer el control de la cartera vencida, reducir la duplicidad de registros en excel y avanzar progresivamente en la automatización e integración de los procesos financieros. La aplicación de estas medidas permitirá optimizar el uso de los recursos, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas institucional.

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, Lourdes Angélica Proaño Lozada, en calidad de rectora, certifico que he recibido los resultados del proyecto mencionado y que estos aportan a las necesidades identificadas en nuestra institución.

MSc. Angélica Proaño
RECTORA

UNIDAD EDUCATIVA KOLPING RECTORADO SANTO DOMINGO

Anexo 19: Certificado de Turnitin

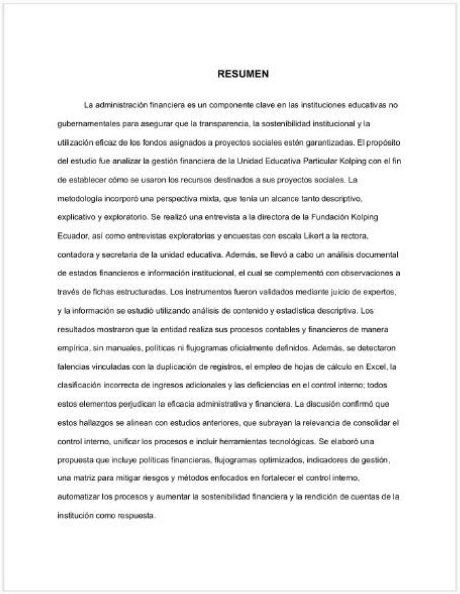
turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	GENESIS GABRIELA MONTUFAR BRAVO
Título del ejercicio:	Documento final listo para turnitin
Título de la entrega:	PROYECTO DE TITULACIÓN TURNITIN 7.10.pdf
Nombre del archivo:	1865_GENESIS_GABRIELA_MONTUFAR_BRAVO_PROYECTO_DE_...
Tamaño del archivo:	398.26K
Total páginas:	78
Total de palabras:	20,436
Total de caracteres:	119,332
Fecha de entrega:	07-oct-2026 10:45p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3053763703



RESUMEN

La administración financiera es un componente clave en las instituciones educativas no gubernamentales para asegurar que la transparencia, la sostenibilidad institucional y la utilización eficaz de los fondos asignados a proyectos sociales estén garantizadas. El propósito del estudio fue analizar la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular Kolping con el fin de establecer cómo se usaron los recursos destinados a sus proyectos sociales. La metodología incorporó una perspectiva mixta, que tenía un alcance tanto descriptivo, explicativo y exploratorio. Se realizó una entrevista a la directora de la Fundación Kolping Ecuador, así como entrevistas exploratorias y encuestas con escala Likert a la rectora, contadora y secretaria de la unidad educativa. Además, se llevó a cabo un análisis documental de estados financieros e información institucional, el cual se complementó con observaciones a través de fichas estructuradas. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, y la información se estudió utilizando análisis de contenido y estadística descriptiva. Los resultados mostraron que la entidad realiza sus procesos contables y financieros de manera empírica, sin manuales, políticas ni flujogramas oficialmente definidos. Además, se detectaron falencias vinculadas con la duplicación de registros, el empleo de hojas de cálculo en Excel, la clasificación incorrecta de ingresos adicionales y las deficiencias en el control interno; todos estos elementos perjudican la eficacia administrativa y financiera. La discusión confirmó que estos hallazgos se alinean con estudios anteriores, que subrayan la relevancia de consolidar el control interno, unificar los procesos e incluir herramientas tecnológicas. Se elaboró una propuesta que incluye políticas financieras, flujogramas optimizados, indicadores de gestión, una matriz para mitigar riesgos y métodos enfocados en fortalecer el control interno, automatizar los procesos y aumentar la sostenibilidad financiera y la rendición de cuentas de la institución como respuesta.

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

PROYECTO DE TITULACIÓN TURNITIN 7.10.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1%
4	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	revista.gnerando.org Fuente de Internet	<1%
6	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%
7	erc.msh.org Fuente de Internet	<1%
8	www.iapas.mx Fuente de Internet	<1%
9	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	www.mineducacion.gov.co Fuente de Internet	<1%
12	idoc.pub Fuente de Internet	<1%
13	tr-ex.me Fuente de Internet	<1%
14	www.condusef.gob.mx Fuente de Internet	<1%
15	www.naturgy.com Fuente de Internet	<1%

16	bibliometria.ucm.es Fuente de Internet	<1%
17	img1.wsimg.com Fuente de Internet	<1%
18	conafor.gob.mx Fuente de Internet	<1%
19	repositorio.uiix.edu.mx Fuente de Internet	<1%
20	www.kpmg.co.cr Fuente de Internet	<1%
21	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
22	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1%
23	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
24	www.campus-oei.org Fuente de Internet	<1%
25	www.cndp.cl Fuente de Internet	<1%
26	www.congresotamaulipas.gob.mx Fuente de Internet	<1%
27	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
28	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1%
29	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1%
30	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%
31	chiapadecorzo.gob.mx Fuente de Internet	<1%
32	realidadjuridica.uabc.mx Fuente de Internet	<1%

33	Díaz Pasquel, William Enrique. "Multifamily en el distrito de San Juan de Miraflores Urbanización Entel Perú.", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru) Publicación	<1 %
34	revistas.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
35	teamindigenous.org Fuente de Internet	<1 %
36	www.hoft.edu Fuente de Internet	<1 %
37	www.prnewswire.com Fuente de Internet	<1 %
38	Fernanda Lucia Duran-Chacho, Verónica Paulina Moreno-Narváez. "Optimización de sistemas de contabilidad de costos en empresas manufactureras en Ecuador: un enfoque integrado", Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 2024 Publicación	<1 %
39	Submitted to Universidad del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
40	api.eiti.org Fuente de Internet	<1 %
41	docta.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
42	fundamentosdeadministracion0.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
43	repositorioslatinoamericanos.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
44	www.cegesti.org Fuente de Internet	<1 %
45	www.e-global.es Fuente de Internet	<1 %
46	www.fitchca.com Fuente de Internet	<1 %
47	www.interreg-mac.org Fuente de Internet	<1 %
48	www.mdpi.com Fuente de Internet	<1 %

49	www.partnersglobal.org Fuente de Internet	<1%
50	www.timagazine.com Fuente de Internet	<1%
51	www.transparencia.org.pe Fuente de Internet	<1%
52	artesliberales.bc.inter.edu Fuente de Internet	<1%
53	catalogo.udes.edu.co Fuente de Internet	<1%
54	cibertareas.info Fuente de Internet	<1%
55	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1%
56	cris.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
57	dspace.ueb.edu.ec Fuente de Internet	<1%
58	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
59	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
60	expansion.mx Fuente de Internet	<1%
61	gaceta.diputados.gob.mx Fuente de Internet	<1%
62	gala.gre.ac.uk Fuente de Internet	<1%
63	prezi.com Fuente de Internet	<1%
64	www.celag.edu.mx Fuente de Internet	<1%
65	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
	www.ficda.esc.edu.ar	

66	Fuente de Internet	<1 %
67	www.imss.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
68	www.istr.org Fuente de Internet	<1 %
69	www.larevista.com.mx Fuente de Internet	<1 %
70	www.maec.es Fuente de Internet	<1 %
71	www.nostracom.ws Fuente de Internet	<1 %
72	1library.co Fuente de Internet	<1 %
73	acceso.or.cr Fuente de Internet	<1 %
74	auxiliarclinica.es Fuente de Internet	<1 %
75	calidadlatina.com Fuente de Internet	<1 %
76	chasqui.univalle.edu.co Fuente de Internet	<1 %
77	contraloriagdeant.gov.co Fuente de Internet	<1 %
78	daemosorno.cl Fuente de Internet	<1 %
79	docslib.org Fuente de Internet	<1 %
80	documents.worldbank.org Fuente de Internet	<1 %
81	documents1.worldbank.org Fuente de Internet	<1 %
82	fraser.stlouisfed.org Fuente de Internet	<1 %
83	hdl.handle.net Fuente de Internet	

		<1 %
84	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
85	moam.info Fuente de Internet	<1 %
86	nokia.es Fuente de Internet	<1 %
87	portalrecerca.uab.cat Fuente de Internet	<1 %
88	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
89	repositorio.uleam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
90	repositorio.unini.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
91	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
92	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
93	www.ararteko.net Fuente de Internet	<1 %
94	www.datosabiertos.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
95	www.diariodepuebla.com.mx Fuente de Internet	<1 %
96	www.elarmonista.com Fuente de Internet	<1 %
97	www.incae.edu Fuente de Internet	<1 %
98	www.informatica-juridica.com Fuente de Internet	<1 %
99	www.iu-hortaleza.org Fuente de Internet	<1 %
100	www.juridicas.com Fuente de Internet	

		<1%
101	www.mcgraw-hill.es Fuente de Internet	<1%
102	www.old.uclg.org Fuente de Internet	<1%
103	www.siiau.udg.mx Fuente de Internet	<1%
104	www.unep.org Fuente de Internet	<1%
105	www.urbs.org Fuente de Internet	<1%
106	Inigo Garcia-Rodriguez, M. Elena Romero-Merino. "Financing Nonprofit Organizations", Routledge, 2020 Publicación	<1%

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Activo		