PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN UNA PYME

CASO DE ESTUDIO: UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “IBEROAMERICANO”

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Tecnólogo Superior en Administración

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

Autoría:

Cordova Zambrano Ariel Fernando

Olmedo Laz Pamela Nicole

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefania 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 UNA PYME

CASO DE ESTUDIO: UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “IBEROAMERICANO”

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

Revisado por:

Paredes Sanchez Katherine Estefania, 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

Nosotros, Cordova Zambrano Ariel Fernando, portador de la cédula de ciudadanía 2351098369, y Olmedo Laz Pamela Nicole, portadora de la cédula de ciudadanía 2350739997, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Tecnólogo Superior 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.

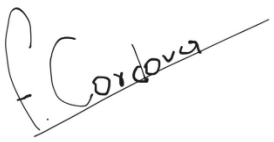
Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

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.



Olmedo Laz Pamela Nicole
C.C. 2350739997



Córdova Zambrano Ariel Fernando
C.C. 2351098369

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 UNA PYME CASO DE ESTUDIO: UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “IBEROAMERICANO”, realizado por los estudiantes: Cordova Zambrano Ariel Fernando con cedula de ciudadanía 2351098369 y Olmedo Laz Pamela Nicole con cedula de ciudadanía 2350739997, previo a la obtención del título de Tecnólogo 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 Domingo, 12/10/2026.

Atentamente,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KATHERINE ESTEFANIA PAREDES SANCHEZ

Paredes Sánchez Katherine Estefania

Profesor No titular Ocasional

RESUMEN

La gestión financiera en las PYMES educativas constituye un elemento importante para alcanzar eficiencia, transparencia y permanencia, especialmente en el contexto ecuatoriano. Este trabajo analizó la gestión financiera de la UEP “Iberoamericano” para evaluar la utilización de sus recursos financieros. Se empleó un enfoque mixto, de alcance descriptivo-exploratorio con una muestra de 12 participantes de las áreas académica, financiera y administrativa, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. A los 12 participantes se les aplicó un cuestionario tipo Likert y, adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas al Rector y al Director Financiero, complementadas con una ficha de observación y análisis documental. Los resultados evidenciaron que la institución desarrolla varios procesos de manera empírica e informal, debido a la ausencia de manuales y flujogramas oficiales. Asimismo, la autorización presupuestaria se concentra principalmente en el Rector y algunos desembolsos se aprueban de forma oral sin dejar suficiente evidencia. Entre los indicadores financieros, la liquidez corriente pasó de 0,72 a 1,07, mientras el nivel de deuda disminuyó del 75 % al 44,5 % y la cobertura de intereses aumentó de 130,8 a 214 veces. También se identificaron debilidades en la división de responsabilidades tras la salida del contador principal y en la integración de los sistemas Perseo y Excel. Se concluye que, aunque los indicadores financieros muestran una evolución favorable, persisten debilidades en el control interno. Por ello, se proponen flujogramas, indicadores financieros, políticas institucionales y un plan de mejora continua basado en el ciclo PHVA.

Palabras clave: Gestión financiera, recursos financieros, control financiero.

ABSTRACT

Financial management in educational SMEs is a crucial factor for achieving efficiency, transparency, and long-term viability, particularly within the Ecuadorian context. This study analyzed the financial management of UEP "Iberoamericano" to evaluate its use of financial resources. A mixed-methods approach with a descriptive-exploratory scope was employed, involving a sample of 12 participants from academic, financial, and administrative areas, selected via non-probabilistic convenience sampling. A Likert-scale questionnaire was administered to the 12 participants; additionally, semi-structured interviews were conducted with the Rector and the Financial Director, complemented by observation checklists and document analysis. The results revealed that the institution carries out several processes empirically and informally due to the absence of official manuals and flowcharts. Furthermore, budgetary authorization is concentrated primarily in the Rector, and some disbursements are approved verbally without leaving sufficient documentation. Regarding financial indicators, the current ratio improved from 0.72 to 1.07, while the debt level decreased from 75% to 44.5% and interest coverage rose from 130.8 to 214 times. Weaknesses were also identified regarding the division of responsibilities following the departure of the head accountant and the integration of the Perseo and Excel systems. The study concludes that, although financial indicators show a favorable trend, weaknesses in internal control persist. Consequently, the study proposes flowcharts, financial indicators, institutional policies, and a continuous improvement plan based on the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle.

Keywords: Financial management, financial resources, financial control.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Antecedentes 4

1.2. Planteamiento y delimitación del problema 5

1.3. Preguntas de investigación 8

1.4. Justificación 9

1.5. Objetivos de investigación 11

1.5.1. Objetivo general 11

1.5.2. Objetivos específicos 11

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA 12

2.1. Gestión Contable y Financiera de las PYMES 12

2.1.1. Conceptualización de Gestión Financiera 12

2.1.2. Sistemas contables aplicables a PYMES 13

2.1.3. Registro y control de ingresos y gastos 14

2.1.4. Particularidades del tratamiento contable en PYMES 15

2.1.5. Planificación y ejecución presupuestaria 16

2.1.6. Control financiero y evaluación de recursos 16

2.1.7. Principios y tipos de control financiero 17

2.1.8. Teorías de Gestión Financiera 18

2.1.9. Principios Administrativos de la Teoría del Equilibrio (Trade off) 19

2.1.10. Normas internacionales de control aplicables a PYMES 20

2.2. Sostenibilidad económica en las pymes 21

2.2.1. Concepto y dimensiones de la sostenibilidad financiera 21

2.2.2. Características de la Utilización eficiente de recursos 22

2.2.3. Beneficios de una Gestión Eficiente de recursos en pymes 23

2.2.4. Evaluación del impacto financiero 23

2.2.5. Buenas prácticas en gestión contable y financiera 24

2.2.6. Teorías de utilización de recursos 25

3. METODOLOGÍA 27

3.1. Enfoque y tipo de investigación 27

3.2. Unidades de análisis 27

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación 28

3.4. Técnicas de Análisis de Datos 29

4. RESULTADOS 31

4.1. Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros 31

4.1.1. Contexto de la Unidad Educativa. 31

4.1.2. Organigrama. 32

4.1.3. Flujograma de procesos. 33

4.1.4. Descripción de procedimientos contables 36

4.1.5. Matriz de procesos y responsables 42

4.1.6. Análisis de debilidades 43

4.2. Evaluación de control financiero 43

4.2.1. Evaluación de cumplimiento 43

4.2.2. Evaluación de indicadores financieros 45

4.2.3. Análisis de debilidades de control 45

4.2.4. Procesos críticos detectados 46

4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera 48

4.3.1. Matriz de mitigación de riesgos 48

4.3.2. Diseño de políticas financieras 48

4.3.3. Propuesta de mejora de flujogramas 63

4.3.4. Indicadores financieros propuestos 68

4.3.5. Plan de mejora continua 68

4.3.6. Estrategias de sostenibilidad financiera 69

4.3.7. Estrategias de rendición de cuentas 70

5. DISCUSIÓN 71

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74

7. REFERENCIAS 77

8. ANEXOS 86

Anexo 1: Encuesta estructurada 86

Resultados de la encuesta 97

Anexo 2: Entrevista 99

Anexo 3: Ficha de observación 102

Anexo 4: Análisis Documental 107

Anexo 5: Organigrama institucional 110

Anexo 6: Flujograma de pensiones 111

Anexo 7: Flujograma de aprobación presupuestaria 111

Anexo 8: Flujograma por desembolso de adquisición 112

Anexo 9: Flujograma de pago de remuneración 112

Anexo 10: Forma de cobro 112

Anexo 11: Matriz de procesos financieros y responsables 113

Anexo 12: Evaluación de cumplimiento de controles financieros 115

Anexo 14: Matriz de mitigación de riesgos financieros. 124

Anexo 15: Propuesta de indicadores financieros 131

Anexo 16: Plan de mejora continua 134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso mejorado de recolección de pensiones 63

Figura 2. Proceso mejorado de elaboración y aprobación de presupuesto. 64

Figura 3. Proceso mejorado de desembolso por adquisición 66

Figura 4. Proceso mejorado de pagos a colaboradores. 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de Investigación 28

Tabla 2. Comparativo de antigüedad de cuentas por cobrar (2024 vs 2025) 37

Tabla 3. Distribución porcentual aproximada de egresos (período 2024 – 2025) 39

Tabla 4 Tabla distribución de presupuesto año (2024-2025) 41

Tabla 5. Procesos críticos detectados. 46

1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera básicamente es el componente central en cualquier organización, dejando de la su forma jurídica, actividad o tamaño. Su propósito principal es administrar los recursos económico de forma eficiente, transparente y sostenible, a través de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos con la finalidad de facilitar los objetivos institucionales, también involucra decisiones que pueden afectar de forma directa la continuidad de las operaciones, el desempeño general de la empresa y su capacidad para poder adaptarse a los cambios del entorno.

En las pymes que ofrecen servicios los indicadores financieros tienen un peso especial, según una investigación de Palma, Veliz, Villacis, Caldas y Hidalgo (2025) indican que variables como la liquidez, el nivel de endeudamiento y el margen operativo se asocian de manera positiva con el desempeño empresarial medido tanto por el crecimiento de los ingresos como por el retorno sobre los activos. Estos resultados refuerzan la idea de que una administración cuidadosa de los recursos financieros es importante para mantener el funcionamiento y mejorar los resultados de las empresas, especialmente en contextos emergentes como el ecuatoriano.

Esto se evidencia más en las instituciones privadas de educación que por sus características pueden considerarse pymes. Aunque su principal misión es la formación académica, también necesitan una administración eficiente de sus recursos, de igual forma el cumplimiento de la normativa vigente y la garantía de su sostenibilidad económica. Es necesario controlar correctamente ingresos y gastos, además de anticipar riesgos financieros y responder con agilidad a un entorno cada vez más competitivo.

Entonces, combinar la planificación presupuestaria con herramientas que dan la posibilidad de identificar y analizar los costos de cada servicio puede fortalecer el control de los recursos y respaldar mejores decisiones, de igual manera, la implementación de

tecnologías financieras y soluciones digitales en los procesos contables y presupuestarios contribuye a la eficiencia y transparencia de las pymes, al tiempo que refuerza su competitividad y sostenibilidad (Fernández et al., 2025).

La gestión financiera se encuentra apoyada en principios como el uso racional de los recursos, la equidad al momento de su distribución, la transparencia la toma de las decisiones y la búsqueda de cierta estabilidad a largo plazo. Para llevar estos principios a la práctica se utilizan instrumentos como el presupuesto institucional, los estados financieros, los indicadores de gestión, los sistemas de control interno y los mecanismos para la rendición de cuentas.

Cuando estos elementos se manejan de forma adecuada, la organización logra aprovechar mejor los recursos, además de reducir su exposición a riesgos y consolidar su capacidad institucional, en cuanto a la parte educativa esto se traduce en mejores condiciones para sostener la calidad de los servicios, atender las necesidades de la comunidad educativa y planificar acciones de crecimiento futuro. Entonces eficiencia financiera no es reducir gastos, es establecer prioridades y asignar los recursos a aquellas actividades que aporten más al cumplimiento de los objetivos formativos.

En ecuador las instituciones educativas deben cumplir varias normas que regulan como se administran, se controlan y se transparentan, entre las normas más importantes se encuentran la Ley Orgánica de Educación Intercultural y todo lo que dispone el Ministerio de Educación, estas normas dan lineamientos para que la gestión sea responsable, sin embargo, no las limitan, cada institución puede armar su propio modelo administrativo.

La forma en cómo se administran los recursos en una institución educativa se vincula con casi todo, la contratación y el sueldo del personal, las obras de infraestructura, la compra de materiales, el mantenimiento de los equipos y los proyectos de mejor. Por eso cada decisión sobre el dinero tiene que apoyarse en información confiable, en los casos específicos de la institución y en base a un análisis realista de lo que realmente es necesario para la institución.

Las pymes se ven en la realidad de enfrentar condiciones que dificulten su administración financiera, entre estas condiciones se encuentran las estructuras administrativas reducidas, la dependencia de una sola fuente de ingresos, a veces las dificultades de acceder a financiamientos externos y una alta reacción ante cambios en la demanda o el entorno económico presente. Por esta razón se necesita una gestión técnica y flexible. Herramientas como los presupuestos orientados a resultados, el análisis de costos por servicio, la evaluación de liquidez, solvencia, y las auditorías internas permiten disponer de información más útil, detectar riesgos y actuar con mayor oportunidad cuando aparecen problemas que puedan afectar el funcionamiento institucional.

De igual forma, la obtención y administración del financiamiento resultan centrales para el crecimiento y la competitividad de las pymes. Una revisión sistemática reciente de Quispe Palma et al. (2025), advierte que estas organizaciones presentan una vulnerabilidad importante debido a las dificultades para acceder y gestionar recursos financieros, lo que limita sus posibilidades de expansión y de consolidación en el mercado. De ahí la necesidad de impulsar políticas públicas y alternativas del sector privado que faciliten el acceso a créditos especializados y a nuevas formas de financiamiento.

El estudio de la gestión financiera tiene como finalidad identificar las prácticas administrativas que se aplican en la organización, evaluar en qué medida responden a criterios de eficiencia, eficacia y responsabilidad y así proponer mejoras. Por eso se adopta un enfoque metodológico mixto, que combina procedimientos cualitativos y cuantitativos, lo que permitirá analizar tanto los aspectos técnicos de la administración financiera como las opiniones, experiencias y criterios que intervienen en la toma de decisiones. Entre las técnicas previstas se incluyen entrevistas semiestructuradas al personal directivo y administrativo, la revisión de presupuestos y documentos financieros, y el análisis de indicadores de desempeño. Lo que se busca es obtener una visión completa sobre la forma en cómo se gestionan los recursos y sobre aquellos factores que pueden llegar a influir en las decisiones institucionales.

Al analizar estas prácticas se hace evidente la necesidad de fortalecer y profesionalizar la administración financiera de las instituciones educativas privadas, algunas de ellas continúan operando con procedimientos informales, apoyados especialmente en la experiencia de quienes la dirigen, limitando así la posibilidad de crecimiento y además dificultando el control de los recursos. Incorporar herramientas como, el análisis de costos, los indicadores de eficiencia y los sistemas de control interno permite un mejor aprovechamiento de los recursos, además de que también ayuda a consolidad una cultura organizacional centrada en la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.

Una gestión financiera planificada y respaldada por evidencia se convierte en un factor importante para asegurar la sostenibilidad de la institución, además de impulsar su crecimiento y mejorar como se desempeña ante las demandas de un entorno educativo.

1.1. Antecedentes

La presente investigación está fundamentada en estudios científicos recientes sobre la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), con un enfoque macro que analiza a nivel internacional esta problemática. Por otro lado, Viera-Molina (2025) realizo una revisión sistemática de alcance latinoamericano con proyección global, basada en un enfoque cualitativo y en el análisis documental de artículos científicos registrados en bases de datos internacionales, su objetivo era identificar la relación entre la gestión del capital de trabajo y el desempeño financiero empresarial, los resultado muestran que prácticas eficientes en el manejo de la liquidez, inventarios y cuentas por cobrar contribuyen significativamente a mejorar la sostenibilidad y reducir riesgos financieros. Este antecedente aporta un punto de referencia actual y de carácter macroeconómico que respalda la importancia de analizar variables financieras clave para optimizar la gestión de recursos en la entidad objeto de estudio.

Valentín Fausto Valverde Lliuya(2024), realizo una investigación en el distrito de Chincha Baja, Perú, enfocada en la relación existente entre la administración de los recursos financieros y la calidad educativa en instituciones escolares. El estudio se realizó

con un enfoque cuantitativo con diseño de tipo correlacional, con una muestra de 70 participantes en las encuestas. A través de la prueba estadística Rho de Spearman (r=0,874) se determinó la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Los resultados destacan que una adecuada gestión financiera caracterizada por la eficiente, transparente y orientada a las necesidades educativas contribuye directamente a mejorar la calidad del servicio. Este antecedente aporta una base empírica relevante para el presente estudio, al demostrar cómo el manejo adecuado de los recursos incide en la eficiencia institucional y en el fortalecimiento de una educación n más equitativa y sostenible.

Mendoza Andrade (2020), menciona que la administración de los fondos de las organizaciones de intervención social (OIS) resultan indispensables para alcanzar las metas comunitarias. Aunque estas entidades operan sin ánimo de lucro esto no las exonera de mantener un buen control de sus finanzas. Con el propósito de entender mejor esta dinámica, el autor llevó a cabo un análisis mixto de tipo descriptivo y observacional en Santo Domingo de los Tsáchilas, evaluando una muestra de 44 OIS derivado de un total de 538. Los hallazgos mostraron que apenas el 46% de los aspectos evaluados si cumplían con criterios de gestión óptimos mientras que el 54% restante reflejo múltiples falencias. Esta falta de efectividad en el manejo de recursos termina por restar la continuidad de los proyectos. Este estudio aporta principalmente a esta investigación ya que evidencia mediante datos concretos el modo en que las deficiencias administrativas entorpecen el impacto social de estas organizaciones, sirviendo como guía para diagnosticar casos símiles.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

Diversos estudios han evidenciado que la gestión financiera en el ámbito educativo incide directamente con su eficiencia operativa, sostenibilidad institucional y capacidad de cumplir con sus objetivos. En México, Saavedra García et al.(2016) analizaron la gestión financiera de las PYMES y como se encuentra relacionado con la sostenibilidad de las

mismas a lo largo del tiempo, encontrando falencias y la gestión económica de las mismas. En Perú, Valverde Lliuya(2024), demostró empíricamente una correlación significativa entre la gestión de recursos financieros y la calidad educativa en instituciones escolares, destacando la importancia de procesos administrativos transparentes y orientados a resultados.

En Ecuador, Mendoza Andrade(2020) evidenció que más del 50% de las organizaciones de intervención social presentan deficiencias en su gestión financiera, lo que afecta directamente su sostenibilidad institucional. Estos antecedentes, respaldan en señalar que una gestión financiera técnica y contextualizada es clave para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones educativas especialmente aquellas que operan como PYMES en contextos locales.

A nivel nacional la CEPAL señala que varias instituciones educativas privadas que funcionan como pymes se encuentran expuestas a debilidades estructurales en los procesos administrativos, no cuentan con sistemas formales de planificación presupuestaria, control interno ni evaluación económica, limitando así la capacidad de gestionar los recursos que poseen, Huepe (2024) señala que la sostenibilidad financiera en el sector educativo no se logra únicamente con más inversión, también debe tener una gestión institucional más rigurosa, apoyada en evidencia y enfocada a los resultados.

En localidades como Santo Domingo de los Tsáchilas, las restricciones se repiten en las instituciones educativas privadas, donde la gestión financiera se lleva a cabo empíricamente, porque no se tiene protocolos precisos de seguimiento ni herramientas para el análisis contable, afectando así la transparencia y la continuidad operativa. En la parte jurídica de Ecuador, la gestión financiera en las pymes educativas se sustenta en principios constitucionales donde se exige la transparencia en la administración de los recursos, el Art. 344 de la Constitución de la República (2008) indica que el sistema nacional de educación tiene que garantizar calidad y eficiencia.

En el marco jurídico ecuatoriano, la gestión financiera en las instituciones educativas privadas se encuentra sustentada en principios constitucionales que exigen responsabilidad y transparencia en la administración de los recursos. El Art. 344 de la Constitución de la República(2008) define que el sistema educativo esta compuestos por las entidades y los recursos que participan en el proceso de educación, los cuales están bajo la dirección, supervisión y control del estado, la administración financiera se convierte en un punto importante en las pymes educativas desde este punto de vista, porque una planificación, gestión y control apropiado de los recursos económicos posibilitan satisfacer las necesidades institucionales y ayudar al funcionamiento y la permanencia del servicio educativo.

A nivel sectorial, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (2024), y la normativa emitida por el Ministerio de Educación respaldan estas obligaciones al exigir procesos más formales de gestión administrativa, registros contables permanentemente actualizados y mecanismos para rendición de cuentas, este marco legal destaca la importancia de una buena administración económica técnica, responsable y que además se encuentre alineada con los estándares nacionales que regulan el funcionamiento de las PYMES educativas en Ecuador.

En este contexto, la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, opera como una organización privada tipo PYME que presta servicios educativos. Sin embargo, se evidencia que sus procesos de gestión financiera no responden concretamente a criterios técnicos de planificación, control y evaluación que garanticen el uso eficiente de sus propios recursos económicos. Entre las evidencias preliminares identificadas encontramos como evidencia la existencia de procesos de aprobación de gastos de carácter verbal, conciliaciones bancarias realizadas únicamente cada dos meses, encontramos la duplicidad de información entre el sistema Perseo y sus registros en Excel, la ausencia de manuales de políticas y procedimientos financieros dentro de la institución y una concentración de funciones en pocas personas.

De igual manera, no se cuenta con información sistematizada sobre la existencia de mecanismos formales para el seguimiento presupuestario, la toma de decisiones basada en evidencia contable o incluso la rendición de cuentas ante sus grupos de interés. Esta situación limita la posibilidad de valorar su sostenibilidad y su alineación con los principios normativos vigentes.

Frente a esto, surge la necesidad de analizar sus procesos de gestión financiera a la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” de Santo Domingo durante los ejercicios económicos 2024 y 2025. El estudio aborda la gestión, el control y la optimización de los recursos a partir de la información proporcionada por el personal directivo, financiero y administrativo. Para ello, se evaluará los documentos clave como estados financieros, enfocado en procesos clave de recaudación, presupuesto, desembolsos, nómina, conciliaciones y reportes con el fin de poder identificar oportunidades de mejora que nos ayuden a proporcionarles herramientas para fortalecer la administración económica y la capacidad institucional de la institución.

1.3. Preguntas de investigación

En función al análisis realizado y del enfoque institucional adoptado, se plantea la siguiente pregunta de investigación central: ¿Cómo incide la gestión financiera en la utilización eficiente de los recursos económicos en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” en sus proyectos? Para abordar este problema de manera estructurada, se establecen las siguientes preguntas específicas que orientarán el desarrollo del estudio:

- ¿Cuáles son los procedimientos contables y financieros aplica actualmente la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” en la administración de sus recursos económicos?
- ¿Qué nivel de control financiero se evidencia en los procesos administrativos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”?

- ¿Qué estrategias podrían fortalecer la gestión contable y financiera para mejorar la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano?

1.4. Justificación

La presente investigación se propone analizar los procesos de gestión financiera en una organización privada tipo PYME con el fin de poder identificar prácticas administrativas que incidan en la sostenibilidad operativa, la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad institucional para responder a entornos cambiantes. El estudio nace a partir de la necesidad de entender cómo se planifica, ejecuta y controlan todos los recursos económicos en las estructuras organizativas de las pymes educativas aunque no pertenezcan al sector público deben cumplir funciones sociales importantes, el propósito del presente estudio es generar conocimiento técnico, permitiendo fortalecer los procesos financieros, además de contribuir a la mejora institucional y aportar a la toma de decisiones estratégicas, la unificación de todos estos aspectos determinan la sostenibilidad, capacidad de crecimiento y competitividad.

La importancia de este estudio radica sobre todo en el contexto ecuatoriano, donde algunas organizaciones privadas arrastran limitaciones estructurales en sus sistemas administrativos y financieros, como señalan García-Moreno et al.(2019), las pymes enfrentan dificultades para implementar mecanismos de control contable y planificación presupuestaria sólida, afectando así a su capacidad de evaluarse y mantenerse en el tiempo, entonces esta investigación resulta útil porque permite detectar puntos débiles, proponer mejorar concretas y orientar procesos de gestión más rigurosos.

Este trabajo se enlaza con el Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024 – 2025, en especial con su Eje Institucional que busca mayor eficiencia administrativa, transparencia en el uso de los recursos y el fortalecimiento de capacidades organizativas. Al evaluar la gestión financiera en una organización privada tipo pyme el presente estudio aporta evidencia sobre cómo se aplican o no estos principios en contextos reales. Tiene de

igual forma relación con el Eje Económico al identificar prácticas que podrían mejorar el uso de recursos y la viabilidad operativa en instituciones que prestan servicios en ciudades como Santo Domingo de los Tsáchilas. La investigación aporta así al desarrollo territorial, al generar propuestas técnicas que podrían servir como modelo en otras organizaciones similares.

Además, la investigación contribuye a la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 específicamente al ODS 16: instituciones responsables, eficaces y transparentes y al ODS 8: crecimiento económico y trabajo digno. Aunque que la perspectiva no es sectorial el estudio trata los procedimientos administrativos que respaldan el funcionamiento de la institución lo cual tiene un impacto directo en la sostenibilidad, la rendición de cuentas y la eficiencia. La falta de indicadores financieros apropiados, según Párraga Franco et al.(2021), reduce la capacidad de las pymes para poder operar con transparencia y de igual forma atender a los requerimientos del ambiente. La investigación tiene un impacto en términos de instituciones al analizar y entender la gobernanza interna, en términos económicos al hacer más eficiente el uso de recursos, y en términos sociales al ayudar a la continuidad de los servicios en contextos vulnerables.

Varios autores señalan que las PYMES tienen debilidades en su estructura cuando se refiere a los procedimientos financieros. La falta de instrumentos para el control contable y la falta de cultura financiera, según Vargas Villamar(2022) amenazan el progreso institucional de las microempresas en Ecuador. De acuerdo con García – Moreno et al(2019) muchas pequeñas empresas operan sin un plan de presupuesto formal generando asi decisiones basadas en la experiencia y una débil capacidad para responder. Párraga Franco et al(2021), señalan que la falta de indicadores de gestión dificulta la toma de decisiones estratégicas y el análisis económico. Estas conclusiones evidencian que es necesario realizar un análisis más detallado de la gestión financiera en empresas privadas del tipo PYME para proponer modelos más técnicos y sostenibles.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Evaluar la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” para determinar la utilización eficiente de los recursos destinados a sus proyectos.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los procedimientos contables y financieros implementados por la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” en la administración de sus recursos.
- Evaluar el nivel control financiero en la ejecución de los proyectos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”.
- Proponer estrategias de mejora en la gestión contable y financiera que fortalezcan la sostenibilidad económica y la rendición de cuentas en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La investigación “Administración del Riesgo Financieros en las Pymes de Ecuador” realizada por Fernández Solís, Fernández Ronquillo y Lasso Dávila (2024) donde utilizaron un enfoque mixto para examinar la situación financiera de 12 pymes del sector transporte y almacenamiento en Guayaquil por medio del cálculo de índices claves como liquidez, endeudamiento y rotación de inventario, los autores demostraron que algunas empresas operaban con niveles de riesgo financiero elevado debido a la ausencia de controles financieros eficientes y falta de personal especializado. El estudio concluye que la implementación de un marco estructurado de gestión financiera es clave para la supervivencia de las pymes ecuatorianas y resalta la necesidad de fortalecer mecanismos internos que promuevan la estabilidad.

Un antecedente importante en el contexto de Ecuador es el estudio de la relación entre planificación financiera y crecimiento sostenible en microempresas, donde se evidencia que una gestión financiera correcta no solo mitiga riesgos, también da paso a un mejor uso de los recursos. El estudio de Rivera, Borja, Guerra y Alarcón (2025), enfocado en microempresas de Ecuador, señala que las prácticas financieras sólidas permiten a las pymes alinear sus operaciones con objetivos estratégicos, dando paso a la variable de gestión financiera como pilar fundamental para la adaptación al mercado y la viabilidad a largo plazo, donde actúa como catalizador para decisiones informadas y eficientes en entornos volátiles.

2.1. Gestión Contable y Financiera de las PYMES

2.1.1. Conceptualización de Gestión Financiera

La gestión financiera básicamente es el sistema nervioso central de la organización, va más allá el registro contable para mantenerse como una disciplina analítica enfocada en maximizar el valor empresarial a través de la toma de decisiones estratégicas sobre inversión, financiamiento y política de dividendos. Por otra parte, Mensah et al. (2025), en

su estudio sobre el impacto de la estructura de capital en el crecimiento empresarial bajo NIIF, mencionan que esta área no solo se enfoca en controlar los activos, sino que también requiere una buena planificación de los flujos de efectivo que tendrá la empresa en el futuro, tomando en cuenta de manera constante el equilibrio entre el riesgo que se asume y la rentabilidad que se espera obtener.

La gestión financiera en las pymes se caracteriza por tener un enfoque práctico principalmente en la planificación de las actividades diarias y en las decisiones que se toman para el futuro. Para esto se utilizan herramientas como los presupuestos, el control de los flujos de efectivo y el análisis de riesgos, las cuales ayudan a manejar de mejor manera los recursos que muchas veces pueden llegar a ser limitados, especialmente en contextos como el ecuatoriano, donde acceder a créditos puede ser complicado. Según Burga Jadán (2023), estas características permiten que las empresas puedan adaptarse a los cambios que se presentan en su entorno dando prioridad a la liquidez para cubrir sus gastos operativos y administrativos.

2.1.2. Sistemas contables aplicables a PYMES

Los sistemas contables utilizados por pymes en Ecuador incorporan cada vez más herramientas digitales con el fin de mejorar sus actividades y tener un mejor control de la información financiera. Entre estas herramientas se encuentran los programas contables y los sistemas ERP que ayudan a automatizar ciertos procesos y a reducir los errores que pueden presentarse al momento de registrar la información. Según Fajardo et al. (2025), en su análisis sobre la transformación tecnológica en la contabilidad, estos sistemas permiten acceder a datos en tiempo real, lo que ayuda en la toma de decisiones estratégicas dentro de entornos donde hay limitaciones crediticias, permitiendo una planificación rigurosa de flujos de efectivo. Además, el uso de estas herramientas ayuda a distribuir mejor los recursos económicos.

La contabilidad 4.0 se ha convertido en una herramienta importante para las pymes, principalmente por el uso de tecnologías que permiten automatizar diferentes procesos

contables y administrativos. De acuerdo con Montachana – Paida et al. (2025), en su estudio sobre esta evolución, los sistemas impulsan la eficiencia en la toma de decisiones y el monitoreo de activos relacionándose con la evaluación de riesgos y rentabilidad en mercados volátiles, esto respalda a la administración eficiente al exigir capacitación profesional, asegurando así una estructura financiera óptima genera viabilidad económica a largo plazo mediante integración tecnológica que minimice ineficiencias operativas.

Los sistemas contables digitales que pueden utilizar las pymes incluyen herramientas que funcionan en la nube, las cuales han cambiado la forma tradicional de realizar algunos procesos contables. Estas herramientas ayudan a reducir ciertos costos y también permiten mantener una mayor seguridad de la información financiera. Según Murillo et al. (2025), en su investigación sobre el impacto de la digitalización, menciona que estos sistemas todavía presentan retos como la falta de conocimientos tecnológicos de quienes los utilizan, aunque también permiten llevar una gestión más rápida y organizada. Esta implementación se relaciona con la gestión financiera, ya que permite analizar mejor los recursos disponibles y tomar decisiones considerando los riesgos y beneficios.

2.1.3. Registro y control de ingresos y gastos

Entre los beneficios de una buena gestión financiera en las pymes se encuentran la reducción de los costos operativos, una mayor capacidad para enfrentar dificultades económicas y un mejor manejo de los recursos disponibles. Esto ayuda a que las empresas ecuatorianas puedan mantenerse en el mercado y competir de mejor manera porque al contar con información financiera pueden tomar decisiones más acertadas y saber en qué aspectos es necesario utilizar mejor sus recursos. El trabajo de Vilcarromero Hilario et al. (2025), muestra que estas prácticas también ayudan a tomar mejores decisiones sobre el uso de los recursos, aprovechando mejor los fondos disponibles y evitando, en algunos casos, financiamientos que pueden tener costos elevados, una buena administración financiera puede ayudar a fortalecer las actividades de la empresa y reducir riesgos.

En las pymes, la gestión financiera se tiene un elemento clave que influye tanto en la eficiencia operativa como los resultados económicos. Según Nguyen et al. (2025), señalan que las decisiones financieras relacionadas con el manejo del capital de trabajo, la composición del financiamiento y las estrategias de inversión muestran un impacto directo sobre el desempeño empresarial. El análisis del estudio evidencia la capacidad técnica y el criterio del gerente financiero influyen significativamente en la rentabilidad y estabilidad de estas empresas, especialmente en escenarios de alta competencia. Entonces una gestión financiera bien estructurada fortalece la sostenibilidad organizacional y mejora la adaptación frente a los desafíos propios del entorno.

2.1.4. Particularidades del tratamiento contable en PYMES

Continuamente para las pymes, llevar un registro contable ordenado no es solo una formalidad, actualmente es clave para entender la salud de un negocio, mejorando la toma de decisiones y sostenibilidad en la operación. Según Adela et al.(2023), en su estudio publicado en Heliyon, las prácticas de registro contable y las habilidades contables de los propietarios tienen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de las pymes, además los autores destacan que más allá de cumplir con las obligaciones legales muchas pymes descuidan los sistemas contables confiables, convirtiéndose así en la causa del cierre de muchos negocios. Un registro correcto facilita el seguimiento de ingresos y gastos, mejorando la gestión del efectivo y de los recursos y además permite acceder con mayor facilidad a créditos formales. Tener prácticas contables sólidas y propietarios que sepan interpretarlas no solo ordena la información financiera, también ayuda a enfrentar riesgos operativos y a mantener mayor estabilidad en entornos cambiantes.

Por lo tanto, la gestión financiera en las pymes se enfoca principalmente en controlar los movimientos de efectivo, revisar las cuentas por cobrar y llevar un buen control de los inventarios. Córdoba-Padilla (2016) señala que estos aspectos son importantes para mantener una buena situación financiera, ya que una mala administración de la tesorería

puede causar problemas al momento de cumplir con las obligaciones a corto plazo. Esto puede afectar el funcionamiento de la empresa y generar dificultades para mantenerse en el mercado, incluso cuando el negocio sea rentable.

2.1.5. Planificación y ejecución presupuestaria

La planificación financiera y la elaboración de presupuestos son importantes porque ayudan a las organizaciones a prepararse para los cambios y situaciones que pueden presentarse en el mercado. También permiten establecer de una manera más clara los objetivos y tener una idea de lo que se espera alcanzar en el futuro. Según Burbano-Ruiz(2011), esta parte de la gestión financiera no debe verse solo como una manera de controlar o reducir los gastos sino también como una herramienta que ayuda a prevenir problemas y a llevar un mejor control de las distintas áreas de la empresa. De esta forma, los presupuestos sirven para organizar los recursos que tiene la empresa y tomar decisiones de manera más ordenada.

En el caso de las pymes, la planificación financiera sirve para anticiparse a posibles problemas económicos, como la falta de dinero en ciertos períodos o la necesidad de buscar financiamiento. Esto también ayuda a negociar con tiempo y evita que la empresa tenga que tomar decisiones de manera improvisada. En un estudio de García, Galarza y Salazar (2017), señalan que una buena administración del capital de trabajo y la elaboración de presupuestos adecuados son importantes para mantener las actividades de la empresa y ayudar a que las pymes puedan seguir funcionando a largo plazo.

2.1.6. Control financiero y evaluación de recursos

La gestión financiera se apoya en el análisis financiero y en la interpretación de indicadores, ya que este proceso permite utilizar la información contable de la empresa para tomar decisiones tanto en el presente como en el futuro. De acuerdo con Baena (2019) los estados financieros son más útiles cuando se analizan mediante indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia, porque ayudan a conocer mejor la situación de la

empresa, por ejemplo, su capacidad para convertir los activos en efectivo y detectar a tiempo posibles problemas que deban ser revisados.

Un componente importante del análisis financiero es la evaluación del capital de trabajo y del ciclo de conversión de efectivo, ya que estas herramientas ayudan a conocer mejor la liquidez de la empresa y no solamente lo que muestran los estados financieros. Morshed (2024) encontró que en más de 4.800 pymes polacas una reducción en los días del ciclo de efectivo tuvo un efecto positivo en la rentabilidad (ROA) lo que demuestra que aspectos como la rotación, los plazos de cobro y el tiempo que permanecen los productos en inventario son importantes para evaluar la eficiencia de la empresa. Estos resultados muestran que el análisis financiero también permite identificar posibles problemas de liquidez y procesos que están tomando más tiempo de lo esperado además de conocer qué tan bien la empresa convierte sus recursos en efectivo para mantener sus actividades.

Además, algunas investigaciones nacionales muestran que una mala gestión del capital de trabajo puede generar problemas de liquidez, llevando a las pymes a buscar financiamiento de emergencia y aumentando su riesgo financiero. Angulo et al. (2023) evidencian en su análisis de pymes ecuatorianas que una baja rotación de inventarios y los retrasos en la cobranza afectan la liquidez de las empresas y aumentan la posibilidad de recurrir a créditos con costos elevados, lo que puede afectar su solvencia y capacidad de crecimiento. Este hallazgo demuestra que el análisis financiero debe considerar aspectos como la rotación de inventarios, los días de cobranza y los días de pago, ya que estos indicadores permiten identificar posibles problemas de efectivo y tomar medidas para mantener las actividades de la empresa.

2.1.7. Principios y tipos de control financiero

El financiamiento interno, como las utilidades retenidas, las reservas y la reinversión de ganancias, ayuda a fortalecer la autonomía de la empresa y a reducir los costos financieros, aunque su disponibilidad puede limitar el tamaño y la rapidez de las inversiones. Gutiérrez Ponce et al. (2024) muestran en su estudio sobre el endeudamiento

de las pymes en Ecuador que las empresas que utilizan más financiamiento propio tienen una menor exposición al riesgo financiero, pero también pueden tener menos capacidad para crecer rápidamente cuando los recursos disponibles son limitados. Por esta razón, el financiamiento interno puede ser una buena opción para realizar mejoras en las actividades de la empresa y desarrollar proyectos de menor riesgo.

El financiamiento externo es importante para que las pymes puedan ampliar sus actividades, pero antes de utilizarlo es necesario analizar los costos y la capacidad de pago de la empresa. Algunas investigaciones recientes muestran que las pymes ecuatorianas dependen principalmente de créditos bancarios y microcréditos, aunque también enfrentan dificultades por las tasas de interés elevadas y los requisitos de garantía. Morante et al. (2023), señalan que estas limitaciones y los plazos cortos de financiamiento pueden llevar a las empresas a recurrir a préstamos con costos altos, afectando su rentabilidad y solvencia cuando las condiciones no son adecuadas.

Como otra opción, algunos estudios sobre herramientas como el factoring indican que estas pueden ayudar a mejorar la liquidez de forma inmediata y reducir el tiempo del ciclo de conversión de efectivo siempre que se acompañen de un buen control de las cobranzas. En general, el financiamiento externo permite a las empresas obtener recursos con mayor rapidez, pero debe elegirse tomando en cuenta la tasa, el plazo, las garantías y el efecto que tendrá sobre la deuda de la empresa, para evitar un endeudamiento excesivo.

2.1.8. Teorías de Gestión Financiera

La Teoría de la Jerarquía Financiera aplicada a las pymes plantea que las empresas prefieren utilizar primero sus propios recursos antes de buscar deuda o financiamiento externo, principalmente para evitar costos y riesgos adicionales. En el ámbito administrativo, esta teoría busca que las empresas aprovechen sus recursos internos para cubrir sus actividades y reduzcan, en lo posible, la dependencia de fuentes externas. Según Kounouwewa y Azon (2025), en pymes africanas similares a las de otros mercados emergentes, existe una mayor preferencia por el financiamiento interno y, cuando estos

recursos no son suficientes, se recurre a la deuda. Sin embargo, esta decisión puede verse afectada cuando existen dificultades para acceder a créditos o cuando las garantías solicitadas son difíciles de cumplir.

La Teoría de la Jerarquía Financiera aplicada a las pymes plantea que las empresas prefieren utilizar primero sus propios recursos antes de buscar deuda o financiamiento externo, principalmente para evitar costos y riesgos adicionales. En el ámbito administrativo, esta teoría busca que las empresas aprovechen sus recursos internos para cubrir sus actividades y reduzcan, en lo posible, la dependencia de fuentes externas. El estudio de Kedzior et al. (2020), en pymes africanas similares a las de otros mercados emergentes, existe una mayor preferencia por el financiamiento interno y, cuando estos recursos no son suficientes, se recurre a la deuda. Sin embargo, esta decisión puede verse afectada cuando existen dificultades para acceder a créditos o cuando las garantías solicitadas son difíciles de cumplir.

2.1.9. Principios Administrativos de la Teoría del Equilibrio (Trade off)

La Teoría del Equilibrio Financiero plantea que debe existir un balance entre el uso de deuda y los recursos propios de la empresa, tomando en cuenta tanto los beneficios como los riesgos que puede generar el endeudamiento. En el caso de las pymes, esta teoría busca que las empresas mantengan un nivel de deuda moderado para poder aprovechar sus recursos sin afectar su estabilidad. En el ámbito administrativo de las pymes ecuatorianas, esto permite comparar los costos y beneficios de las diferentes opciones de financiamiento y mejorar la planificación de los recursos financieros. De acuerdo con el estudio de Pinillos et al. (2025) en empresas latinoamericanas esta teoría permite explicar la estructura de capital al considerar los beneficios fiscales de la deuda y los posibles riesgos, lo que ayuda a evitar problemas de insolvencia y a utilizar mejor los recursos disponibles.

En el ámbito administrativo, la teoría Trade-Off se puede relacionar con los controles internos, ya que ayuda a identificar y manejar los riesgos financieros que pueden presentarse en una empresa. También permite buscar un mejor uso de los recursos y

mantener una mayor estabilidad. El estudio de Nassim y BenraÏss (2024) realizado en pymes marroquíes, analiza el equilibrio entre los beneficios fiscales, los riesgos de insolvencia y los costos de agencia. Estos aspectos pueden relacionarse con el sector educativo privado ecuatoriano, donde también existen limitaciones de recursos y es necesario mantener las actividades de manera estable. Por ello, este enfoque puede servir para reducir ciertos riesgos y tomar mejores decisiones sobre el uso de los recursos, además de relacionarse con la jerarquía financiera y con la búsqueda de estabilidad a largo plazo.

2.1.10. Normas internacionales de control aplicables a PYMES

El marco COSO para el control interno en la gestión financiera y administrativa toma en cuenta aspectos como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo. Estos elementos ayudan a llevar un mejor control de los procesos y de los recursos que tiene la empresa, algo que resulta importante para las pymes en Ecuador. Además, este enfoque puede ayudar a prevenir fraudes y detectar problemas que puedan afectar el funcionamiento de la empresa. Según Jiménez et al. (2024), en su estudio sobre pymes del sector manufacturero en Antioquia, Colombia, la gestión de riesgos y el control interno son importantes para prevenir posibles problemas. Esto también puede aplicarse al sector educativo privado ecuatoriano donde es necesario cuidar los recursos y mantener las actividades de forma adecuada. Por esta razón, el marco COSO puede servir como una guía para mejorar el control interno y reducir algunos riesgos dentro de la organización.

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las pequeñas y medianas empresas en Ecuador permite llevar la información contable y financiera de una manera más ordenada. Esto facilita la comparación de los reportes y ayuda a las pymes a tomar decisiones sobre temas como la inversión y el financiamiento. También permite tener un mayor control de la información y disminuir algunos riesgos que pueden aparecer en las actividades de la empresa. Según Encalada (2022), un modelo

basado en NIIF para pymes puede mejorar la gestión económica y financiera de pequeñas empresas guayaquileñas porque brinda herramientas que ayudan a organizar la contabilidad y a responder de mejor manera a los cambios que se presentan en el mercado.

En la gestión financiera, las NIIF para pymes ayudan a establecer políticas contables que facilitan el registro de las operaciones como el manejo de inventarios y el control de los flujos de efectivo. Esto permite llevar un mejor control de los recursos y reducir algunos problemas económicos que pueden presentarse en la empresa. Además, su relación con las normas locales ayuda a mejorar la transparencia de la información y puede facilitar el acceso a financiamiento externo. De acuerdo con Aguirre y Falconí (2023), las NIIF también aportan a la contabilidad de costos en las pymes mejorando el manejo financiero y la toma de decisiones. En su estudio realizado en la provincia de Loja, se observó que su aplicación puede contribuir a mejorar la competitividad y reducir algunas ineficiencias en las empresas.

La Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (2004), establece aspectos relacionados con los impuestos que deben considerar las empresas así como incentivos, deducciones y exoneraciones que pueden influir en la liquidez y en la planificación financiera de las pymes. Por esta razón, cumplir correctamente con las obligaciones tributarias es parte de una buena gestión financiera, ya que permite evitar sanciones y aprovechar los beneficios que establece la ley. Además, conocer estos aspectos ayuda a planificar mejor el uso de los recursos y a tomar decisiones sobre los gastos de la empresa. El Art. 10 permite aplicar deducciones por determinados gastos como los relacionados con activos fijos o capacitación lo que puede disminuir la carga tributaria y dejar más recursos disponibles para las actividades de la empresa.

2.2. Sostenibilidad económica en las pymes

2.2.1. Concepto y dimensiones de la sostenibilidad financiera

El uso de los recursos en las pymes se refiere a la manera en que la empresa organiza y aprovecha los recursos que tiene para cumplir con sus objetivos. Estos pueden ser financieros, humanos, materiales e informativos. Su manejo es importante porque las

pymes normalmente cuentan con recursos limitados por lo que es necesario utilizarlos de forma adecuada para mantener sus actividades y poder alcanzar sus metas. Según Refera et al. (2025), este concepto contiene una gestión activa que maximiza la eficiencia y minimiza el desperdicio, dando una base para la competitividad y el crecimiento sostenible, donde los recursos actúan como fuentes primarias de ventaja competitiva al alinearse con estrategias empresariales en contextos como Ethiopia, similares a Ecuador.

Los recursos económicos son una parte importante para el funcionamiento de las pymes, ya que su manejo permite contar con dinero suficiente para cubrir las actividades diarias y realizar nuevas inversiones cuando sea necesario. De acuerdo con Carrera Toro (2025), en las pymes ecuatorianas, utilizar de manera adecuada estos recursos puede mejorar la rentabilidad y reducir el riesgo de tener problemas para cumplir con las obligaciones. Esto es especialmente importante en un entorno donde el acceso a financiamiento externo puede ser limitado y existen cambios económicos que pueden afectar a las empresas.

2.2.2. Características de la Utilización eficiente de recursos

Una de las características de un buen uso de los recursos es medir constantemente cómo se están utilizando mediante indicadores KPI. Esto permite detectar a tiempo posibles problemas en el uso de insumos y energía y tomar medidas para corregirlos. Sanz Torres et al. (2025), muestran que cuando las pymes buscan mejorar el uso de sus recursos suelen enfocarse en los procesos más importantes, hacer un seguimiento constante y encontrar formas de aprovechar los desechos. De esta manera, la información que se obtiene ayuda a tomar mejores decisiones sobre el uso de los materiales y el capital disponible.

Otra característica es la relación entre la gestión de inventarios y el uso de tecnología, Panigrahi et al. (2024) destacan que las empresas que combinan un buen control de stock con herramientas tecnológicas logran una mayor rotación de sus productos y evitan tener demasiado dinero detenido en inventarios. Esta combinación permite manejar los recursos de una forma más flexible, ya que ayuda a saber cuánto y cuándo se necesita

cada producto, evitando sobrantes o faltantes que pueden afectar las actividades de la empresa.

2.2.3. Beneficios de una Gestión Eficiente de recursos en pymes

Uno de los principales beneficios financieros es la mejora del flujo de caja y la reducción de los costos de operación, Alshehrani y Salam (2022) señalan que las prácticas que buscan mejorar la eficiencia y hacer más resistente la cadena de suministro ayudan a reducir los tiempos de respuesta y algunos costos operativos. Esto permite que las pymes tengan más posibilidades de reinvertir sus recursos y cumplir con sus obligaciones. En la práctica, esto se refleja en una mayor liquidez, mejores condiciones para negociar con los proveedores y un mejor margen de operación.

Además, contar con sistemas formales para gestionar los inventarios y controlar las operaciones puede mejorar la productividad y la rentabilidad, Alam et al. (2024) señalan que las pymes que utilizan estos sistemas tienen menores pérdidas por productos que dejan de ser útiles o que ya no tienen salida, y presentan mejores resultados en su rentabilidad operativa. Este beneficio no solo se refleja en los resultados de la empresa, sino que también ayuda a mantener las actividades más estables y facilita la planificación a mediano plazo.

2.2.4. Evaluación del impacto financiero

Entre los factores que pueden afectar la utilización de los recursos se encuentran algunas dificultades en la cadena de suministro. Phan et al. (2023)identifica problemas como la falta de variedad de proveedores, poca información sobre el movimiento de los recursos y una planificación insuficiente para enfrentar posibles problemas. Estas situaciones pueden dificultar el buen uso de los recursos y generar desperdicios. Por ello, las pymes que trabajan en mejorar estos aspectos pueden distribuir mejor sus recursos y reducir los problemas que pueden presentarse en sus actividades.

Finalmente, la capacidad gerencial para llevar la digitalización es determinante, Mladenova (2024) señala que el uso de herramientas tecnológicas facilita el seguimiento de

las actividades, permite conocer mejor la demanda y ayuda a tomar decisiones sobre el uso de los recursos. Cuando la gerencia promueve el uso de estas herramientas, los recursos pueden manejarse de una forma más precisa y se reducen algunos problemas en las operaciones. Además, esto permite que las inversiones se dirijan hacia las áreas donde pueden generar mejores resultados.

2.2.5. Buenas prácticas en gestión contable y financiera

Los recursos materiales de las pymes incluyen activos como inventarios, maquinaria y suministros, los cuales deben ser adquiridos, almacenados y utilizados de manera adecuada para apoyar las actividades diarias sin generar gastos innecesarios. Según Temouri et al. (2022), el uso de estos recursos requiere aprovechar las capacidades que tiene la empresa para mejorar su rendimiento y hacer frente a las limitaciones que pueden presentarse. Un buen manejo de los materiales ayuda a reducir desperdicios y mejorar los procesos, además de permitir que estos recursos se utilicen de acuerdo con las necesidades y objetivos financieros de la empresa.

Por su parte, Fuspanita y Thamrin (2024), demuestran que una buena gestión de inventarios puede mejorar el valor de la empresa y su desempeño financiero, ya que permite aprovechar mejor el dinero invertido y reducir problemas como la falta o el exceso de productos. El estudio también muestra que el uso de tecnologías para controlar los inventarios ayuda a las pymes a llevar un mejor seguimiento de los productos, reducir errores y evitar algunos problemas en sus actividades. Estas prácticas permiten aprovechar mejor los recursos materiales y pueden contribuir tanto a mejorar la rentabilidad como a responder de mejor manera a las necesidades del mercado.

Los recursos informativos son los datos y conocimientos que tienen las pymes y que sirven para tomar decisiones y conocer las oportunidades que existen en el mercado. De acuerdo con De Andrade et al. (2025), señalan que, en empresas de mercados emergentes, aprovechar bien esta información puede mejorar la eficiencia y ayudar a aplicar prácticas

más sostenibles. También se relaciona con los recursos materiales, ya que la información permite saber cuándo es necesario comprar, almacenar o utilizar determinados productos.

Desde el punto de vista digital, la tecnología se ha convertido en un recurso importante para mejorar los procesos, automatizar algunas actividades y trabajar de manera más eficiente. Según el estudio de Guerra et al. (2025), las pymes que utilizan herramientas como programas para controlar inventarios, sistemas de contabilidad digital o plataformas para analizar datos pueden mejorar su productividad y desarrollar nuevas ideas. Los autores señalan que el uso de estas herramientas también ayuda a aprovechar mejor los recursos, algo que resulta importante en el contexto ecuatoriano, donde las empresas necesitan mejorar sus procesos para poder competir y seguir creciendo.

2.2.6. Teorías de utilización de recursos

La teoría sostiene que no es suficiente con tener recursos, sino que también es necesario saber cómo organizarlos y utilizarlos para obtener mejores resultados. Por ejemplo, Qiang Lu et al. (2025), muestran que la digitalización permite a las pymes organizar mejor sus recursos internos y externos y mejorar el funcionamiento de su cadena de suministro. De esta manera, la empresa puede responder mejor a los cambios y situaciones que se presentan en su entorno.

Cuando la empresa combina correctamente sus recursos estructurados con procesos de aprendizaje organizacional, puede generar capacidades distintivas que le den resiliencia ante cambios. Así lo explica Lin y Fan (2024) al aplicar ROT en empresas agrícolas cuyos principios de orquestación de recursos, digitalización y coordinación de la cadena de suministro son transferibles al sector educativo privado ecuatoriano donde las instituciones también requieren integrar recursos limitados para mejorar resiliencia organizacional y rendimiento sostenible integrando la digitalización y la coordinación de la cadena de suministro, logran mejorar su resiliencia organizacional y rendimiento sostenible.

Además, la orquestación de recursos no se limita a asignar capital: también aplica reorganizar capacidades y competencias de modo estratégico para adaptarse al entorno.

Según Matloob et al. (2025), al aplicar ROT en pymes manufactureras de economías emergentes, cuyos hallazgos sobre orquestación de capital financiero, competencias emprendedoras y cambios estratégicos resultan transferibles al sector educativo privado donde las instituciones enfrentan restricciones similares y necesitan gestionar activamente sus recursos para mejorar el desempeño, la disponibilidad de capital financiero y competencias emprendedoras, bien orquestadas con cambios estratégicos, mejora significativamente el desempeño empresarial. Esto muestra que ROT sirve como puente entre recursos básicos y rendimiento real, no basta con tener recursos, hay que gestionarlos activamente.

En situaciones de crisis o cuando se presentan problemas externos, saber organizar los recursos puede ser importante para que una empresa pueda mantenerse estable. Por ejemplo. Por ejemplo, El Baz et al. (2023) señalan que las empresas que aplican la ROT utilizan sus recursos para fortalecer su cadena de suministro y estar mejor preparadas ante posibles dificultades, como las que se presentaron durante la pandemia. Esto les permite reducir el impacto de estos problemas y mantener sus actividades. Por lo tanto, la orquestación de recursos no busca solamente mejorar la eficiencia, sino también ayudar a que la empresa tenga mayor estabilidad ante situaciones difíciles.

La combinación entre la reorganización de los recursos y la transformación digital puede ayudar a las empresas a trabajar de una manera más flexible y adaptarse mejor a los cambios. Long et al. (2025), mencionan en su investigación que las empresas que reorganizan sus recursos internos y externos tienen una mayor capacidad para responder a cambios en la demanda, ampliar sus productos y mejorar sus procesos. Esto también les permite enfrentar mejor los problemas que pueden presentarse en la cadena de suministro.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo permitió obtener información sobre las prácticas relacionadas con la gestión financiera y el uso de los recursos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”. Por su parte, el enfoque cualitativo permitió conocer las percepciones y experiencias de las personas vinculadas con la toma de decisiones y los procesos financieros.

La combinación de ambos enfoques permitió conocer mejor la situación de la institución, ya que la información obtenida mediante las encuestas se complementó con las entrevistas realizadas al rector y al director financiero. Esto permitió comparar la información de las diferentes fuentes y conocer con mayor detalle los procesos de planificación, control y uso de los recursos mediante la triangulación de la información (Creswell, 2023). El estudio tuvo principalmente un alcance descriptivo, porque buscó identificar y caracterizar las prácticas y procedimientos relacionados con la gestión financiera de la institución, sin modificar las variables estudiadas. También tuvo un componente exploratorio, debido a que permitió identificar dificultades y aspectos que requerían mayor atención en los procesos administrativos y financieros.

3.2. Unidades de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por la gestión financiera y los procesos relacionados con la utilización de los recursos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”. La población considerada estuvo conformada por colaboradores vinculados directamente con los procesos administrativos y financieros de la institución. Para la aplicación de la encuesta fueron consideradas 12 personas de las áreas relacionadas con la gestión administrativa y financiera. Las 12 respondieron el cuestionario, obteniéndose una tasa de respuesta del 100 %.

La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad de los colaboradores y su relación con los procesos estudiados. Los criterios de inclusión fueron desempeñar funciones en las áreas administrativa, financiera o directiva; tener participación o conocimiento sobre la planificación, administración, control o utilización de los recursos institucionales; y estar disponibles para participar voluntariamente.

Como complemento de la encuesta, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas: una al rector y otra al director financiero, quienes también formaron parte de las 12 personas encuestadas. La participación del rector permitió conocer aspectos relacionados con la dirección y la toma de decisiones, mientras que el director financiero aportó información más detallada sobre los procedimientos financieros, presupuestarios y administrativos, debido a su participación directa en estos procesos.

Los instrumentos fueron aplicados durante el primer trimestre de 2026.

Tabla 1

Muestra de Investigación

Cargo	CANTIDAD
Rector	1
Jefe Financiero	1
Asistentes financieros	6
Jefe administrativo	1
Asistente contable	1
Colectores	2

Nota. Elaborado por Cordova,A. Olmedo,P.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

En primer lugar, se utilizó la entrevista semiestructurada, aplicada al rector y al director financiero, con el propósito de obtener información cualitativa relacionada con las

prácticas de planificación, control financiero y toma de decisiones en la asignación de recursos. El instrumento empleado fue una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas y flexibles. Según Saman, (2025) esta técnica permite conocer las percepciones de los responsables de la gestión y complementar la información obtenida mediante otros métodos. Para realizar las entrevistas se solicitó previamente la autorización correspondiente y se pidió permiso para grabarlas, con el fin de contar con un respaldo de la información y revisar posteriormente los puntos más importantes.

Asimismo, se aplicó una encuesta estructurada a las 12 personas consideradas en la muestra. El instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas cerradas y escala tipo Likert, aplicado de manera virtual mediante Google Forms. La encuesta permitió recopilar información sobre los procedimientos administrativos y financieros, el control de los ingresos, la planificación presupuestaria y el uso de los recursos.

También se utilizó una ficha de observación como técnica complementaria, con el propósito de registrar directamente algunos aspectos de los procesos administrativos y financieros de la institución. La ficha permitió observar elementos relacionados con el uso de los recursos, el cumplimiento de los procedimientos, la coordinación entre áreas y la aplicación de controles en las actividades diarias.

Finalmente, se realizó un análisis documental mediante la revisión de estados financieros internos, reportes administrativos y otros documentos relacionados con la gestión financiera de la institución. Para organizar esta información se utilizó un checklist, que permitió revisar aspectos relacionados con los ingresos, gastos, asignación de recursos y controles financieros. La información obtenida fue comparada con los resultados de las encuestas, entrevistas y observación.

3.4. Técnicas de Análisis de Datos

Los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas se analizaron utilizando porcentajes, promedios y gráficos, con el fin de organizar la información relacionada con las

prácticas de gestión financiera y el uso de los recursos. Este análisis permitió identificar tendencias y aspectos relevantes dentro de la institución.

Por otra parte, la información obtenida mediante las entrevistas se analizó mediante análisis de contenido temático. Para ello, las respuestas se revisaron y organizaron de acuerdo con temas relacionados con la planificación financiera, el control de los recursos y las principales dificultades encontradas en la gestión administrativa y financiera. Finalmente, los resultados de las encuestas, entrevistas, observación y análisis documental se compararon mediante la triangulación de datos, lo que permitió contrastar la información obtenida desde las diferentes fuentes y obtener una visión más completa de la situación estudiada.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de los procedimientos contables y financieros

4.1.1. Contexto de la Unidad Educativa.

La Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, es operada por la Corporación Educativa Iberoamericano. La investigación se realizó específicamente en la sede de Santo Domingo considerando la información correspondiente a los períodos 2024 – 2025.

Es importante precisar que los estados financieros e indicadores calculados como liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, corresponden a la información consolidada de la entidad reportada ante la Superintendencia de Compañías, la cual incluye el conjunto de operaciones de la Corporación y no únicamente los resultados de la sede de Santo Domingo.

Por tanto, aunque el análisis de procesos, entrevistas y observación se realizó en la sede de Santo Domingo, los indicadores financieros deben interpretarse con esta limitación refleja la situación económica de la entidad en su conjunto y no permiten aislar de esta manera precisa el desempeño exclusivo de la sede estudiada.

La institución obtiene sus ingresos principalmente de los servicios educativos como matrículas y pensiones, por lo que existe una alta dependencia de esta fuente. Según la información proporcionada por la Dirección General existe una alta puntualidad en el pago de estos servicios. De acuerdo con los datos de antigüedad de cartera proporcionados por el director financiero (véase Tabla 2), el porcentaje de pagos realizados a tiempo pasó del 82 % en 2024 al 90 % en 2025. Los recursos se destinan principalmente al pago del personal, que representa el mayor rubro de egresos, seguido de la modalidad virtual y el laboratorio docente implementado recientemente.

La institución cuenta con autoridades, directivos, personal administrativo, coordinadores de sedes y personal docente. Según los registros proporcionados, dispone de personal suficiente para sus actividades y en algunos casos se presentan excedentes de

personal. Además, no se reportan deudas pendientes con terceros lo que muestra un bajo nivel de endeudamiento. Sin embargo, la institución mantiene una alta dependencia de los ingresos provenientes de matrículas y pensiones, lo que representa un aspecto importante para considerar dentro de su gestión financiera.

Esta información permite conocer las principales características financieras de la institución y sirve como punto de partida para analizar los procedimientos contables, financieros y el uso de los recursos en la sede estudiada.

4.1.2. Organigrama.

La Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” no contaba con un organigrama formal en formato gráfico, sino únicamente con una tabla de personal en Excel. Durante el desarrollo de esta investigación se elaboró una propuesta de organigrama (véase anexo 7) basada en información proporcionada sobre los puestos de trabajo que actualmente tiene la institución.

El Departamento Académico está conformado por el Vicerrector, el Inspector General y la planta docente, quienes se encargan de las actividades académicas y disciplinarias. El Departamento de TIC está integrado por los asistentes de TIC, encargados del soporte tecnológico y del funcionamiento de los sistemas informáticos. Por su parte, el Departamento de Marketing se encarga de las actividades de promoción y comunicación de la institución.

La Dirección Administrativa supervisa a los asistentes administrativos, la Secretaría General y el personal de Servicios Varios, quienes realizan actividades de apoyo y gestión documental. La Dirección Financiera está integrada por el Contador, el Asistente Contable, los asistentes financieros y los colectores, quienes participan en el registro contable, la administración de los recursos económicos y la recaudación.

A partir de la información revisada, se observa que la institución mantiene una estructura con una autoridad centralizada en el Rector. También se identificaron algunas

dificultades en la distribución de las funciones financieras. Una de ellas está relacionada con la salida del contador principal, debido a que varias actividades contables han quedado a cargo del personal de apoyo financiero. Esto aumenta la carga de trabajo y puede generar dificultades para mantener un adecuado control de las actividades.

4.1.3. Flujograma de procesos.

A continuación, se describen los principales procesos relacionados con la gestión financiera y el uso de los recursos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”. La información fue obtenida mediante la entrevista al rector, la ficha de observación y el análisis documental. Debido a que la institución no cuenta con flujogramas formalizados ni aprobados oficialmente, los diagramas presentados fueron elaborados por los investigadores a partir de la información recopilada. Por lo tanto, estos representan la forma en que actualmente se realizan los procesos, los cuales se desarrollan principalmente de manera empírica y manual.

4.1.3.1. Flujograma de recolección de pensiones

El flujograma elaborado por los investigadores a partir del proceso actual (véase Anexo 8) describe las actividades que se realizan para la gestión del cobro de pensiones. En la primera etapa, el área financiera prepara los reportes y separa los pagos realizados de los que se encuentran pendientes, lo que permite identificar los valores que están por cobrar.

En el proceso participan principalmente el director Financiero, el Representante y el Colector, cada uno con actividades definidas. Para llevar el control se utiliza el sistema Perseo y hojas de Excel para el registro del período escolar. Sin embargo, varias actividades se realizan de forma manual como la emisión de órdenes de cobro, el envío de notificaciones y algunos registros posteriores. Esto puede generar errores, repetir información y tomar más tiempo en el proceso de cobranza.

También se observa que el seguimiento de los pagos depende en gran parte de las acciones que realiza el representante después de recibir la notificación. No se identificaron mecanismos automatizados para dar seguimiento a los valores pendientes o realizar recordatorios posteriores. Esto hace que el personal financiero tenga que dedicar tiempo a actividades repetitivas y dificulta mantener un registro completo de las acciones realizadas durante la cobranza.

Por otra parte, el uso de Perseo y Excel de manera separada puede ocasionar diferencias entre la información registrada en ambos medios si no se actualizan correctamente. En general, el proceso permite realizar el cobro de las pensiones pero presenta algunas actividades manuales que podrían revisarse para mejorar el control y el seguimiento de los pagos.

4.1.3.2. Flujograma de aprobación de presupuesto

El flujograma elaborado por los investigadores a partir del proceso actual (véase Anexo 9) muestra que la aprobación del presupuesto está principalmente a cargo del Rector quien revisa el informe, solicita cambios cuando es necesario y finalmente autoriza el presupuesto. Por otro lado, el jefe de Área se encarga de preparar y ajustar la documentación. Sin embargo, se observa que otras áreas tienen poca participación en la revisión de las solicitudes.

El área Financiera interviene principalmente al final del proceso cuando se realiza la coordinación para el desembolso de los recursos. Por esta razón, aspectos como la disponibilidad de fondos, el efecto que tendrá el gasto en la liquidez o si existen recursos suficientes no son revisados previamente dentro del proceso. También se observa poca participación de otras áreas que podrían aportar información sobre las necesidades de la institución antes de aprobar el presupuesto.

La concentración de estas decisiones en el Rector puede aumentar la cantidad de actividades que debe atender y hacer que el avance de algunas solicitudes dependa de una sola persona. Además, la poca participación de otras áreas hace que la revisión de las necesidades y de los recursos disponibles sea más limitada antes de aprobar el presupuesto.

4.1.3.3. Flujograma de desembolso por adquisición o descarga de necesidades de área

El flujograma elaborado por los investigadores a partir del proceso actual (véase Anexo 10) muestra el procedimiento que sigue una solicitud de desembolso realizada por un jefe de área. Primero se revisa si el gasto está incluido en el presupuesto aprobado y si existen fondos disponibles. Luego se revisan las proformas y se realiza la aprobación según el monto solicitado. Para gastos pequeños se utiliza caja chica. Finalmente, la solicitud es aprobada y se realiza el desembolso o, en caso contrario, es rechazada.

Aunque el proceso sigue una secuencia definida, en la práctica varias de sus actividades se realizan de manera verbal. Esto ocurre principalmente en la revisión de la disponibilidad de fondos, las proformas y la autorización de los desembolsos, mientras que el informe presupuestario inicial sí queda registrado.

Esta forma de trabajo dificulta tener un registro completo de las decisiones que se toman durante el proceso. Al no existir constancia escrita de varias aprobaciones, puede ser más difícil revisar posteriormente por qué se aprobó o rechazó una solicitud. Además, la comunicación verbal entre los jefes de área, el personal financiero y el Rector puede generar confusiones sobre los montos, plazos o condiciones de cada solicitud.

También se observa una limitación en el control de los gastos pequeños, ya que no siempre existe evidencia documental de la revisión de las proformas o de la autorización de

caja chica. A esto se suma que algunas consultas deben realizarse nuevamente de forma verbal, lo que puede hacer que el proceso tome más tiempo del necesario.

4.1.3.4. Flujograma de proceso de realización de pagos mensual a colaboradores

El flujograma elaborado por los investigadores a partir del proceso actual (véase Anexo 11) muestra que existe una revisión de la información antes de realizar los pagos. Para esto se comparan los datos registrados en el Excel del contador con la bitácora del Rector y se revisan manualmente los totales correspondientes.

Sin embargo, el proceso depende en gran parte de revisiones y registros manuales en Excel. Esto puede aumentar la posibilidad de errores y hacer que el personal tenga que revisar la misma información más de una vez. Además, la falta de un sistema integrado puede generar diferencias en los datos utilizados para calcular las remuneraciones especialmente en aspectos como horas extras, préstamos y descuentos.

Otro aspecto observado es que los pagos se realizan durante la primera semana después de finalizar el mes. Esto significa que las remuneraciones no se pagan inmediatamente al cierre del período, sino después de realizar las revisiones correspondientes. Por ello, el proceso requiere una organización previa de la información para evitar retrasos y mantener un control adecuado de los valores que deben pagarse.

4.1.4. Descripción de procedimientos contables

Los procedimientos contables de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” se caracterizan por un enfoque mixto entre herramientas digitales y control manual, con un bajo nivel de estandarización y formalización. La institución utiliza principalmente el software contable Perseo como sistema principal para el registro de operaciones financieras, complementado con un archivo Excel en la nube para el control operativo de matrículas, pensiones y seguimiento de pagos.

4.1.4.1. Sistema Perseo

Este software se emplea para el registro de ingresos por servicios educativos, emisión de facturas electrónicas, registro de pagos y control básico de egresos. Según la información proporcionada, el sistema funciona de manera independiente del Excel en la nube, lo que genera duplicidad de esfuerzos y riesgo de inconsistencias en la información. No se cuenta con información precisa sobre el tiempo de implementación ni sobre la curva de aprendizaje inicial del personal; sin embargo, la reciente salida del contador principal ha generado una transición abrupta hacia la asistente contable, incrementando la carga laboral y el riesgo operativo.

4.1.4.2. Control de ingresos

Los ingresos provienen en su totalidad de los servicios educativos, además, con base en la información proporcionada por el director financiero y su análisis por antigüedad de cuentas por cobrar (véase tabla 2), en el año 2025 el 90% de las familias realizo los pagos de manera puntual, frente al 82% que se registra en el año 2024. El proceso combina el registro en Perseo con la actualización manual en Excel, herramienta que además sirve como base para identificar morosidades. Según información obtenida durante una entrevista realizada a miembros del departamento financiero se estructuraron las formas de recaudación (véase Anexo 12) basados en análisis de reportes sobre los ingresos a caja es de la siguiente manera.

A fin de analizar el comportamiento de cartera, se presenta a continuación una comparación del nivel de morosidad entre los años 2024 y 2025:

Tabla 2.

Comparativo de antigüedad de cuentas por cobrar (2024 vs 2025)

Antigüedad de la deuda	2024	2025	Variación
Pagos a tiempo	82%	90%	+8%

Entre 1 a 30 días	9%	6%	-3%
Entre 31 a 60 días	5%	3%	-2%
Entre 61 a 90 días	3%	1%	-2%
Más de 90 días	1%	0%	-1%
Total	100%	100%	-

Fuente: Entrevista a director financiero

Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

El comparativo refleja una mejora significativa en la puntualidad de los pagos durante el año 2025, alcanzando un 90% de cobros realizados a tiempo. Esta tendencia positiva reduce el riesgo de cartera vencida; sin embargo, el proceso de seguimiento continúa siendo mayoritariamente manual, lo que limita una gestión más proactiva de las cuentas por cobrar.

4.1.4.3. Control de Egresos

Los egresos más significativos corresponden al pago del personal docente y administrativo seguido por los gastos de mantenimiento de los equipos de cómputo. Los gastos se aprueban a partir de los informes presentados por los jefes de cada área. En este proceso, el Rector es quien autoriza los gastos de mayor monto, mientras que el director Financiero puede aprobar gastos de menor valor sin necesidad de una consulta previa, siempre que estos estén dentro del presupuesto asignado.

Los pagos son realizados principalmente por la asistente contable, con el apoyo y supervisión del Rector. Antes de efectuar los pagos se comparan las bitácoras y se realizan las respectivas validaciones. En el caso de la caja chica, actualmente se maneja un monto de $1.000 dólares americanos cuya custodia y manejo están a cargo del director Financiero.

Los arqueos de caja se realizan diariamente al finalizar la jornada laboral y son realizados por el mismo director financiero.

A pesar de estas actividades de control, la institución no cuenta con un procedimiento formal y documentado para la solicitud, aprobación, registro y control de los gastos. Tampoco existen formatos estandarizados, manuales o una normativa interna que establezca cómo deben realizarse estos procesos financieros. Esto hace que varias actividades dependan directamente de la supervisión de las autoridades y de la forma en que se han venido realizando dentro de la institución.

Por otra parte, los principales egresos fijos que se generan cada mes se distribuyen de la siguiente manera según la información proporcionada por la encargada del área financiera.

Tabla 3.

Distribución porcentual aproximada de egresos (período 2024 – 2025)

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2024	2025
Sueldos, Salarios y Remuneraciones	19,4%	25,7%
Aportes a la Seguridad Social	4,0%	4,8%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	2,7%	4,6%
Honorarios, Comisiones y Dietas	35,9%	15,9%
Mantenimiento y Reparaciones	21,0%	31,2%
Arrendamiento	6,2%	3,3%
Promoción y Publicidad	8,3%	13,2%
Combustibles	0,2%	0,3%
Transporte	1,7%	0,1%
Gastos de Gestión	0,3%	0,5%
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	0,2%	0,3%
	100,00%	100%

Fuente: Entrevista a miembro de área financiera

Nota: Elaborado por Cordova,A. Olmedo,P.

En 2025, los tres rubros más importantes de los gastos administrativos son Mantenimiento y Reparaciones con 31,2%, Sueldos, Salarios y Remuneraciones con 25,7% y Honorarios, Comisiones y Dietas con 15,9%. El rubro de Mantenimiento y Reparaciones aumentó significativamente desde el 21,0% en 2024 hasta el 31,2% en 2025, principalmente porque la institución está invirtiendo en la creación y restauración de aulas ambiente para cada profesor, con el fin de fortalecer la implementación de clases online.

Por otro lado, Honorarios, Comisiones y Dietas bajó de forma importante del 35,9% en 2024 al 15,9% en 2025, mientras que Sueldos, Salarios y Remuneraciones subió del 19,4% al 25,7%. Esta variación se debe a que muchos profesores que en 2024 facturaban por servicios prestados ahora en 2025 están formalizados como personal dependiente. Básicamente se observa una clara reorientación del gasto hacia la modernización de la infraestructura educativa y la profesionalización del equipo docente.

4.1.4.4. Distribución presupuestaria

Con base en la información obtenida durante la entrevista con un miembro del área financiera, se pudo conocer de manera general cómo se distribuye el presupuesto de la institución. Entre 2024 y 2025 se observa una mayor asignación de recursos hacia la tecnología y el fortalecimiento de la modalidad virtual. Sin embargo, no fue posible realizar una triangulación completa de esta información debido a que no se tuvo acceso a documentos oficiales con el presupuesto desglosado por áreas. Por esta razón, el análisis presentado se basa principalmente en la información proporcionada por el director financiero.

El Departamento TIC incrementa su participación del 35% al 40%, convirtiéndose en el área con mayor asignación presupuestaria. Según la información obtenida, este aumento está relacionado con la implementación de nuevas aulas virtuales, la compra de equipos y la creación del laboratorio para docentes. Estas actividades se relacionan con el crecimiento de la modalidad virtual y con las necesidades tecnológicas de la institución.

Por su parte, el Departamento de Marketing aumentó su participación del 5 % al 10 %. Este cambio se relaciona principalmente con las campañas realizadas para promocionar la modalidad virtual para menores de edad y con un mayor uso de las redes sociales. Estas actividades buscan dar mayor difusión a los servicios educativos que ofrece la institución.

En el caso de la Planta Docente, su participación disminuyó del 35 % al 30 %. De acuerdo con la información proporcionada, esta reducción estaría relacionada con la redistribución de recursos hacia el área tecnológica, debido al mayor uso de la modalidad virtual, que requiere una menor cantidad de docentes presenciales en comparación con la educación tradicional.

Asimismo, los departamentos Financiero y Administrativo redujeron su participación del 11 % al 9 % y del 12 % al 9 %, respectivamente. Según la información obtenida, esto se relaciona con una reducción del personal administrativo. En términos generales la distribución presupuestaria de 2025 muestra una mayor concentración de recursos en tecnología y en actividades relacionadas con la modalidad virtual. Al mismo tiempo la institución mantiene recursos destinados a sus instalaciones físicas, debido a que estas continúan siendo consideradas importantes para la prestación de sus servicios educativos.

Tabla 4

Tabla distribución de presupuesto año (2024-2025)

Áreas	Porcentaje 2024	Porcentaje 2025
Rectorado	2%	2%
Departamento financiero	11%	9%
Departamento administrativo	12%	9%
Departamento tic	35%	40%
Docentes	35%	30%
Departamento de marketing	5%	10%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Entrevista a miembro de área financiera

Nota. Elaborado por Cordova,A. Olmedo,P.

4.1.5. Matriz de procesos y responsables

Los procesos analizados muestran que la institución tiene funciones definidas para la elaboración del presupuesto, la recaudación de ingresos y el control de los egresos. El Rector participa directamente en la aprobación de los procesos más importantes, lo que permite mantener una supervisión cercana sobre los recursos. Sin embargo, esta concentración también representa una dificultad, ya que no todas las decisiones cuentan con la participación o el asesoramiento previo del Director Financiero. Esto evidencia que algunas decisiones se toman principalmente a partir de la experiencia y de la forma en que se han venido realizando las actividades, sin contar siempre con información financiera suficiente para respaldarlas.

En cuanto a las herramientas utilizadas, se observa una dependencia del sistema Perseo junto con registros en Excel. Esta combinación facilita algunas actividades del trabajo diario, pero también puede generar duplicidad de información y errores cuando los datos deben ingresarse o actualizarse manualmente. Además, en los procesos revisados se identificaron riesgos relacionados con una planificación financiera limitada, posibles gastos sin la autorización correspondiente y retrasos en el pago del personal (véase Anexo 13), aspectos que pueden afectar la eficiencia administrativa y la estabilidad financiera de la institución.

En general, la forma actual de trabajo permite realizar las principales actividades relacionadas con el manejo de los recursos. Sin embargo, todavía existen aspectos que podrían mejorarse especialmente en la integración de la información y en la formalización de algunos procedimientos. Esto ayudaría a reducir la dependencia de registros manuales y facilitaría el seguimiento de las operaciones financieras.

4.1.6. Análisis de debilidades

El análisis técnico de las debilidades en la gestión financiera y utilización de recursos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” revela varias deficiencias estructurales, operativas y de control que comprometen la eficiencia y sostenibilidad institucional. Este diagnóstico se basa en la triangulación de información obtenida de la entrevista al Rector, la ficha de observación, el análisis documental y las respuestas de la encuesta al personal.

La institución genera el 100% de sus ingresos a través de matrículas y pensiones. Si bien esta es la fuente natural de financiamiento para una unidad educativa, la falta de otras fuentes de ingresos hace que la institución dependa en gran medida de los pagos realizados por las familias. Por esta razón, cualquier cambio en la capacidad de pago de los representantes podría afectar la disponibilidad de recursos para cubrir las actividades institucionales.

Por otra parte, tras la salida del contador principal, las asistentes financieras han asumido varias actividades que anteriormente correspondían a esta función. Entre ellas se encuentran las conciliaciones bancarias que actualmente se realizan cada dos meses y la elaboración y revisión de balances a partir de la información registrada en el sistema. Esta situación ha aumentado la cantidad de responsabilidades que manejan las asistentes y ha reducido la separación de funciones dentro del área financiera. Además, al concentrarse varias actividades en el mismo personal se pueden generar dificultades para mantener un seguimiento oportuno de la información y los controles financieros.

4.2. Evaluación de control financiero

4.2.1. Evaluación de cumplimiento

De acuerdo con la información recopilada mediante la ficha de observación y la entrevista aplicada en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, se identificaron algunas fortalezas relacionadas con la gestión financiera. Entre ellas se encuentran la

existencia de un presupuesto anual y la realización de auditorías internas como parte de las actividades de control y supervisión. Sin embargo, también se encontraron algunas debilidades, principalmente relacionadas con la falta de manuales financieros y de procedimientos documentados para regular las actividades contables y financieras. También se observó que no existe un procedimiento formal para la aprobación de los gastos.

De igual manera, se identificó una falta de capacitación del personal en temas relacionados con el control interno. Además, el sistema utilizado actualmente no permite realizar un seguimiento de la información financiera en tiempo real. También se observó un cumplimiento parcial en el proceso de solicitud de recursos por parte de los departamentos, ya que en algunas ocasiones estas solicitudes se realizan de manera verbal cuando los valores son pequeños.

Otro aspecto identificado está relacionado con la transparencia y la toma de decisiones. Si bien los estados financieros son presentados ante la Superintendencia de Compañías como parte de las obligaciones correspondientes, no se realiza una rendición de cuentas dirigida a los empleados de la institución. Esto limita el acceso del personal a información sobre la situación financiera. También se identificó una distribución de recursos que no siempre responde de la misma manera a las necesidades de cada departamento y la falta de análisis formales de costo-beneficio para evaluar los proyectos.

Por otra parte, las respuestas obtenidas mediante la encuesta muestran percepciones diferentes entre los participantes. Los aspectos relacionados con las actividades operativas básicas fueron valorados de manera más favorable, mientras que se encontraron percepciones menos favorables en temas como la transparencia institucional y la presentación periódica de información financiera (véase Anexo 14).

4.2.2. Evaluación de indicadores financieros

Con la finalidad de evaluar la gestión financiera y también la utilización de los recursos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, se aplicaron diversos indicadores financieros relacionados con liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia administrativa (Anexo 13). Estos indicadores permiten estudiar la capacidad de la institución para responder sus obligaciones, administrar sus recursos económicos y mantener estabilidad financiera en el desarrollo de sus actividades educativas.

4.2.3. Análisis de debilidades de control

El análisis de las debilidades del sistema de control interno de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” muestra algunas limitaciones que afectan la gestión financiera y el uso de los recursos institucionales. Si bien la institución cuenta con un presupuesto anual y realiza auditorías internas estas actividades no forman parte de un sistema de control interno completamente formalizado. Esto hace que varios controles dependan de la supervisión directa de las autoridades y de la forma en que se han venido realizando las actividades.

Una de las principales dificultades se relaciona con la distribución de funciones dentro del área financiera. Después de la salida del contador principal las asistentes financieras han asumido varias actividades que deberían estar separadas como el registro contable, la conciliación bancaria, el manejo de caja y el seguimiento de cartera. Esta concentración de tareas puede aumentar el riesgo de errores y dificulta mantener una adecuada separación de funciones.

También se identificó la falta de manuales y procedimientos formales para las actividades financieras. No existen documentos estandarizados que indiquen cómo deben realizarse procesos como la aprobación de gastos, la ejecución del presupuesto, el manejo de fondos o el registro de determinadas operaciones. Por esta razón, algunas actividades

dependen del criterio y de la experiencia del personal, lo que puede generar diferencias en la forma de aplicar los controles y dificultar el seguimiento de las operaciones.

Otro aspecto es el uso paralelo de Perseo y Excel, aunque estas herramientas permiten realizar las actividades necesarias la actualización manual de información en ambos medios puede generar duplicidad de datos y posibles errores. Además, dificulta contar con información consolidada de manera inmediata para revisar aspectos como el presupuesto o la cartera pendiente, que actualmente se acerca al 10 %.

También se observaron limitaciones en la comunicación y el seguimiento de la información financiera. Aunque los estados financieros son presentados ante la Superintendencia de Compañías para cumplir con las obligaciones correspondientes no existe una práctica periódica de informar internamente sobre el uso de los recursos o los resultados financieros de cada área. A esto se suma la falta de análisis formales de costo-beneficio para evaluar los proyectos y determinar si los recursos utilizados están relacionados con las necesidades de la institución.

En general, el sistema de control interno presenta un nivel de formalización limitado y depende en buena parte de la supervisión de las autoridades. Estas condiciones dificultan el seguimiento de los recursos, la separación de funciones y el acceso oportuno a información financiera.

4.2.4. Procesos críticos detectados

Los procesos críticos identificados en la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” son:

Tabla 5.

Procesos críticos detectados.

Proceso crítico detectado	Situación identificada	Riesgo o debilidad principal

Proceso de recolección de pensiones	El proceso de recaudación combina el uso del sistema Perseo con registros manuales en Excel, además de conciliaciones bancarias poco frecuentes y un seguimiento reactivo de la morosidad.	Riesgo de errores en el registro de pagos, duplicidad de información, demoras en la recuperación de cartera y afectación a la liquidez operativa.
Proceso de aprobación de presupuesto	La aprobación de presupuestos depende de una validación centralizada por parte del rectorado, sin contar con procedimientos formalmente documentados y mayoritariamente verbales.	Falta de transparencia, riesgo de decisiones discrecionales y retrasos operativos.
Proceso de desembolso por adquisición o atención de necesidades de área	Los desembolsos para adquisición de bienes o atención de requerimientos internos se realizan sin un flujo completamente estandarizado, dependiendo de autorizaciones puntuales y registros poco integrados.	Riesgo de ejecución de gastos sin control suficiente, falta de trazabilidad y debilidades en el control interno del uso de recursos.
Proceso de pago de remuneraciones	El proceso de pago de remuneraciones se ejecuta de forma operativa con apoyo de registros internos, pero presenta limitada automatización e integración de sistemas financieros.	Posibles errores en liquidaciones, pagos incorrectos y demoras en la rectificación de inconsistencias.
Proceso de registro contable y conciliaciones	Uso simultáneo y no integrado de Perseo y Excel, con conciliaciones bancarias realizadas solo cada dos meses.	Alto riesgo de inconsistencias en la información, errores contables y dificultad para detectar desviaciones oportunamente.

Proceso de monitoreo y reporte financiero	Ausencia de reportes periódicos sistemáticos y de un sistema de alertas para seguimiento de indicadores clave.	Monitoreo reactivo, imposibilidad de toma de decisiones oportunas y debilidad general en el control financiero

Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo A.

4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera

4.3.1. Matriz de mitigación de riesgos

A partir de este punto, se presenta una matriz (véase Anexo 16) enfocada a la mitigación de riesgos prioritarios, donde se muestra estrategias concretas, responsables y frecuencia de seguimiento.

4.3.2. Diseño de políticas financieras

Con el objetivo de mejorar el control interno, mejorar la eficiencia y garantizar la sostenibilidad financiera, se sugiere la implementación de un Manual de Políticas Financieras que formalice los principales procesos. A continuación, se detallan las políticas clave recomendadas:

4.3.2.1. Política de aprobación de gastos y desembolsos

Objetivo: Establecer los criterios obligatorios, transparentes y verificables para la autorización de todos los egresos institucionales, garantizando la alineación con el presupuesto aprobado, la trazabilidad documental y la minimización de riesgos de gastos no autorizados.

Alcance: Aplica a todos los gastos operativos, administrativos y de inversión que realice la institución, así como a toda solicitud de desembolso presentada por un jefe de Área, sin excepción.

Niveles de aprobación según el monto

Los niveles de aprobación de gastos se establecen según el monto, los gastos hasta $300 son autorizados por el director financiero, los gastos entre $301 y $1000 requieren la aprobación conjunta del director financiero y rectorado y los gastos que son superiores a $1000 deben ser aprobados por el rectorado previo a un informe técnico del director financiero.

Procedimiento

1. El jefe de área presenta la solicitud mediante un formulario digital estandarizado, en el que incluye la justificación del gasto, su relación con los objetivos educativos, las cotizaciones correspondientes (mínimo dos proformas) y el monto solicitado.
2. El departamento financiero verifica la disponibilidad presupuestaria y realiza la revisión de la solicitud en un plazo máximo de 3 días hábiles.
3. Se revisan las proformas presentadas y se determina el nivel de aprobación que corresponde según el monto solicitado.
4. Para gastos de menor valor, se autoriza el uso de caja chica, dejando el registro correspondiente en el sistema institucional.
5. Una vez obtenidas las aprobaciones necesarias, se registra el compromiso de gasto y se genera un acta formal de aprobación con la fecha, el monto, el nombre y el cargo de la persona que autorizó.
6. Finalmente, se realiza el desembolso de los recursos o, en caso de no cumplir con los requisitos establecidos, se rechaza la solicitud indicando el motivoSe deben revisan las proformas y se aplica el nivel de aprobación correspondiente según el monto.

Responsabilidades

Las responsabilidades en el proceso de desembolso se distribuyen de la siguiente manera: el jefe de área elabora la solicitud y adjunta la documentación completa, el director

financiero verifica la disponibilidad presupuestaria y aplica los niveles de aprobación y el rectorado aprueba los gastos mayores a $1.000 y autoriza las excepciones.

Prohibiciones

- Queda estrictamente prohibida cualquier aprobación verbal, por mensaje de texto o correo informal que no quede registrada en el sistema.
- No se autorizarán gastos sin documentación completa ni aquellos que excedan el presupuesto sin aprobación previa de ampliación.

Excepciones y controles

En casos de emergencia debidamente justificados, como situaciones de fuerza mayor o riesgo inminente, el rector podrá autorizar el gasto de manera excepcional. Esta autorización deberá quedar registrada por escrito y ser regularizada en un plazo máximo de 48 horas hábiles. Asimismo, el director financiero realizará revisiones mensuales de los gastos aprobados, todo incumplimiento será reportado al rectorado e incorporado al informe trimestral de control interno.

4.3.2.2. Política de manejo de caja chica

Objetivo: Regular el uso, control, custodia y rendición de la caja chica, garantizando transparencia, minimizando riesgos de mal uso y asegurando un adecuado control interno sobre los recursos de menor monto.

Alcance: Aplica a todos los gastos menores que no requieran transferencia bancaria ni proceso formal de desembolso

Monto y Responsabilidades

- Monto máximo autorizado de la caja chica $1000 dólares americanos.
- Custodio único: director financiero (no delegable)

- Responsable de aprobación de gastos: director financiero
- Responsable de arqueo y rendición: director financiero.

Procedimiento

1. Todo gasto de caja chica debe contar con justificación previa y aprobación del director financiero.
2. El director financiero utilizará un formulario de rendición de caja chica, ya sea digital o físico, que registre el concepto, monto, fecha, beneficiario y comprobante del gasto.
3. Los comprobantes, como facturas, recibos o vouchers, deben ser originales y legibles.
4. Se realizarán arqueos de caja al finalizar cada jornada laboral y se dejará una constancia firmada del resultado.
5. La reposición de los fondos se solicitará cuando el saldo disponible sea inferior al 30 % del monto autorizado.
6. No se podrá utilizar la caja chica para el pago de sueldos, honorarios o préstamos al personal. Tampoco se podrán realizar gastos superiores a $50 sin la aprobación correspondiente.

Controles

- Registro contable mensual de todos los movimientos de caja chica
- Prohibición expresa de fraccionar gastos para evadir controles.

4.3.2.3. Política de ejecución y seguimiento presupuestario

Objetivo: Establecer los lineamientos obligatorios para la elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto institucional, garantizando el uso eficiente y alineado de los recursos con los objetivos.

Alcance: Aplica a todo el proceso presupuestario anual y su ejecución durante el período lectivo, incluyendo a todas las áreas y departamentos de la institución

Procedimiento

1. Cada jefe de Área elabora el informe de planificación presupuestaria de su unidad.
2. El Departamento Financiero revisa el informe y verifica si existen los recursos disponibles, si los gastos son viables y si están de acuerdo con el presupuesto institucional.
3. Si es necesario realizar cambios, el informe se devuelve al jefe de área con las observaciones correspondientes, dejando constancia de los ajustes que deben realizarse.
4. Cuando existan aspectos que necesiten una revisión adicional, se realiza una reunión entre el Rector y el Departamento Financiero para analizar la propuesta antes de su aprobación.
5. Una vez revisado el presupuesto, el Rectorado lo aprueba mediante un acta formal antes de iniciar el período lectivo.
6. El presupuesto aprobado se registra en el sistema contable institucional para llevar un mejor seguimiento de su ejecución.
7. El director Financiero prepara reportes mensuales sobre la ejecución del presupuesto, tanto por área y rubro como de forma general. Estos reportes permiten identificar con mayor facilidad posibles gastos superiores a lo previsto o recursos que no se estén utilizando.

Modificaciones al presupuesto

Toda solicitud de ampliación, reasignación o modificación presupuestaria seguirá el procedimiento formal de reevaluación establecido en el flujograma de desembolso, incluyendo justificación y análisis de impacto.

Responsabilidades

Las responsabilidades en la gestión presupuestaria se distribuyen de la siguiente manera, los jefes del área elaboran su presupuesto y lo ejecutan dentro de los límites aprobados, el director financiero analiza los informes, monitores la ejecución global y genera alertas sobre desviaciones y el rectorado aprueba el presupuesto inicial y sus modificaciones significativas.

Prohibiciones

- No se permitirá la ejecución de gastos sin asignación presupuestaria previa o aprobación de ampliación.
- Queda prohibido realizar compromisos de gasto sin registro previo en el sistema.

Control y evaluación

El director financiero presentará un informe trimestral de ejecución presupuestaria al Rectorado y realizará una evaluación final al cierre del año fiscal.

4.3.2.4. Política de recaudación y gestión de cartera

Objetivo: Establecer procedimientos claros y automatizados para la recaudación de pensiones y otros ingresos, minimizar la morosidad y garantizar un flujo de caja saludable**.**

Alcance: Aplica a todas las obligaciones económicas de estudiantes, representantes y demás deudores con la institución (pensiones, matrículas, servicios adicionales, entre otros).

Responsable: Colecturía

Procedimiento

1. El sistema integrado genera diariamente reportes de las pensiones pendientes, evitando tener que actualizar esta información de forma manual en Excel.
2. Se envían notificaciones automáticas por WhatsApp y/o correo electrónico en diferentes momentos: el día del vencimiento, al cumplir 8 días de mora y al llegar a 15 días de mora.
3. Cuando se registra un pago, ya sea total o parcial, el sistema actualiza el estado de cuenta y genera el comprobante correspondiente.
4. Si el pago es parcial, el sistema genera una alerta para dar seguimiento al saldo que queda pendiente.
5. En casos de mora prolongada y luego de revisar la situación, se podrán tomar otras medidas de recuperación, previa autorización del Rector, incluyendo las acciones legales que correspondan o los reportes a las centrales de riesgo, de acuerdo con la normativa aplicable.

Autorizaciones especiales

Toda condonación, descuento, renegociación o acuerdo de pago debe ser autorizado únicamente por el Rector y documentado mediante acta o acuerdo formal.

Responsabilidades

Las responsabilidades en el proceso de cobranza se distribuyen de la siguiente manera, el director financiero supervisa el proceso de cobro, genera reportes y asegura el cumplimiento, el sistema integrado automatiza las notificaciones, registros, comprobantes y alertas, y los representantes deben cumplir oportunamente con las obligaciones económicas.

Prohibiciones

- No se permitirá el registro de pagos sin comprobante o evidencia bancaria.

- Queda prohibido aceptar pagos en efectivo sin la emisión inmediata del comprobante digital correspondiente.

Controles y reportes

El director financiero presentará mensualmente al Rectorado un reporte de cartera vencida, porcentaje de morosidad y acciones realizadas, manteniendo un registro histórico de todas las gestiones de cobro.

4.3.2.5. Política de pago de remuneraciones a colaboradores

Objetivo: Formalizar el proceso mensual de pago de remuneraciones, garantizando la exactitud de los valores liquidados, la eliminación de registros manuales paralelos y la trazabilidad contable de cada pago realizado a los colaboradores de la institución.

Alcance: Aplica al cálculo, validación, aprobación y desembolso de remuneraciones mensuales de todo el personal de la institución, incluyendo novedades, adelantos y descuentos.

Procedimiento

1. El sistema biométrico de asistencia genera automáticamente el reporte mensual, evitando que los jefes de área tengan que elaborar bitácoras adicionales.
2. Los jefes de área revisan la información y confirman únicamente las novedades que se hayan presentado, como permisos, licencias o atrasos.
3. El área de Contabilidad revisa la información y compara los registros de asistencia con las novedades reportadas, adelantos, descuentos y el presupuesto asignado para el personal.
4. Una vez revisado el rol de pagos, el Rector realiza la aprobación de forma digital mediante el sistema.

5. Finalmente, el sistema genera los roles individuales, los comprobantes de pago y los registros contables correspondientes, y los envía a cada colaborador.

Responsabilidades

Las responsabilidades en el proceso de pago de remuneraciones se distribuyen de la siguiente manera, los jefes de área confirman las excepciones de asistencia sobre el sistema biométrico, el área de contabilidad concilia los datos, valida el rol y registra los asientos contables y el rector aprueba digitalmente el rol de pagos mensual**.**

Prohibiciones

- Queda prohibido elaborar bitácoras de asistencia paralelas al sistema biométrico institucional.
- No se procesará ningún pago sin la validación contable previa ni sin la aprobación digital del Rector.

Controles y seguimiento

El director financiero verificará mensualmente que el gasto en remuneraciones se encuentre dentro de lo presupuestado para el rubro de personal, reportando cualquier desviación al Rectorado**.**

4.3.2.6. Política de control interno y segregación de funciones

Objetivo: Garantizar que ninguna persona controle de manera integral todas las etapas de un proceso financiero, fortaleciendo la independencia, la confiabilidad de la información y la prevención de errores, fraudes o irregularidades en los procesos formalizados por este Manual.

Alcance: Aplica a la totalidad de los procesos financieros y administrativos de la institución, en particular a las etapas de autorización, registro, custodia, ejecución y

conciliación descritas en los flujogramas de aprobación de gastos, ejecución presupuestaria, recaudación y pago de remuneraciones.

Procedimiento

1. Se revisará la distribución actual de funciones del área financiera y administrativa, procurando que la persona que autoriza un gasto o pago no sea la misma que lo ejecuta o registra contablemente.
2. Se propone incorporar un profesional de contabilidad, ya sea interno o externo, que pueda realizar una revisión independiente de los registros y brindar apoyo técnico al área financiera.
3. Se establecerán reportes mensuales sobre la ejecución del presupuesto y la cartera pendiente, con el fin de realizar un seguimiento más constante de estos aspectos.
4. Se propone realizar conciliaciones bancarias cada ocho días. Estas deberán ser realizadas por una persona diferente a quien registra las transacciones y autoriza los pagos. Además, cada conciliación deberá quedar documentada, firmada y archivada digitalmente.
5. Se realizará una auditoría interna anual para revisar el cumplimiento de las políticas financieras y verificar que los procesos establecidos en los flujogramas se estén aplicando de acuerdo con lo propuestos.

Responsabilidades

Las responsabilidades en la segregación de funciones se distribuyen de la siguiente manera, el rector aprueba la distribución de funciones y la contratación del contador, el director financiero coordina la implementación de los controles y las conciliaciones periódicas y la auditoría interna o externa verifica anualmente el cumplimiento del manual y de los flujogramas.

Prohibiciones

- Queda estrictamente prohibido que una misma persona autorice, ejecute y registre contablemente una misma transacción financiera.
- Se prohíbe omitir las conciliaciones bancarias o realizarlas sin documentación y firma de verificación
- Queda prohibida el acceso simultáneo de una misma persona a funciones incompatibles en el sistema contable.

Control y seguimiento

Los resultados de las auditorías internas serán presentados formalmente al Rectorado, junto con un plan de acción correctiva cuando corresponda.

El cumplimiento de la segregación de funciones y la realización oportuna de conciliaciones bancarias se revisará trimestralmente por el director Financiero.

Cualquier incumplimiento a esta política será reportado inmediatamente al Rector y podrá acarrear sanciones disciplinarias según el reglamento interno.

4.3.2.7. Política de control de activos fijos y recursos tecnológicos

Objetivo: Plantear los controles indispensables para la administración, protección, registro y mantenimiento de los activos fijos y recursos tecnológicos institucionales, garantizando su uso eficiente y la correcta valuación patrimonial.

Alcance: Aplica a todos los activos fijos (mobiliario, equipos, instalaciones, vehículos) y, especialmente, a los recursos tecnológicos (computadoras, servidores, proyectores, software) propiedad de la institución.

Procedimiento

1. Se elaborará y mantendrá actualizado un inventario general de activos fijos, en el que conste el código de identificación, ubicación, valor de adquisición, responsable y estado actual de cada activo.
2. Los activos de mayor valor tendrán un responsable de custodia asignado formalmente, quien será encargado de su cuidado y control.
3. Se elaborará un plan anual de mantenimiento preventivo, coordinado por el jefe de TIC, para realizar revisiones periódicas de los equipos y demás activos que lo requieran.
4. Las adquisiciones de activos deberán seguir el procedimiento establecido en la Política de Aprobación de Gastos (PF-01) y registrarse en el inventario una vez realizada la compra.
5. Para dar de baja, donar, vender o disponer de cualquier activo, será necesaria la autorización del Rector y el registro contable correspondiente.

Responsabilidades

Las responsabilidades de la gestión de activos tecnológicos se distribuyen de la siguiente manera, el jefe de tic mantiene el inventario tecnológico, ejecuta el mantenimiento y asigna custodios, el director financiero registra contablemente los movimientos de activos y vela por su valuación y los responsables de custodia utilizan y cuidan los activos asignados, reportando daños o pérdidas.

Prohibiciones

- Queda prohibido el uso de activos institucionales para fines personales sin autorización expresa.
- No se permitirá la disposición o transferencia de activos sin la aprobación del Rector y el registro contable correspondiente.

Control y seguimiento

Se realizarán conteos físicos al menos una vez al año para conciliar el inventario con los registros contables. El director financiero y el jefe de TIC presentarán semestralmente un reporte de estado de activos al Rectorado.

4.3.2.8. Política de manejo de donaciones y recursos extraordinarios

Objetivo: Regular la recepción, registro, administración y utilización de donaciones y recursos extraordinarios, garantizando transparencia, trazabilidad y que se destinen exclusivamente a fines educativos institucionales.

Alcance: Aplica a todas las donaciones en dinero, bienes, servicios, patrocinios o cualquier otro recurso no operativo recibido de personas naturales, jurídicas u organizaciones externas.

Procedimiento:

1. Toda donación deberá ser recibida formalmente mediante un acta de recepción firmada por el Rector o la persona que este designe.
2. Las donaciones recibidas se registrarán en un libro o registro de donaciones, indicando la fecha, el donante, una descripción del bien o recurso, su valor estimado, el destino asignado y las condiciones que correspondan.
3. El Director Financiero realizará el registro contable de la donación dentro de los 5 días hábiles posteriores a su recepción.
4. Cuando la donación corresponda a un bien físico o tecnológico, se asignará una persona responsable de su custodia, de acuerdo con los controles establecidos para los activos fijos y recursos tecnológicos.
5. Una vez al año, el Rector presentará al equipo directivo un informe general de las donaciones recibidas, indicando su uso y los saldos que se encuentren pendientes. Esta información se incluirá en el Informe Financiero Anual.

Responsabilidades

Las responsabilidades en la gestión de donaciones se distribuyen de la siguiente manera, el rector autoriza la aceptación de donaciones y su destino final, el director financiero registra contablemente y monitorea el uso de los recursos y el jefe de tic custodia los bienes tecnológicos recibidos en donación cuando aplique.

Prohibiciones

- Queda prohibido aceptar donaciones condicionadas a fines no educativos o que comprometan la independencia institucional.
- No se permitirá el uso de donaciones para gastos operativos corrientes sin aprobación expresa del Rectorado.
- Queda prohibido registrar donaciones sin el acta formal de recepción

4.3.2.9. Política de rendición de cuentas y transparencia

Objetivo: Promover la transparencia institucional, fortalecer la fiabilidad de los grupos de interés y garantizar el acceso oportuno y ordenado a la información financiera relevante.

Alcance: Aplica a toda la información financiera de la institución, incluyendo los reportes internos y externos dirigidos al personal, al equipo directivo y a la comunidad educativa.

Contenidos y frecuencia de los reportes

- Informe Financiero Anual Simplificado, dirigido a todo el personal y representantes, con los principales resultados financieros, ejecución presupuestaria e inversión realizada.

- Reportes trimestrales internos, preparados por el director financiero para el equipo directivo y el Rectorado, con ejecución presupuestaria, estado de cartera, flujo de caja e indicadores financieros.
- Portal interno de información financiera, de acceso restringido, actualizado trimestralmente.

Auditorías internas

Se realizarán auditorías internas anuales para corroborar el cumplimiento de las políticas financieras, la exactitud de los registros contables y la correcta aplicación de los flujogramas de procesos. Los resultados se presentarán al Rectorado junto con un plan de acción correctiva, cuando sea necesario.

Responsabilidades

Las responsabilidades en la rendición de cuentas se distribuyen de la siguiente manera, el rector presenta el informe anual y autoriza la divulgación de información y el director financiero elabora los reportes trimestrales y administra el portal interno.

Prohibiciones

- Queda prohibida la divulgación de información financiera fuera de los canales y destinatarios autorizados.
- No se permitirá la publicación de reportes que no hayan sido revisados y aprobados formalmente.

Control y seguimiento

El cumplimiento de los plazos de publicación y la calidad de los reportes serán verificados como parte de la auditoría interna anual.

4.3.3. Propuesta de mejora de flujogramas

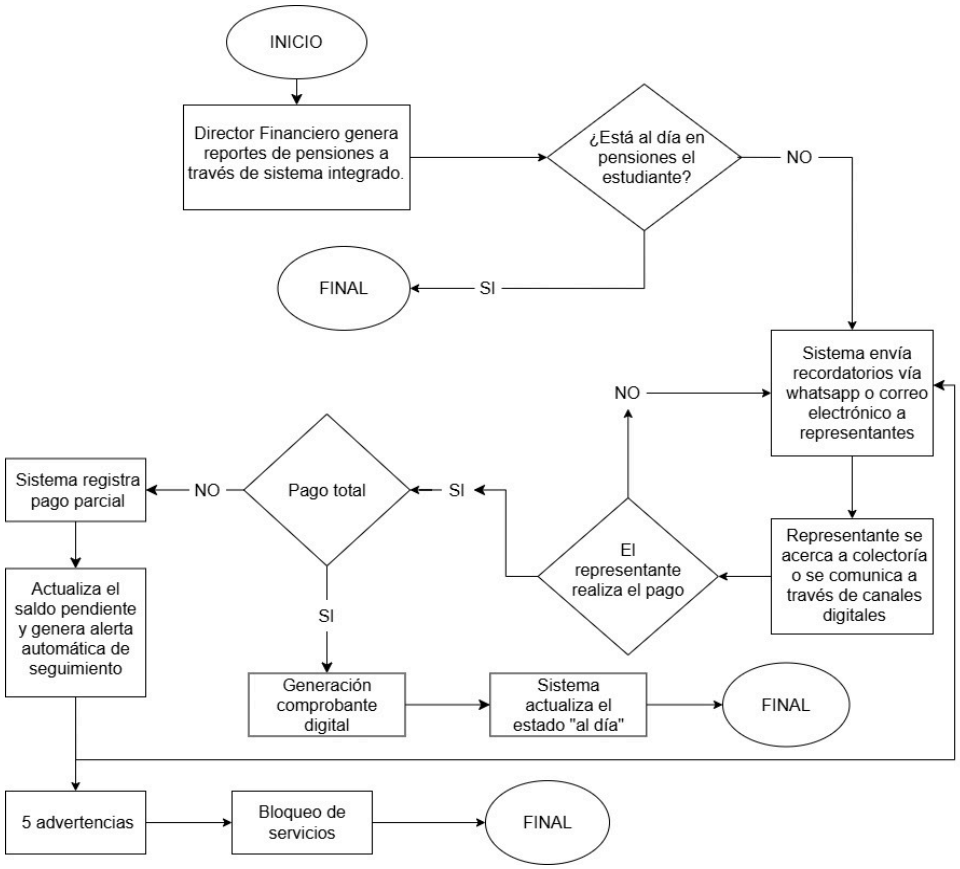
A continuación, se presenta la versión mejorada de los flujogramas más relevantes, incorporando mayor formalización, automatización, segregación de funciones y controles.

4.3.3.1. Proceso Mejorado de Recaudación y control de pensiones

El flujograma mejorado representa una transformación significativa del proceso original de recaudación y control de pensiones. Mientras que el modelo anterior dependía en gran medida de acciones manuales, registros en Excel y un enfoque reactivo, la versión propuesta incorpora un sistema integrado que automatiza las etapas críticas del proceso.

Figura 1.

Proceso mejorado de recolección de pensiones



Nota. Elaborado por: Cordova A. Olmedo P.

Se propone automatizar los reportes y notificaciones, de modo que el sistema los genere y envíe recordatorios a los representantes mediante WhatsApp o correo electrónico.

Esto reduciría la dependencia de que el padre se acerque voluntariamente a realizar el pago. También se eliminaría el registro manual en Excel, ya que los pagos se registrarían directamente en el sistema, actualizando el estado de cuenta y generando alertas de seguimiento. Esto reduciría la duplicidad de información y el riesgo de errores.

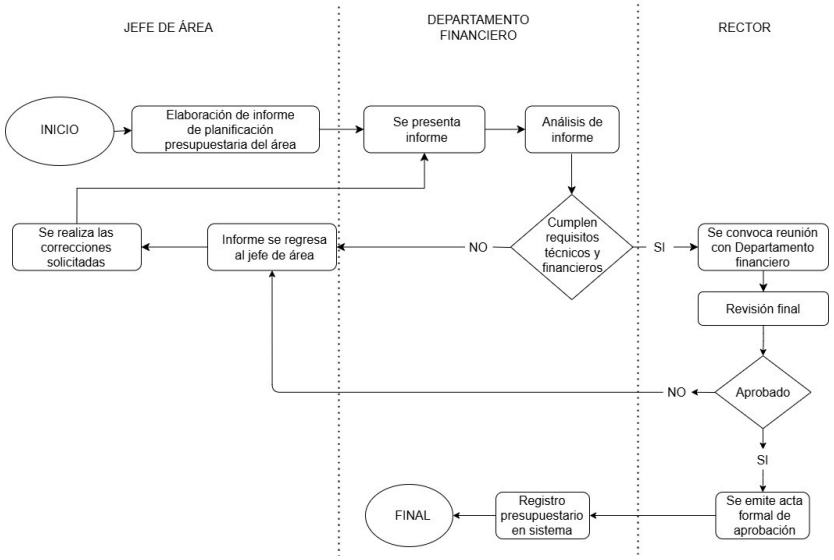
Además, una vez registrado el pago, el sistema generaría inmediatamente el comprobante, facilitando el seguimiento y mejorando la experiencia del usuario. Se incorporaría un proceso de seguimiento con cinco advertencias antes de proceder al bloqueo de servicios, buscando mejorar la recuperación de cartera y reducir la morosidad. Cada paso quedaría registrado en el sistema, facilitando las auditorías, conciliaciones y la rendición de cuentas.

4.3.3.2. Proceso mejorado de aprobación e implementación presupuestaria

El flujograma propuesto representa una mejora sustancial respecto al proceso original, el cual era altamente centralizado en la figura del Rector, con aprobaciones mayoritariamente verbales y una intervención tardía del Departamento Financiero.

Figura 2.

Proceso mejorado de elaboración y aprobación de presupuesto.



Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

El flujograma propuesto representa una mejora sustancial respecto al proceso original el cual era altamente centralizado en la figura del Rector, con aprobaciones mayoritariamente verbales y una intervención tardía del Departamento Financiero.

En la versión mejorada, cada jefe de área elabora el informe de planificación presupuestaria de su unidad y lo presenta de forma formal. El departamento financiero se propone realizar una revisión técnica y financiera la que consiste en verificar la disponibilidad de recursos, la viabilidad de los gastos y su alineación con el presupuesto institucional. De ser necesario se deberá devolver el informe del jefe de área con observaciones documentadas para que se realicen los ajustes correspondientes.

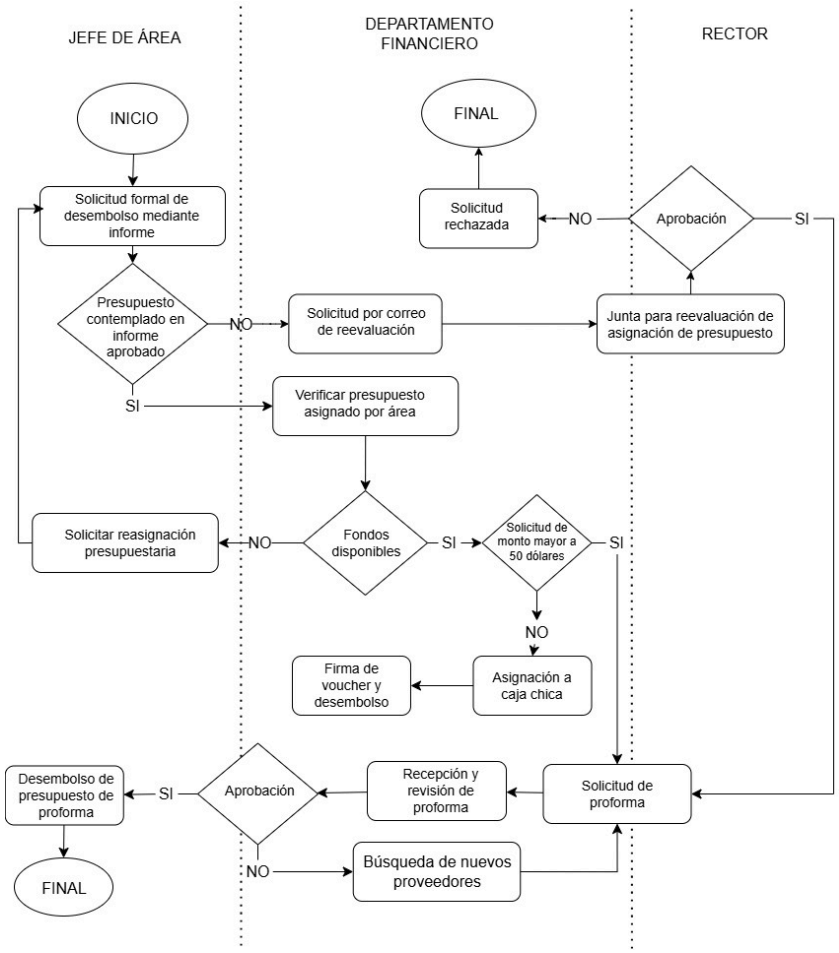
Cuando existen aspectos que requieren una revisión adicional, se convoca a una reunión entre el Rector y el departamento financiero antes de la aprobación final. Una vez ya revisado el rector deberá aprobar el presupuesto mediante un acta formal y el presupuesto aprobado se registra en el sistema contable institucional para facilitar su seguimiento y control durante el período lectivo.

4.3.3.3. Proceso mejorado de desembolso por adquisición o descarga de necesidades de área

El flujograma propuesto muestra una versión significativamente más madura y controlada del proceso de desembolso de presupuesto en comparación con el modelo original.

Figura 3.

Proceso mejorado de desembolso por adquisición



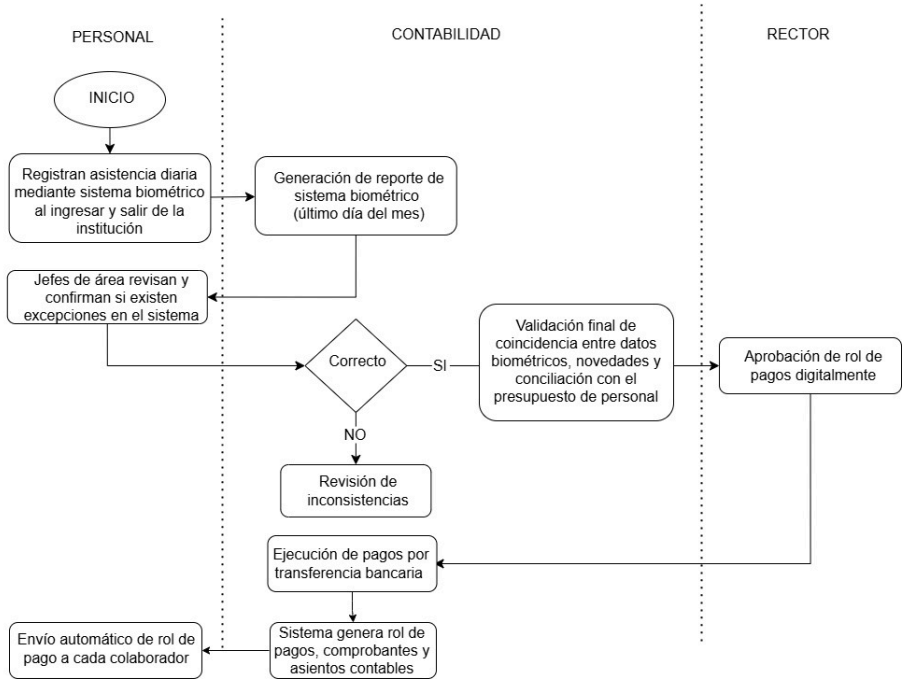
Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Formalización del proceso, se reemplaza la solicitud verbal o informal por una solicitud formal de desembolso mediante informe, lo que genera un registro documental desde el inicio. Además, se incorpora pasos como el registro en sistema y acta formal de aprobación facilitando auditorías posteriores. Este nuevo diseño corrige las principales debilidades identificadas en el proceso original como aprobaciones verbales, escasa segregación de funciones y baja trazabilidad. El resultado es un proceso más formal, eficiente y alineado con los principios básicos de control interno, ayuda a una mejor utilización de los recursos y reduce riesgos financieros y operativos.

4.3.3.4. Proceso mejorado realización de pagos mensual a colaboradores

Figura 4.

Proceso mejorado de pagos a colaboradores.



Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

El flujograma propuesto para el proceso de pago de remuneraciones presenta una versión mejorada del procedimiento actual, buscando reducir actividades manuales y facilitar el control de la información.

En el proceso propuesto, los jefes de área ya no tendrían que elaborar reportes o bitácoras adicionales, sino que revisarían y confirmarían directamente las novedades registradas en el sistema biométrico. Al finalizar el mes, el sistema generaría automáticamente el consolidado de asistencias, que sería utilizado por el área de Contabilidad.

Contabilidad realizaría la validación de la información, comparando los datos de asistencia con las novedades, adelantos, descuentos y el presupuesto asignado al personal. Una vez revisado el rol de pagos, el Rector realizaría la aprobación de forma

digital. Posteriormente, el sistema generaría los roles individuales, comprobantes de pago y registros contables correspondientes para cada colaborador.

En general, el proceso busca integrar la información, reducir registros duplicados y mejorar la separación de funciones. Sin embargo, debido a que esta propuesta no fue implementada durante la investigación, sus resultados no pudieron ser comprobados. Por ello, los beneficios esperados deberán evaluarse posteriormente.

4.3.4. Indicadores financieros propuestos

Con el fin de fortalecer la gestión financiera y permitir una evaluación sistemática de la utilización de los recursos, se propone un conjunto de indicadores financieros clave. Estos indicadores buscan superar las limitaciones identificadas en el diagnóstico, donde predomina el uso de métricas básicas y reactivas. Los indicadores propuestos en (véase Anexo 17) abarcan aspectos de liquidez, solvencia, eficiencia operativa, recaudación y alineación estratégica, permitiendo a la institución tomar decisiones basadas en información oportuna y confiable.

4.3.5. Plan de mejora continua

El plan de mejora continua (véase Anexo 18) busca implementar de manera estructurada y progresiva las recomendaciones derivadas del diagnóstico y evaluación realizada. Este plan se basa en un enfoque cíclico (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), adaptado a la realidad de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”.

Este plan permite transitar de un modelo reactivo y empírico hacia un sistema financiero más formalizado, automatizado y orientado a resultados. Su implementación gradual minimiza la resistencia al cambio y facilita la medición de avances a través de los indicadores propuestos.

4.3.6. Estrategias de sostenibilidad financiera

Para fortalecer la sostenibilidad económica a mediano y largo plazo de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, se plantean algunas estrategias que permitan mejorar su situación financiera sin dejar de lado sus objetivos educativos.

En primer lugar, se recomienda una diversificación controlada de los ingresos. Aunque los servicios educativos seguirán siendo la principal fuente de recursos, la institución podría generar ingresos adicionales mediante programas extracurriculares pagados, el alquiler de espacios como laboratorios de cómputo y salones fuera del horario de clases, y la ampliación de la modalidad virtual mediante cursos dirigidos a personas externas. Estas alternativas podrían reducir gradualmente la dependencia de las matrículas y pensiones.

En segundo lugar, se propone mejorar el control de los costos operativos. Para esto, sería conveniente realizar análisis de costo-beneficio en los proyectos y gastos de mayor importancia, negociar contratos de mantenimiento preventivo para los equipos y establecer controles para el uso de insumos de oficina y servicios básico.

También se considera importante fortalecer al personal del área financiera y administrativa mediante capacitaciones relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas, control interno y análisis financiero básico. Esto podría ayudar a mejorar el manejo de los registros, la elaboración de reportes y el apoyo a la toma de decisiones.

Finalmente, se recomienda analizar la posibilidad de crear un fondo de reserva para atender situaciones imprevistas, destinando anualmente una parte de los excedentes disponibles. También podrían explorarse alianzas con otras instituciones educativas, empresas u organizaciones que permitan compartir recursos o desarrollar nuevas oportunidades de ingreso, siempre que estén relacionadas con los objetivos de la institución.

En conjunto, estas estrategias buscan fortalecer la organización financiera de la institución y reducir algunos de los riesgos asociados a su dependencia de las matrículas y pensiones. Su efectividad deberá ser evaluada posteriormente, una vez que se determine cuáles pueden ser implementadas de acuerdo con las condiciones y recursos disponibles.

4.3.7. Estrategias de rendición de cuentas

Para fortalecer la transparencia y la confianza de los grupos de interés, se proponen las siguientes estrategias de rendición de cuentas que permitan pasar de un cumplimiento meramente legal a una práctica institucional proactiva y sistemática.

Se propone establecer reportes periódicos internos con una frecuencia trimestral, los cuales serán presentados en reuniones de coordinación a las autoridades, coordinadores de sede y representantes del personal. Estos reportes incluirán el análisis de los indicadores financieros propuestos, desviaciones presupuestarias detectadas y las acciones correctivas implementadas.

Otra estrategia relevante consiste en la creación de un portal interno digital adicional en la plataforma institucional donde se publiquen de forma resumida y actualizada los principales estados financieros y el uso de recursos, garantizando un acceso controlado y seguro a los colaboradores internos.

Finalmente, se sugiere institucionalizar la realización de auditorías internas anuales con participación de un tercero independiente cuando sea posible, cuyos resultados sean comunicados de manera transparente a la comunidad educativa, cerrando así el ciclo de rendición de cuentas y retroalimentación. La adopción de estas estrategias contribuirá significativamente a mejorar la legitimidad institucional y garantizar una gestión financiera más responsable y alineada con los principios de buena gobernanza.

5. DISCUSIÓN

Los resultados permiten determinar que la gestión financiera de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” presenta una situación favorable en algunos indicadores, pero mantiene debilidades relacionadas con la formalización y el control de sus procesos. En este sentido, la eficiencia en el uso de los recursos no puede valorarse únicamente mediante los resultados financieros, sino también considerando la manera en que se planifican, ejecutan y controlan las operaciones.

Respecto al primer objetivo específico, orientado a identificar los procedimientos contables y financieros, se evidenció que la institución mantiene una línea de trabajo construida principalmente a partir de la experiencia y transmitida de manera verbal. Esta forma de trabajo permite desarrollar las actividades habituales, pero no garantiza que la secuencia se mantenga siempre de la misma manera, ya que puede modificarse según las circunstancias o las personas responsables. Por ello, la principal debilidad no es la inexistencia de una forma de trabajo, sino la falta de documentación que permita mantenerla y transmitirla ante cambios de personal. Este resultado guarda relación con Mendoza Andrade (2020) quien señala dificultades relacionadas con la formalización de la gestión financiera.

En cuanto al segundo objetivo, relacionado con la evaluación del control financiero, los resultados muestran una situación financiera con algunos aspectos favorables, aunque debe interpretarse con cautela. La razón corriente de 1,07 indica que los activos corrientes superan ligeramente las obligaciones de corto plazo, pero el margen continúa siendo reducido. Asimismo, el ROA de 33,14 % y el ROE de 59,76 % muestran una rentabilidad positiva, mientras que el margen de utilidad neta de 5,11 % muestra que una mayor rentabilidad sobre los activos o el patrimonio no necesariamente significa un margen elevado sobre los ingresos. Esto coincide con Baena – Toro (2019) quien resalta la importancia de analizar los indicadores de manera continua y conjunta. De igual forma, el enfoque COSO, citado por Jiménez et al. (2024) plantea que el control requiere integrar

evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación y monitoreo, aspectos que en la institución se presentan de manera parcial.

Otro aspecto importante fue la salida del contador principal, que incrementó la carga de trabajo del personal de apoyo y evidenció limitaciones en la segregación de funciones. Esta situación adquiere mayor importancia porque parte del conocimiento sobre las actividades se mantiene de manera verbal. Aunque la experiencia del personal ha permitido continuar con las operaciones habituales, también puede generar dependencia de determinadas personas. Por ello, documentar los procedimientos ayudaría a conservar el conocimiento institucional y facilitaría la continuidad de las actividades cuando existan cambios de responsables.

En relación con el tercer objetivo, las estrategias propuestas responden a las debilidades identificadas en las cuentas por cobrar, la dependencia de una sola fuente de ingresos, la segregación de funciones, la formalización de procedimientos y el seguimiento mediante indicadores. Estos planteamientos guardan relación con Viera – Molina (2025) quien destaca la importancia de la gestión del capital de trabajo y con Parraga Franco et al. (2021) quienes relacionan el uso de indicadores con una mejor evaluación económica. Sin embargo, estas estrategias deben considerarse propuestas derivadas del diagnóstico y no soluciones comprobadas, debido a que no fueron implementadas ni evaluadas durante el estudio.

Respecto a la pregunta de investigación central, los resultados permiten afirmar que la gestión financiera incide en la utilización de los recursos económicos de la institución, aunque de manera parcial. Si bien los indicadores financieros presentan una evolución favorable, las debilidades encontradas en la formalización, la segregación de funciones y la dependencia de los ingresos educativos pueden limitar la eficiencia en el uso de los recursos. Esta situación guarda relación con Fernández et al.(2025) quienes advierten sobre los riesgos asociados con controles financieros insuficientes. Asimismo, el porcentaje de pagos puntuales mostró una mejora entre 2024 y 2025, pasando del 82 % al 90 %, lo

que evidencia un comportamiento favorable en la puntualidad de los pagos durante el período analizado.

Finalmente, deben considerarse las limitaciones del estudio. La investigación se realizó en una sola institución y contó con una muestra reducida, por lo que sus resultados no pueden generalizarse a otras instituciones educativas. Además, el análisis dependió de registros internos y estuvo condicionado por el acceso restringido a información financiera detallada. La encuesta, las entrevistas y la observación ayudaron a complementar la información documental; sin embargo, estas fuentes no permiten abarcar por completo todas las operaciones institucionales. Finalmente, las estrategias planteadas no fueron implementadas ni evaluadas, por lo que sus posibles efectos sobre la gestión financiera deberán comprobarse en investigaciones posteriores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La identificación de los procedimientos contables y financieros permitió evidenciar que la institución trabaja en gran parte de manera empírica e informal. No se contaba con flujogramas oficiales y en la recaudación de pensiones se utilizaba el sistema Perseo junto con registros adicionales en Excel sin una integración directa entre ambos. Asimismo, la aprobación del presupuesto se concentraba principalmente en el Rector mientras que el área financiera tenía una participación limitada antes de su aprobación. En los desembolsos por adquisiciones también se identificó el uso frecuente de autorizaciones verbales sin que siempre existiera un respaldo documental. A esto se sumaba la vacante del contador principal que había generado una mayor carga de trabajo para el personal de apoyo. En general, aunque la institución cuenta con herramientas para registrar sus operaciones y mantiene una distribución básica de funciones, todavía presenta limitaciones en la formalización y organización de sus procedimientos financieros.

En cuanto al control financiero relacionado con la ejecución de los proyectos institucionales se encontró que la institución cuenta con indicadores que permiten conocer su situación económica pero también presenta algunas debilidades en sus controles internos. La matriz de riesgos permitió identificar aspectos como la dependencia de los ingresos por pensiones, la falta de un seguimiento formal de los indicadores financieros, la ausencia de políticas financieras escritas y algunas limitaciones en la rendición de cuentas interna. Además, procesos como la cobranza y la aprobación presupuestaria dependen en buena medida de la experiencia del personal y de decisiones tomadas directamente por las autoridades, en lugar de seguir procedimientos previamente documentados.

A partir de estas situaciones se desarrollaron diferentes propuestas de mejora para fortalecer la gestión financiera. Entre ellas se elaboraron flujogramas para los principales procesos financieros, nueve indicadores relacionados con liquidez, solvencia, rentabilidad, eficiencia y morosidad, políticas financieras y un plan de mejora continua basado en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. También se plantearon algunas alternativas para

diversificar los ingresos de la institución. Estas propuestas no fueron implementadas durante la investigación, por lo que sus resultados todavía no pueden comprobarse y deberán evaluarse posteriormente en caso de que sean aplicadas.

A partir de los resultados obtenidos y de las situaciones identificadas se plantean las siguientes recomendaciones para las autoridades y el equipo directivo de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”:

Se recomienda revisar el Manual de Políticas Financieras propuesto y evaluar su posible implementación, principalmente en aspectos relacionados con presupuesto, tesorería, control de activos, fondos por proyectos, donaciones y rendición de cuentas. En caso de ser adoptado, sería importante compartirlo con el personal involucrado y revisarlo periódicamente para mantenerlo actualizado.

También se sugiere considerar los flujogramas elaborados para los principales procesos financieros. Esto ayudaría a que las actividades que actualmente se realizan de manera verbal tengan una secuencia más clara y documentada. Para su aplicación sería necesario capacitar al personal y definir los responsables de cada proceso.

Se recomienda analizar alternativas para mejorar la integración de la información registrada en Perseo y Excel, ya sea mediante una herramienta que permita centralizar los datos o mediante alguna forma de conectar ambos sistemas. Esto podría reducir la duplicidad de registros y facilitar la revisión de la información financiera.

Asimismo, se recomienda cubrir la vacante del contador principal o considerar el apoyo de un profesional externo para supervisar los registros contables. También sería conveniente revisar la distribución de las funciones del área financiera, procurando que las actividades importantes no se concentren en una sola persona.

Se recomienda aplicar progresivamente el tablero de indicadores financieros propuesto y realizar su seguimiento de acuerdo con la frecuencia establecida para cada indicador. El Director Financiero podría presentar estos resultados periódicamente al

Rectorado para apoyar la toma de decisiones. Para los proyectos o inversiones de mayor importancia, también sería conveniente realizar análisis de costo-beneficio.

Finalmente, se recomienda fortalecer la rendición de cuentas mediante informes financieros periódicos, aplicar progresivamente el Plan de Mejora Continua y analizar alternativas para generar ingresos adicionales, como programas extracurriculares pagados, alquiler de instalaciones fuera del horario de clases y cursos virtuales. Estas opciones podrían ayudar a disminuir gradualmente la dependencia de matrículas y pensiones y aportar a la sostenibilidad financiera de la institución, siempre que sean viables y estén de acuerdo con sus recursos y objetivos institucionales.

7. REFERENCIAS

Adela, V., Agyei, S. K., Frimpong, S., Awisome, D. B., Bossman, A., Abosompim, R. O., Benchie, J. K. O., & Ahmed, A. M. A. (2023). Bookkeeping practices and SME performance: The intervening role of owners' accounting skills. *Heliyon*, *10*(1), e23911. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23911

Aguirre, N. S., & Falconí, M. (2023). Las NIIF andamiaje normativo de la contabilidad de costo en la gestión financiera de las Pymes: The IFRS normative scaffolding of cost accounting in the financial management of smes. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, *10*(1), 1-26. https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.698

Alam, Md. K., Thakur, O. A., & Islam, F. T. (2024). Inventory management systems of small and medium enterprises in Bangladesh. *Rajagiri Management Journal*, *18*(1), 8-19. https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2022-0145

Alshahrani, M. A., & Salam, M. A. (2022). The Role of Supply Chain Resilience on SMEs' Performance: The Case of an Emerging Economy. *Logistics*, *6*(3), 47. https://doi.org/10.3390/logistics6030047

Angulo-Murillo, N. G., Delgado-Álvarez, L. I., & Álvarez-Álava, A. A. (2023). Administración del capital de trabajo y su incidencia en la rentabilidad de las empresas del sector pesquero de Manta. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE. ISSN: 2600-6030*, *6*(11), 2-11. https://doi.org/10.56124/sapientiae.v6i11.0055

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/4083?mode=full

Asamblea Nacional. (2015). *Ley Organica de Educación Intercutural LOEI*. Suplemento del Registro Oficial No. 417. https://educacion.gob.ec/wp-

content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2004). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Registro Oficial No. 463. https://www.infancia.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/14-Ley-Organica-de-Regimen-Tributario-Interno.pdf

Baena Toro, D. (2019). *Análisis financiero* (1.ª ed.). Ecoe Ediciones.

Burbano Ruíz, J. E. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4ta ed.). McGraw-Hill.

Burga Jadán, M. F. (2023). La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Relaciones Internacionales*, (34). https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequenas-y-Medianas-Empresas.pdf

Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera* (2da ed.). Ecoe Ediciones.

Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

De Andrade, R. D., Benfica, V. C., De Oliveira, H. V. E., & Suchek, N. (2025). Investigating green jobs and sustainability in SMEs: Beyond business operations. *Journal of Cleaner Production*, *486*, 144477. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144477

El Baz, J., Ruel, S., & Fozouni Ardekani, Z. (2023). Predicting the effects of supply chain resilience and robustness on COVID-19 impacts and performance: Empirical investigation through resources orchestration perspective. *Journal of Business Research*, *164*, 114025. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114025

Encarnación, V. R. E. (2022). Una propuesta de modelo con base en NIIF pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas

guayaquileñas. *Revista Finanzas y Política Económica*, *14*(1). https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.3

Fajardo, M. de L. M., Chiriboga, D. Y. T., Bueno, S. J. T., & Coronel, V. E. C. (2025). Impacto de la digitalización en los procesos contables: Retos y oportunidades para las PYMEs. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, *7*(1), 365-374. https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i1.1410

Fernández, M., Reyes, J., & Inciarte, Y. (2025). Transformación digital en la gestión financiera: Impulsando la competitividad y sostenibilidad de las pymes: DIGITAL TRANSFORMATION IN FINANCIAL MANAGEMENT: BOOSTING THE COMPETITIVENESS AND SUSTAINABILITY OF SMEs. *REVISTA INNOVACIÓN Y GERENCIA*, *11*(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.16950480

Fernández Solís, M., Fernández Ronquillo, M., & Lasso Davila, W. (2024). Administración del Riesgo Financiero en las Pymes de Ecuador. *Revista Veritas de Difusão Científica*, *5*(3), 333-355. https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i3.207

Fuspanita, D., & Thamrin, H. (2024). The Effect of Inventory Management on Company Value (Empirical Study on Food and Beverage Sub-Sector Companies Listed on the Indonesia Effek Exchange in 2020-2023). *Indonesian Journal of Business Analytics*, *4*(4), 1733-1746. https://doi.org/10.55927/ijba.v4i4.11167

Garcia Aguilar, J., Galarza Torres, S. P., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, *10*(23), 30-39.

García-Moreno, E., Mapén-Franco, F., & Berttolini-Díaz, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: Problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, *12*(31), 128-139.

Guerra, C. B. M., Guerra, G. L. M., Erazo, T. E. E., & Sarzosa, L. F. G. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(2), 8589-8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590

Huepe, M. (2024). *El desafío de la sostenibilidad financiera de la educación en América Latina y el Caribe*. https://hdl.handle.net/11362/68806

Icaiza Rivera, D. P., Borja Borja, C. G., Guerra Maiguashca, G. de los A., & Alarcón Quinatoa, G. J. (2025). RELATIONSHIP BETWEEN FINANCIAL PLANNING AND SUSTAINABLE GROWTH IN ECUADORIAN MICROENTERPRISES. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, *23*(S6), 7770-7779. https://doi.org/10.52152/kbhjh070

Jiménez, A., Arrieta, Y., Nuñez, M. A., & Villanueva, E. (2024). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia. *Sustainability*, *16*(5), 2094. https://doi.org/10.3390/su16052094

Kedzior, M., Grabinska, B., Grabinski, K., & Kedzior, D. (2020). Capital Structure Choices in Technology Firms: Empirical Results from Polish Listed Companies. *Journal of Risk and Financial Management*, *13*(9), 221. https://doi.org/10.3390/jrfm13090221

Kounouwewa, J., & Togodo Azon, A. (2025). Pecking order theory and financing decisions: Evidence from African small and medium-sized enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *15*(6), 677-685. https://doi.org/10.32479/ijefi.21477

Lin, J., & Fan, Y. (2024). Seeking sustainable performance through organizational resilience: Examining the role of supply chain integration and digital technology usage. *Technological Forecasting and Social Change*, *198*, 123026. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123026

Long, H., Zhang, H., Wu, T., & Han, J. (2025). The Effect of Resource Restructuring on Supply Chain Resilience in the Context of Digital Transformation. *Systems*, *13*(5), 324. https://doi.org/10.3390/systems13050324

Lu, Q., Qin, W., Yan, R., Zhang, S., & Ma, L. (2025). The Effect of SMEs' Digitalization on Supply Chain Financing Performance: Based on the Resource Orchestration Theory. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *20*(1), 20. https://doi.org/10.3390/jtaer20010020

Matloob, S., Raza, A., Waqas, A., Khan, M. J., & Nisar, N. (2025). Does resource orchestration theory ensure the better SME performance: A three-wave time lag investigation among manufacturing SMEs of the developing economies. *Technological Forecasting and Social Change*, *210*, 123807. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123807

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

Mensah, L., Bein, M. A., & Arhinful, R. (2025). The Impact of Capital Structure on Business Growth Under IFRS Adoption: Evidence From Firms Listed in the Frankfurt Stock Exchange. *Sage Open*, *15*(2), 21582440251336533. https://doi.org/10.1177/21582440251336533

Mladenova, I. (2024). SMEs in a Digital Era: The Role of Management. *Administrative Sciences*, *14*(11), 296. https://doi.org/10.3390/admsci14110296

Montachana-Paida, A. P., Pinda-Guanolema, B. R., & Romero-Fernández, A. J. (2025). La contabilidad 4.0 en las pymes de Ecuador. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, *7*(1), 1368-1385. https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.496

Morante, A. E. R., Cerezo, G. C. M., Flores, J. L. R., Briones, P. F. E., & Nuñez, I. N. S. (2023). Desafíos y Oportunidades del Financiamiento de las PYMES en Ecuador en el Año 2022: Perspectivas y Recomendaciones. *X-pedientes Económicos*, *7*(18), 96-112.

Morshed, A. (2024). Strategic working capital management in Polish SMES: Navigating risk and reward for enhanced financial performance. *Investment Management and Financial Innovations*, *21*(2), 253-264. https://doi.org/10.21511/imfi.21(2).2024.20

Nassim, I., & Benraïss, B. (2024). Capital Structure and Financial Performance of Moroccan Agricultural Small- and Medium-Sized Enterprises: Moderating Effects of Government Subsidies. *Journal of Risk and Financial Management*, *17*(7), 256. https://doi.org/10.3390/jrfm17070256

Nguyen Ngoc, M., Nguyen Thanh, C., & Nguyen Van, N. (2025). The impact of financial decisions and manager characteristics to firm's financial performance in SMEs: Bibliometric and systematic analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, *12*, 101899. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101899

Palma, E. R. R., Veliz, J. M. Z., Villacis, D. J. B., Caldas, C. J. B., & Hidalgo, M. P. C. (2025). Gestión financiera y su relación con el éxito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Polo del Conocimiento*, *10*(9), 3499-3511. https://doi.org/10.23857/pc.v10i9.10532

Panigrahi, R. R., Shrivastava, A. K., & Nudurupati, S. S. (2024). Impact of inventory management on SME performance: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(9), 2901-2925.

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en

Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, *8*(SPE2). https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610

Phan, V., Huang, Y. F., Hoang, T. T., & Do, M. H. (2023). Evaluating Barriers to Supply Chain Resilience in Vietnamese SMEs: The Fuzzy VIKOR Approach. *Systems*, *11*(3), 121. https://doi.org/10.3390/systems11030121

Pinillos, J., Macías, H., Castrillon, L., Eslava, R., & De la Cruz, S. (2025). Analysis of the Capital Structure of Latin American Companies in Light of Trade-Off and Pecking Order Theories. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(7), 399. https://doi.org/10.3390/jrfm18070399

Ponce, H. G., Rosero, G. B. E., & Gómez, B. A. A. G. A. (2024). Análisis de la estructura de financiamiento de las Pymes del Ecuador. *Revista San Gregorio*, *1*(57), 43-55. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2745

Quispe Palma, D. C., Mamani Choque, N. L., & Romero Echevarría, L. M. (2025). Acceso y gestión del financiamiento en PYMES: Revisión sistemática 2016-2025. *Revista Impulso*, *5*(12), 674-696. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.210

Refera, M. K., Habib, R. S., Lemma, H. R., Seman, A. A., & Antonios, E. A. (2025). The impact of resource management practices on the performance of micro and small enterprises in Werabe Town, Ethiopia. *Frontiers in Sustainability*, *6*. https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1503331

Saavedra García, M. L., Tapia Sánchez, B., & Aguilar Anaya, M. de los A. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, *3*(2), 55-69.

Saman, S. (2025). Financial Management Strategy for Micro, Small and Medium Enterprises Post-Pandemic: A Qualitative Approach Based on Interviews with MSME Actors.

International Journal Business, Management and Innovation Review, *2*, 10-21. https://doi.org/10.62951/ijbmir.v2i3.159

Sanz-Torro, V., Calafat-Marzal, C., Guaita-Martinez, J. M., & Marti, L. (2025). An integrated approach to resource efficiency, green markets and support measures in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *21*(1), 84. https://doi.org/10.1007/s11365-025-01098-1

Temouri, Y., Shen, K., Pereira, V., & Xie, X. (2022). How do emerging market SMEs utilize resources in the face of environmental uncertainty? *BRQ Business Research Quarterly*, *25*(3), 212-223. https://doi.org/10.1177/2340944420929706

Toro, L. A. C. (2025). La Administración Financiera como herramienta para la optimización de los recursos financieros de las MiPymes en el Ecuador para su sostenibilidad. *CONECTIVIDAD*, *6*(1), 271-288. https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.184

Valverde Lliuya, V. F. (2024). Gestión de recursos financieros y calidad educativa en instituciones educativas de Chincha Baja. *Latam Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(4), 10. https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2237

Vargas Villamar, H. E. (2022). *Impacto de la gestión financiera y administrativa en la evolución de las microempresas de la ciudad de Guayaquil*.

Viera-Molina, G. Y. (2025). Revisión sistemática de la relación entre la gestión de capital de trabajo y el desempeño financiero de las empresas: Un enfoque en la industria latinoamericana. *MQRInvestigar*, *9*(1). https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e28

Vilcarromero Hilario, R. D., Silva Sánchez, O., Benito Ramos, B. J., & Saldaña Ponte, A. (2025). La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en

Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, *6*(2).

https://doi.org/10.5281/zenodo.16559842

8. ANEXOS

Anexo 1: Carta de Impacto

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. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular "Iberoamericano"
- **Autores:** Cordova Zambrano Ariel Fernando y Olmedo Laz Pamela Nicole
- **Director de Trabajo de Titulación:** PhD. Katherine Paredes
- **Carrera:** Tecnología Superior en Administración
- **Fecha de Socialización:** 12/10/2026

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** Unidad Educativa Particular "Iberoamericano"
- **Área / Departamento beneficiado:** Área financiera, contable y administrativa
- **Nombre del Representante que Recibe:** Msc. Noemi Isabel Borja Bazurto
- **Carga:** Rector
- **Teléfono:** +593969480791
- **Correo:** ueiberosd@iberoamericano.edu.ec

3. Resultados Transferidos

Se diagnosticó que la gestión financiera de la UEP "Iberoamericano" opera de forma empírica e informal, con ausencia de manuales y flujogramas oficiales, centralización de la aprobación presupuestaria en el Rector y aprobaciones verbales de algunos desembolsos. Se identificaron debilidades en la segregación de funciones tras la salida del contador principal y en la integración de los sistemas Perseo y Excel. Pese a ello, los indicadores financieros mostraron evolución favorable: la liquidez corriente pasó de 0,72 a 1,07; el nivel de deuda se redujo del 75 % al 44,5 % y la cobertura de intereses aumentó de 130,8 a 214 veces. Como productos se entregaran: diagnóstico de procedimientos contables y financieros, matriz de riesgos, flujogramas mejorados de

los procesos clave (pensiones, presupuesto, desembolsos y remuneraciones), propuestas de políticas institucionales, indicadores financieros y un plan de mejora continua basado en el ciclo PHVA.

4. Evidencias Entregadas

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

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

La institución puede formalizar sus procesos financieros mediante la adopción de los flujogramas y el Manual de Políticas y Procedimientos propuestos, lo que reducirá la informalidad y las aprobaciones verbales. La aplicación de la matriz de riesgos y de los indicadores financieros permitirá un monitoreo oportuno de liquidez, morosidad y ejecución presupuestaria. La segregación de funciones y la integración de sistemas (Perseo-Excel o ERP) fortalecerán el control interno. El plan de mejora continua basado en el ciclo PHVA orientará la implementación progresiva de estas medidas, contribuyendo a mayor transparencia, sostenibilidad económica y mejor rendición de cuentas ante la comunidad educativa

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, Noemi Isabel Borja Bazurto, en calidad de Rector, certifico que he recibido los resultados del proyecto mencionado y que estos aportan a las necesidades identificadas en nuestra institución.

Validar únicamente con FirmaEC.
ISABEL NOEMY BORJA BAZURTO

_____

Msc. Noemi Isabel Borja Bazurto

Anexo 2: 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:	PAMELA NICOLE OLMEDO LAZ
Título del ejercicio:	Documento final listo para turnitin
Título de la entrega:	FPT_TURNITIN_SIN_PRELIMINARES.docx
Nombre del archivo:	1866_PAMELA_NICOLE_OLMEDO_LAZ_FPT_TURNITIN_SIN_PRE...
Tamaño del archivo:	513.3K
Total páginas:	84
Total de palabras:	19,744
Total de caracteres:	115,527
Fecha de entrega:	02-oct-2026 08:25p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3048843073



1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera básicamente es el componente central en cualquier organización, dejando de la su forma jurídica, actividad o tamaño. Su propósito principal es administrar los recursos económico de forma eficiente, transparente y sostenible, a través de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos con la finalidad de facilitar los objetivos institucionales, también involucra decisiones que pueden afectar de forma directa la continuidad de las operaciones, el desempeño general de la empresa y su capacidad para poder adaptarse a los cambios del entorno.

En las pymes que ofrecen servicios los indicadores financieros tienen un peso especial, según una investigación de Palma, Vélez, Villacís, Caldas y Hidalgo (2025) indican que variables como la liquidez, el nivel de endeudamiento y el margen operativo se asocian de manera positiva con el desempeño empresarial medido tanto por el crecimiento de los ingresos como por el retorno sobre los activos. Estos resultados refuerzan la idea de que una administración cuidadosa de los recursos financieros es importante para mantener el funcionamiento y mejorar los resultados de las empresas, especialmente en contextos emergentes como el ecuatoriano.

Esto se evidencia más en las instituciones privadas de educación que por sus características pueden considerarse pymes. Aunque su principal misión es la formación académica, también necesitan una administración eficiente de sus recursos, de igual forma el cumplimiento de la normativa vigente y la garantía de su sostenibilidad económica. Es necesario controlar correctamente ingresos y gastos, además de anticipar riesgos financieros y responder con agilidad a un entorno cada vez más competitivo.

Entonces, combinar la planificación presupuestaria con herramientas que dan la posibilidad de identificar y analizar los costos de cada servicio puede fortalecer el

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

FPT_TURNITIN_SIN_PRELIMINARES.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

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

FUENTES PRIMARIAS

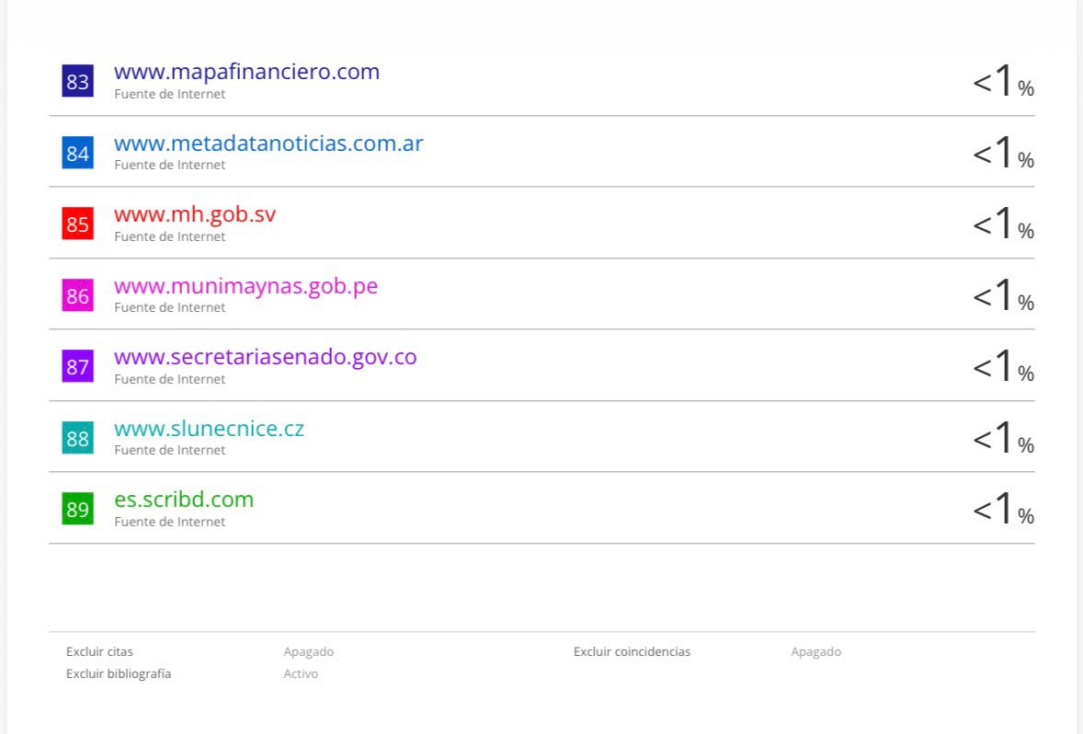
1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
3	docs.google.com Fuente de Internet	<1%
4	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1%
5	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
9	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	gala.gre.ac.uk Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1%
12	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.unbosque.edu.co Fuente de Internet	<1%
14	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%
15	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%

16	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	kipdf.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.sindicatura.org Fuente de Internet	<1 %
20	cn365.com.ar Fuente de Internet	<1 %
21	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
23	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
24	f380ef1a-8c27-4d68-8a7d-f6cf50133be0.filesusr.com Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Blackboard Trabajo del estudiante	<1 %
29	defensoreshumanos.org Fuente de Internet	<1 %
30	www.cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %
31	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Mt San Antonio College Trabajo del estudiante	<1 %

33	Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida, Verónica Paulina Moreno-Narváez, Jaime Fabián Díaz-Córdova. "Gestión y control interno en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2020 Publicación	<1 %
34	ipse.gov.co Fuente de Internet	<1 %
35	www.derechosmovilidadhumana.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
36	bonga.unisimon.edu.co Fuente de Internet	<1 %
37	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.unini.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
42	ruizhealytimes.com Fuente de Internet	<1 %
43	www.apps.cofemer.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
44	www.ems-sema.org Fuente de Internet	<1 %
45	www.secotab.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
46	www.zerotothree.org Fuente de Internet	<1 %
47	editorial.excedinter.com Fuente de Internet	<1 %
48	glifos.upana.edu.gt Fuente de Internet	<1 %

49	newweb.www.paho.org Fuente de Internet	<1 %
50	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
52	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
54	repositorio.unicesar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
55	unpan1.un.org Fuente de Internet	<1 %
56	www.afac.net Fuente de Internet	<1 %
57	www.amazon.com Fuente de Internet	<1 %
58	www.cellnex.com Fuente de Internet	<1 %
59	www.ceti.mx Fuente de Internet	<1 %
60	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
61	www.portalambientalista.com Fuente de Internet	<1 %
62	www.semanticscholar.org Fuente de Internet	<1 %
63	www.silae.it Fuente de Internet	<1 %
64	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 1 (1985)", Brill, 1987 Publicación	<1 %
65	Díaz Pasquel, William Enrique. "Multifamily en el distrito de San Juan de Miraflores Urbanización Entel Perú.", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru) Publicación	<1 %

66	apps.shopify.com Fuente de Internet	<1 %
67	bioone.org Fuente de Internet	<1 %
68	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %
69	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
70	f1000research.com Fuente de Internet	<1 %
71	journalgestar.org Fuente de Internet	<1 %
72	plataforma.didacticaonline.es Fuente de Internet	<1 %
73	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
74	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
75	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
76	revistascientificas.cuc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
77	sema.es Fuente de Internet	<1 %
78	www.bvssmu.org.uy Fuente de Internet	<1 %
79	www.consejeria.df.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
80	www.contaduria.gov.co Fuente de Internet	<1 %
81	www.genwords.com Fuente de Internet	<1 %
82	www.icc-cpi.int Fuente de Internet	<1 %



Anexo 3: Encuesta estructurada

Dirigida a:

Colaboradores del área administrativa y financiera de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”

Objetivo del instrumento:

Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, con el fin de analizar su incidencia en la eficiencia, transparencia y adecuada asignación de los recursos en los procesos educativos y administrativos de la institución.

Escala de respuesta:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Ítems del instrumento

Variable: Gestión Financiera

Dimensión: Planificación Financiera

1. La Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” elabora un presupuesto anual detallado para la ejecución de sus proyectos educativos.

2. El presupuesto institucional se ajusta periódicamente a los objetivos y metas específicas de cada proyecto educativo.

3. Se involucra a los directivos y personal clave en la elaboración del presupuesto anual

4. El responsable de revisión de presupuesto lo ejecuta de manera mensual

Dimensión: Control financiero

5. La Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” cuenta con procedimientos de control presupuestario para el control del uso de los recursos.

6. Se realizan revisiones periódicas para detectar y corregir desviaciones en el presupuesto.

7. Existen mecanismos de aprobación previa para todos los gastos significativos**.**

Dimensión: Transparencia financiera

8. Se presenta o se rinde cuentas anualmente de manera interna

9. Se publican resúmenes de cuentas anuales para promover la transparencia

Variable: Utilización de recursos // Dimensión: Asignación de recursos

10. Los recursos se asignan prioritariamente a los proyectos educativos con mayor impacto en los estudiantes.

11. La distribución de recursos entre departamentos es equitativa y basada en necesidades evaluadas.

12. Se revisa la asignación de recursos antes de iniciar nuevos proyectos educativos.

13. Los recursos asignados se alinean con los objetivos estratégicos de la institución.

Dimensión: Eficiencia en la utilización

14. Se implementan prácticas para reducir el desperdicio de materiales y fondos en el día a día.

15. La institución evalúa regularmente la relación costo-beneficio en sus proyectos.

Dimensión: Monitoreo y evaluación

16. Existe un sistema de seguimiento continuo para monitorear la utilización de recursos en proyectos.

17. Se evalúan los resultados educativos en relación con los recursos invertidos.

18. Se generan informes periódicos sobre la efectividad en la utilización de recursos.

Resultados de la encuesta

Dimensión / Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	% Acuerdo*
Planificación financiera						
Elabora un presupuesto anual detallado	2	0	4	2	4	50%
El presupuesto se ajusta a los objetivos de los proyectos	0	0	0	6	6	100%
Se involucra a los directivos en la elaboración del presupuesto	0	0	4	4	4	67%
El responsable revisa el presupuesto de manera mensual	0	2	6	0	4	33%
Control financiero						
Existen procedimientos de control presupuestario	0	2	0	2	8	83%
Se realizan revisiones periódicas de desviaciones	2	2	0	2	6	67%
Existen mecanismos de aprobación previa de gastos	0	0	0	6	6	100%
Transparencia financiera						
Se rinde cuentas internamente de manera anual	0	0	2	6	4	83%

Se publican resúmenes de cuentas anuales	0	4	2	2	4	50%
Asignación de recursos						
Los recursos se asignan prioritariamente a proyectos de mayor impacto	0	0	0	4	8	100%
La distribución de recursos entre departamentos es equitativa	0	2	6	2	2	33%
Se revisa la asignación de recursos antes de iniciar nuevos proyectos	0	0	0	4	8	100%
Los recursos se alinean con los objetivos estratégicos	0	0	2	6	4	83%
Eficiencia y monitoreo						
Se implementan prácticas para reducir el desperdicio	0	4	0	6	2	67%
Se evalúa regularmente la relación costo-beneficio	0	2	2	4	4	67%
Existe un sistema de seguimiento continuo de los recursos	0	4	2	4	2	50%
Se evalúan los resultados educativos en relación con los recursos	0	2	2	4	4	67%
Se generan informes periódicos sobre la efectividad del uso de recursos	0	4	2	0	6	50%

Anexo 4: Entrevista

Dirigida a:

Rector y director financiero de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”

Objetivo del instrumento:

Analizar, desde la perspectiva directiva, las prácticas de gestión financiera y la utilización de los recursos económicos en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, con el fin de comprender su impacto en la eficiencia institucional, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos educativos.

Ítems:

1) ¿Quiénes son los encargados de la aprobación del presupuesto y que criterios usa para la asignación de recursos a cada proyecto?

Ambos entrevistados coinciden en que la aprobación final del presupuesto recae en el rector. Los jefes de área presentan sus propuestas, que se evalúan según la necesidad real, el impacto en la calidad educativa y la disponibilidad de recursos. El área financiera participa al final del proceso, revisando la disponibilidad de fondos, pero la decisión última es del Rector. Se reconoció que algunos desembolsos se aprueban de verbalmente.

2) ¿Cuáles son las fuentes de ingresos y financiamiento más estables y variables que ha identificado en la institución, y cómo se equilibran para minimizar dependencias?

El 100 % de los ingresos proviene de matrículas y pensiones. No existen otras fuentes significativas. En 2025 la puntualidad de los cobros mejoró, alcanzando el 90 % de pagos a tiempo. No se han implementado estrategias formales de diversificación; se han

conversado ideas como el alquiler de espacios o cursos adicionales, pero sin avanzar de manera estructurada, por cautela ante posibles riesgos a la estabilidad institucional

3) ¿Qué estrategias se han implementado para atraer nuevas fuentes de financiamiento y cómo se evalúa de acuerdo con el riesgo?

Tanto el Rector como el Director Financiero afirman que no se han implementado estrategias formales de diversificación. Se han conversado ideas como el alquiler de espacios o cursos adicionales, pero no se ha avanzado de manera estructurada, por cautela ante posibles riesgos a la estabilidad institucional.

4) ¿Cuáles son los riesgos financieros más comunes que enfrenta la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano” y cómo se priorizan para su manejo?

Ambos identifican como principal riesgo la dependencia de las pensiones, ya que un aumento de la morosidad afecta de inmediato la liquidez. También coinciden en señalar la falta de formalización de procesos y la concentración de funciones tras la salida del contador principal. El director financiero añade que las conciliaciones bancarias se realizan solo cada dos meses. Se prioriza primero la liquidez y el control de la cartera

5) ¿Qué protocolos o herramientas se utilizan para monitorear en tiempo real los riesgos financieros, como cambios en la matrícula o costos operativos?

Los dos entrevistados coinciden en que no existe un sistema de monitoreo en tiempo real. El seguimiento se realiza mediante reportes periódicos de cartera y ejecución presupuestaria generados en Perseo y Excel, con un enfoque más reactivo.

6) ¿Qué tecnologías o software específicos se han adoptado para automatizar procesos financieros, y cuál ha sido su impacto en la eficiencia?

Ambos señalan que se utiliza principalmente el sistema Perseo para facturación, registro de pagos y emisión de comprobantes, complementado con Excel. Reconocen que esta combinación ha mejorado el registro, pero genera duplicidad de trabajo y riesgo de inconsistencias.

7) ¿Cuáles son los desafíos enfrentados al implementar innovaciones financieras, y cómo se han superado?

El principal desafío mencionado por ambos es la salida del contador principal, que obligó a las asistentes financieras a asumir más funciones (conciliaciones y revisión de balances). También se señala la resistencia al cambio. Se ha enfrentado con mayor carga de trabajo y capacitación interna, aunque la situación no se considera ideal.

8) ¿Qué planes futuros existen para incorporar innovaciones como inteligencia artificial o análisis predictivo en la gestión financiera?

Tanto el Rector como el Director Financiero indican que no existen planes concretos de incorporar inteligencia artificial. Las prioridades inmediatas son formalizar los procesos, mejorar la integración entre Perseo y Excel, y cubrir la vacante del contador.

9) ¿Cuáles son las metas financieras a largo plazo de la institución, y cómo se alinean con su misión educativa?

Ambos coinciden en que la meta es lograr mayor solidez financiera, mejorar la liquidez y reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos, para sostener inversiones en calidad educativa, tecnología y formación docente.

10) ¿Cuáles son las métricas principales que se usan para evaluar el impacto de los recursos utilizados en el logro de objetivos educativos?

Los dos entrevistados reconocen que actualmente no se aplican métricas formales de costo-beneficio por proyecto. La evaluación es principalmente cualitativa, es decir, si el proyecto se ejecutó o mejoró la infraestructura. Se revisan la ejecución presupuestaria y el comportamiento de la cartera, pero falta un tablero de indicadores más completo.

11) ¿Qué tecnologías se integran en la utilización diaria de recursos para mejorar la eficiencia educativa, como plataformas digitales o herramientas colaborativas?

Ambos mencionan el uso de plataformas virtuales, sistemas de asistencia y herramientas de comunicación con los representantes. En lo financiero se emplean Perseo y Excel. Coinciden en que la integración entre la parte académica y la financiera todavía es limitada y requiere trabajo manual.

Anexo 5: Ficha de observación

Observador:

Investigadores del estudio

- Cordova Zambrano Ariel Fernando

- Olmedo Laz Pamela Nicole

Objetivo del instrumento

Observar de manera directa las prácticas relacionadas con la gestión financiera y la utilización de los recursos en la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, con el fin de verificar la existencia, aplicación y funcionamiento de los procesos de planificación, control, asignación y monitoreo de los recursos económicos y materiales.

Variable	Dimensión	Aspecto por observar	Si	No	Observación

Gestión financiera	Planificación financiera	1. Existencia y revisión de un presupuesto anual detallado que incluya proyecciones de ingresos y gastos para proyectos educativos.	X		Existe POA, pero con bajo nivel de detalle formal.
		2. Alineación del presupuesto con objetivos institucionales, verificable mediante documentos de planificación estratégica.	X		Se observa alineación parcial. El presupuesto prioriza TIC y modalidad virtual lo que es coherente con la estrategia institucional, pero no existe matriz formal.
		3. Participación de directivos y personal en sesiones de elaboración presupuestaria, observable en actas de reuniones.	X		La participación es limitada, las aprobaciones se realizan verbalmente.
		4. Uso de herramientas o software para proyecciones financieras, como hojas de cálculo o sistemas contables.	X		Se utiliza Excel y el sistema Perseo paralelamente.
		5. Ajustes periódicos al presupuesto basados en evaluaciones intermedias de metas educativas.		X	Los ajustes se realizan de forma reactiva y mayoritariamente verbal.

Control financiero	1. Implementación de procedimientos documentados para aprobación de gastos, como formularios de requisición.		X	No existen procedimientos formales documentados.
	2. Realización de auditorías internas periódicas, evidenciadas por informes de revisión y correcciones aplicadas.	X		Se realizan auditorías internas, sin embargo, no se observó seguimiento formal documentado de hallazgos.
	3. Monitoreo de desviaciones presupuestarias mediante reportes mensuales de variaciones.		X	No se generan reportes mensuales consolidados de desviaciones, el seguimiento es reactivo.
	4. Capacitación al personal sobre controles internos, observable en registros de talleres o sesiones formativas.		X	No se evidenció un programa formal de capacitación.
	5. Uso de sistemas de contabilidad para rastreo en tiempo real de transacciones financieras.		X	El sistema no permite un seguimiento en tiempo real.
	1. Publicación y distribución de informes financieros anuales a		X	Solo se cumple con la entrega de la

	Transparencia y rendición de cuentas	grupos de interés, como padres y directivos.			Superintendencia de Compañías, pero no internamente.
		2. Accesibilidad de documentos financieros en plataformas internas o archivos físicos.		X	No se observó un portal interno ni acceso fácil a la información financiera.
		3. Cumplimiento con normativas de rendición de cuentas, observable en certificaciones o auditorías externas.	X		Se cumple con las obligaciones legales externas.
		4. Transparencia en la asignación de fondos, evidenciada por desgloses detallados en reportes.		X	No se observaron reportes internos con desglose de uso de recursos por área dirigidos al personal.
Utilización de recursos	Asignación de recursos	1. Criterios documentados para priorizar la asignación de recursos a proyectos educativos específicos.		X	No existen criterios formales documentados.
		2. Distribución equitativa de recursos entre departamentos, verificable en planes de asignación.		X	Se observa mayor concentración en TIC y reducción relativa en otras áreas.

	3. Revisión previa de necesidades antes de asignar recursos a nuevos proyectos.	X		Se revisan informes de jefes de áreas antes de la aprobación del Rector.
	4. Alineación de asignaciones con metas educativas, observable en matrices de planificación.	X		Alineación parcial, existe inversión en aulas virtuales y laboratorio docente. Sin matriz formal.
Eficiencia en la utilización	1. Implementación de prácticas para minimizar desperdicios, como protocolos de uso de materiales.		X	Si existen prácticas para minimizar desperdicios, pero no con un protocolo formal.
	2. Análisis de costo-beneficio en proyectos, evidenciado por reportes de eficiencia.		X	No se realizan análisis formales de costo – beneficio.
	3. Capacitación al personal para optimizar el uso de recursos, observable en programas de formación.		X	No se evidenció programa de formación en optimización de recursos
	4. Monitoreo de sobrecostos en actividades diarias mediante logs de gastos.		X	No existen logs sistemáticos de sobrecostos.

	5. Uso de indicadores de eficiencia, como ratios de recursos por resultado educativo.	X		Se aplican de forma parcial.
Monitoreo y evaluación	1. Existencia de sistemas de seguimiento continuo para la utilización de recursos en proyectos.		X	Seguimiento reactivo, no sistemático.
	2. Generación de informes periódicos sobre resultados versus recursos invertidos.	X		Se los realizan parcialmente.
	3. Evaluación de impacto educativo en relación con recursos utilizados, mediante métricas definidas.		X	Evaluación principalmente cualitativa, sin métricas.
	4. Uso de feedback de evaluaciones para mejoras futuras en la utilización de recursos.		X	No se observó un ciclo formal de retroalimentación documentado.

Anexo 6: Análisis Documental

Fuente de información:

Documentos administrativos y financieros de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”

Objetivo del instrumento

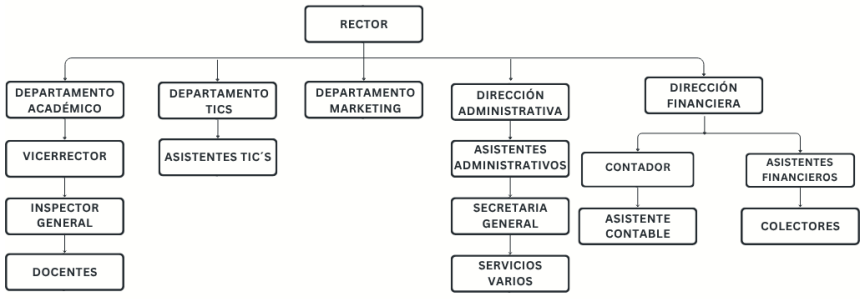
Analizar la información contenida en los documentos financieros y administrativos de la Unidad Educativa Particular “Iberoamericano”, con el fin de identificar evidencias sobre los procesos de planificación, control, transparencia, asignación, eficiencia y monitoreo en la gestión y utilización de los recursos institucionales.

Documento	Descripción del documento	¿Revisado?	Observaciones
Presupuesto anual institucional	Documento que detalla la planificación de ingresos y gastos de la institución para el período lectivo.	Sí febrero 2026	Existe presupuesto POA. Aprobación centralizada en el Rector. No se observó desglose oficial por área con actas de aprobación formal. Información complementada con entrevista al director Financiero.
Informes financieros periódicos	Reportes que presentan el estado de ingresos, egresos y ejecución presupuestaria en períodos determinados.	Parcial Febrero – Marzo 2026	Se revisaron reportes generados desde Perseo y Excel. No existen reportes mensuales consolidados de desviaciones ni tablero de indicadores formales.

Plan Operativo Anual (POA)	Documento que establece actividades, proyectos, metas y recursos necesarios para su ejecución anual.	Sí Febrero 2026	Existe y sirve de base para la planificación, pero la vinculación formal con el seguimiento presupuestario es limitada.
Informes de ejecución presupuestaria	Documentos que comparan los recursos presupuestados con los ejecutados durante el período.	Parcial Marzo 2026	Se cuenta con información de ejecución a partir de registros internos. No hay informes periódicos formales con análisis de desviaciones presentados al personal.
Estados financieros (Balance General y Estado de Resultados)	Situación patrimonial y resultados 2024-2025	Parcial	Se obtuvo la información mediante los documentos subidos en la Superintendencia de Compañías Se utilizaron para el cálculo de indicadores.

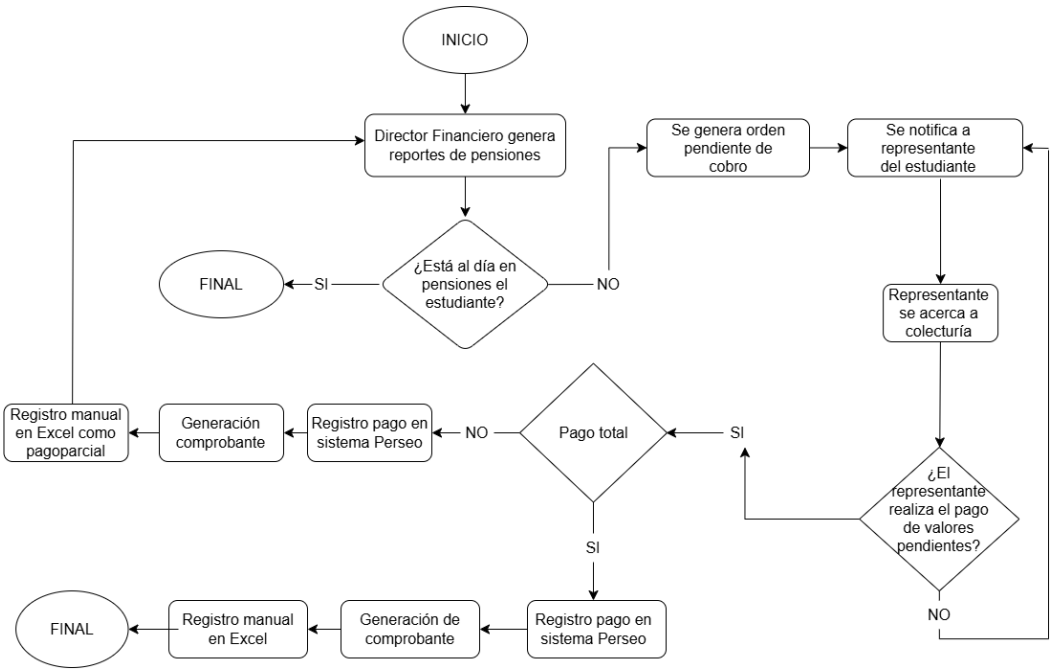
Antigüedad de cuentas por cobrar	Comportamiento de cartera 2024 vs 2025	Parcial (vía entrevista)	Los datos solo se proporcionaron mediante una entrevista con el director financiero y el rector.
Distribución de egresos y presupuesto por áreas	Estructura de gastos y asignación por departamento	Parcial Febrero 2026	Información obtenida vía entrevista + registros internos. No se tuvo acceso a documentos oficiales.
Normativa interna o manuales financieros	Reglamentos o instructivos que establecen lineamientos para el manejo y control de los recursos.	No	No existen manuales de políticas ni procedimientos financieros documentados. Procesos se rigen por práctica empírica y conocimiento tácito.

Anexo 7: Organigrama institucional



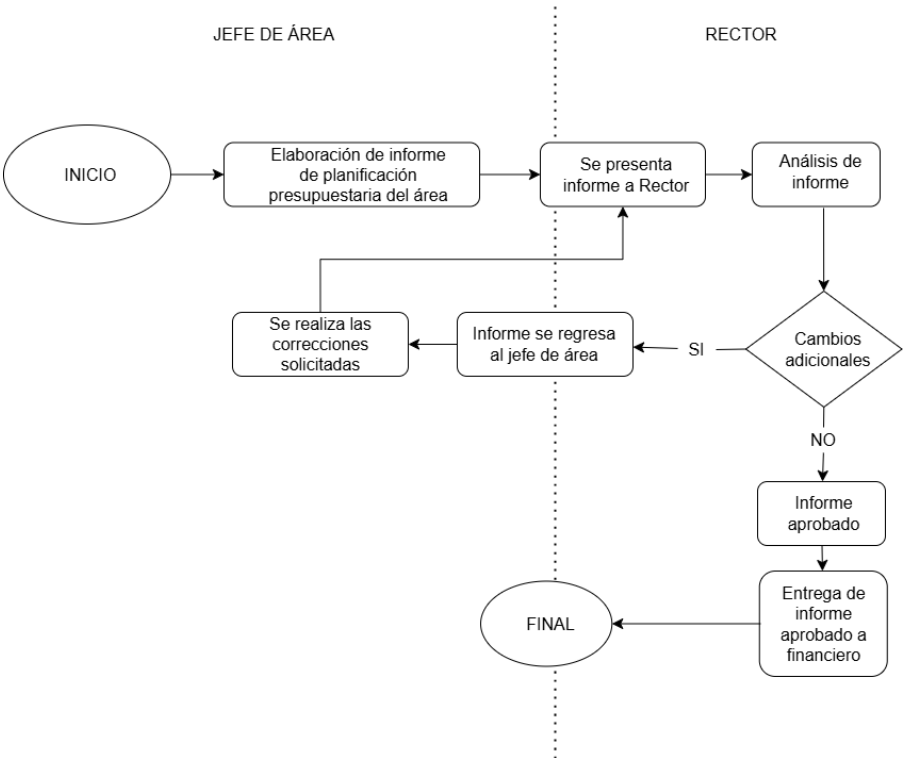
Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 8: Flujograma de pensiones



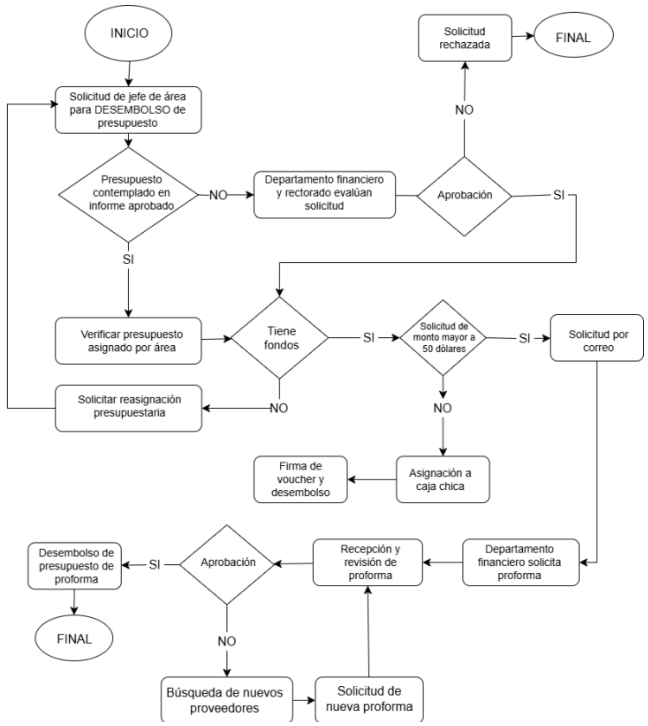
Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 9: Flujograma de aprobación presupuestaria



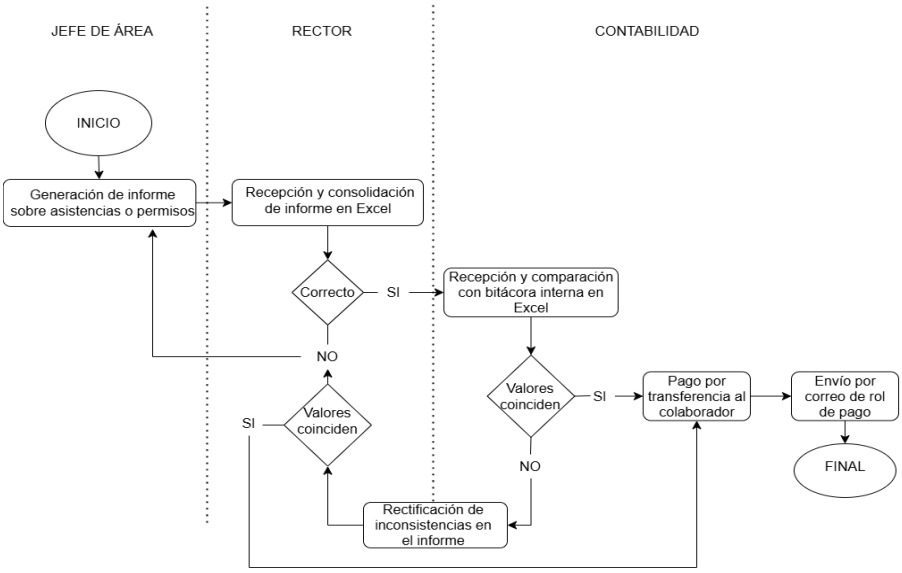
Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 10: Flujograma por desembolso de adquisición



Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 11: Flujograma de pago de remuneración



Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 12: Forma de cobro

Forma recaudación	Porcentaje	Emisión comprobante	Tiempo de emisión de comprobante
Efectivo	40%	SI	Inmediata
Transferencia	50%	SI	Inmediata
Tarjeta de crédito	5%	SI	Inmediata
Cheques	5%	SI	Posterior a la efectivización del dinero
TOTAL	100%		

Fuente: Entrevista a director financiero. - Nota. Elaborado por Cordova,A. Olmedo,P.

Anexo 13: Matriz de procesos financieros y responsables

Procesos	Actividades	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Herramientas Utilizadas	Riesgos
Elaboración y aprobación presupuestaria	Elaboración de informe de planificación presupuestaria	Jefes de cada área correspondiente	-	Formatos de informes	Informes incompletos o poco justificados que generan decisiones inadecuadas.
	Análisis de informe	Rector	Director Financiero	Informes	Retrasos operativos por alta centralización en la Rectoría.
	Aprobación de informe	Rector	Jefe de cada área correspondiente	Excel	Decisiones discrecionales y falta de criterios u objetivos claros.
Recaudación de matrículas y pensiones	Generación de reportes de pensiones	Asistentes financieros	-	Perseo/Excel	Información desactualizada que afecta el control de morosidad.
	Notificación de cobro pendiente a representant	Colectores	Asistentes financieros	WhatsApp/ Correo electrónico	Baja tasa de respuesta

	es de los estudiantes.				
	Registrar pagos en sistema Perseo	Colectores/ asistentes financieros	-	Perseo	Errores de registro y duplicidad de información con Excel
	Generación de comprobantes de pagos	Colectores	-	Perseo	Demoras en la entrega de comprobantes a representantes, afectando la percepción de transparencia.
Desembolso por adquisición o necesidades de área	Solicitud para desembolso de presupuesto	Jefes de cada área	-	Informes	Solicitudes mal justificadas o fuera del presupuesto
	Verificar presupuesto asignado al área solicitante	Director financiero	Asistentes financieros	Excel de control presupuestario/ POA	Sobregiro presupuestario por verificación manual.
	Asignación a caja chica por montos pequeños	Director financiero	-	Caja chica	Riesgo de mal uso o falta de registro de gastos menores
	Recepción y revisión de proformas para desembolso	Rector/director financiero	Jefes de área	Proformas, Excel	Aprobación de precios elevados incoherentes o proveedores no óptimos
	Ejecutar el desembolso de presupuesto	Director financiero	-	Transferencias bancarias	Ejecución de pagos sin la adecuada verificación presupuestaria previa,

					aumentando el riesgo de sobregiros y desfinanciamiento en otras áreas
Pago de remuneraciones	Generación de informes sobre asistencias o permisos	Jefe de cada área correspondiente	Rector	Perseo	Información inexacta o manipulada de asistencias
	Recepción y comparación de informe con bitácora interna en Excel	Rector	Asistente contable	Excel/Bitácora interna	Inconsistencias entre registros que generan pagos incorrectos
	Rectificación en informes	Asistente contable	Rector, jefe de cada área	Excel/Perseo	Demoras significativas en el pago oportuno de remuneraciones
	Pago a colaboradores	Asistente contable	Rector – aprobación final.	Transferencias bancarias	Errores en liquidación de sueldos y posibles pagos duplicados.

Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 14: Evaluación de cumplimiento de controles financieros

Dimensión	**ACTIVIDADES**	**Nivel de Cumplimiento**	**Observaciones Principales**
Planificación financiera	Elaboración de presupuesto anual	Moderado	Existe un presupuesto anual y POA, pero con bajo nivel de formalización y detalle.
	Alineación del presupuesto con objetivos	Moderado	Existe alineación parcial, pero sin una matriz formal que vincule recursos con metas educativas.

	Participación de directivos en la elaboración presupuestaria	Bajo - Moderado	La participación es limitada y las aprobaciones se realizan mayoritariamente de forma verbal.
Control financiero	Existencia de procedimientos documentados para aprobación de gastos	Bajo	No existen procedimientos formales documentados. Las aprobaciones son mayoritariamente verbales.
	Segregación de funciones en el área financiera	Muy bajo	Alta concentración de funciones en la asistente contable tras la salida del contador.
	Realización de auditorías internas periódicas.	Moderado	Se realizan auditorías internas, pero sin profundidad ni seguimiento formal de hallazgos.
	Capacitación al personal sobre controles internos.	Bajo	No existe programa formal de capacitación en materia de control interno.
Transparencia y rendición de cuentas	Publicación y distribución de informes financieros a grupos de interés	Bajo	No se publican informes a padres de familia ni al personal. Solo se cumple con la Superintendencia de Compañías.
Utilización de recursos	Criterios documentados para asignación de recursos	Bajo – moderado	No existen criterios formales documentados. La asignación es discrecional.
	Distribución equitativa de recursos entre departamentos	Bajo	Se observa distribución inequitativa entre áreas.

	Análisis costo – beneficio en proyectos	Muy bajo	No se realizan análisis formales de costo – beneficio.
Monitoreo y evaluación	Seguimiento continuo de la utilización de recursos	Moderado	Seguimiento reactivo, pero no sistemático.
	Generación de informes periódicos sobre ejecución presupuestaria	Bajo	No se generan informes periódicos consolidados.
	Evaluación del impacto educativo en relación con recursos invertidos	Bajo	No existe evaluación formal del impacto educativo versus recursos utilizados.

Nota. Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 15: Indicadores financieros.

Categoría	Indicador	Fórmula Teórica	2024	2025	Variación %	Observación
Liquidez	Razón Circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante	0.722	1.066	+47.7%	La razón circulante pasó de 0.72x a 1.07x, lo que refleja una mejora importante en la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas de corto plazo con los activos que tiene disponibles a corto plazo. Este incremento del 47.7% sugiere una mejor gestión del capital de trabajo, posiblemente por mayor generación de efectivo o reducción de obligaciones a corto plazo. Sin embargo, sigue siendo un nivel conservador y cercano al umbral crítico de 1.0, lo que limita la flexibilidad operativa ante shocks de liquidez o retrasos en cobros.

Liquidez	Prueba del Ácido	(Activo Circulante - Inventarios) / Pasivo Circulante	0.722	1.066	+47.7%	Ambas razones tanto circulante y ácida arrojan exactamente el mismo valor porque la institución no mantiene inventarios materiales. Al tratarse de una unidad educativa de servicios, los activos corrientes están compuestos principalmente por efectivo y cuentas por cobrar. Por lo tanto, la prueba de ácido no aporta información adicional respecto de la razón circulante. La mejora observada es positiva, pero el nivel de 1,07 sigue siendo ajustado y requiere monitoreo cercano de la calidad y rotación de la cartera.

Liquidez	Rotación del Activo Circulante	Ventas Netas / Activo Circulante	9.001	14.615	+62.4%	Se observa una excelente aceleración en la eficiencia del activo circulante, pasando de 9.0x a 14.62x. Esto implica que la empresa genera significativamente más ventas por cada unidad monetaria invertida en activos corrientes, reflejando mejoras en la gestión de cobros, inventarios y tesorería. Es un indicador muy positivo de mayor productividad operativa.
Actividad	Rotación del Capital Total	Ventas Netas / Capital Total	19.472	11.691	-40.0%	La rotación del capital total cayó drásticamente de 19.47x a 11.69x a pesar del crecimiento en ventas. Esto señala una menor eficiencia en el uso de todos los activos (corrientes y no corrientes), posiblemente por inversiones en activos fijos, aumento de

						capital de trabajo (neto) o menor apalancamiento operativo. Representa el principal punto débil del análisis de actividad.
Endeudamiento	Razón de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	74.98%	44.55%	-40.6%	Fuerte desendeudamiento que redujo la participación del pasivo total sobre activos totales del 75% al 44.5%. Este cambio mejora notablemente la estructura de capital, disminuyendo el riesgo financiero y aumentando la capacidad de endeudamiento futuro. La empresa ahora tiene un perfil mucho más conservador y resiliente.
Endeudamiento	Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Capital Total	2.997	0.803	-73.2%	La ratio pasiva/capital total cayó de casi 3.0x a 0.80x, reflejando una reducción muy significativa del apalancamiento financiero.

						Esto fortalece la solvencia patrimonial y reduce la vulnerabilidad frente a cambios en las tasas de interés o ante una disminución de la rentabilidad operativa.
Endeudamiento	Cobertura de Intereses	Utilidad de Operación / Gastos Financieros	130.806	214.075	+63.7%	Nivel extraordinariamente alto de cobertura, con la utilidad operativa cubriendo más de 214 veces los gastos financieros. Esto indica un riesgo crediticio mínimo y una holgura financiera excepcional para absorber caídas en EBITDA.
Rentabilidad	Retorno sobre Activos (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	16.50%	33.14%	+100.8%	El ROA se duplicó, alcanzando un nivel sobresaliente del 33.14%. Esto demuestra una notable mejora en la capacidad de crear utilidades netas a partir de activos totales,

						resultado probablemente de mayor margen operativo, mejor rotación de activos y/o mix de negocio más rentable.
Rentabilidad	Retorno sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Capital Total	65.96%	59.76%	-9.4%	El ROE permanece en niveles muy elevados (59.71%), aunque registró una ligera contracción explicada principalmente por la fuerte disminución del apalancamiento financiero (efecto del desendeudamiento). El trade-off entre menor riesgo y algo menos de retorno sobre el equity es favorable desde una perspectiva de calidad de ganancias.
Rentabilidad	Margen de Utilidad Neta (MUN)	Utilidad Neta / Ventas Netas	3.39%	5.11%	+50.9%	El margen neto mejoró significativamente, pasando del 3.39% al 5.11%, lo que indica mejor conversión de ventas en utilidad neta, atribuible

	probablemente a control de costos variables, optimización de estructura de costos fijos o mejora en pricing power.

Fuente: Balance General 2025 y Estado de Resultados Integral 2024 – 2025

Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P

Anexo 16: Matriz de mitigación de riesgos financieros.

Riesgo Identificado	Nivel de Riesgo	Indicador	Control Recomendado	Responsables	Frecuencia de seguimiento	Meta propuesta
Dependencia de única fuente de ingresos	**Crítico**	(Ingresos por pensiones y matrículas) /Ingresos totales x 100	El control recomendado consiste en implementar un Plan de diversificación de ingresos. Esto implica desarrollar e instrumentar una estrategia clara y progresiva para generar fuentes de ingresos adicionales y estables que reduzcan la fuerte dependencia actual de las pensiones de los	Rector Director financiero Jefe de Marketing	Semestral (Revisión de avance del plan y generación de nuevos ingresos)	Se espera lograr una disminución significativa del riesgo financiero, mayor estabilidad presupuestaria a lo largo del año, y la generación de ingresos complementarios que permitan financiar mejoras institucionales sin

			estudiantes. Entre las acciones concretas se incluyen: el diseño y lanzamiento de programas extracurriculares pagos (talleres, cursos de idiomas, deportes, arte, etc.), el alquiler temporal de instalaciones (auditorios, salones, canchas o laboratorios) a terceros en horarios no lectivos, y la creación de una oferta de cursos virtuales o semipresenciales dirigidos tanto a la comunidad educativa como a público externo.			depender exclusivamente de las matrículas. Este plan debe incluir metas anuales, responsables, cronograma de implementación y un sistema de seguimiento de resultados. Se espera reducir la dependencia por matrículas a un 85% al cierre del año 2027
Inexistencia de procesos formales o documentados	**Crítico**	N° de procesos financieros documentados/ Total de procesos	El control recomendado es elaborar, aprobar y socializar un manual con políticas y procedimientos financieros. Esto supone la creación de un documento formal, claro y completo que recoja todos los procesos financieros de la	Departamento financiero Rector	Inmediata (Elaboración en 2 meses) y revisión trimestral	El objetivo es estandarizar al 90% las operaciones, eliminar la informalidad, reducir errores y omisiones, facilitar la auditoría interna y externa, y fortalecer el control interno al dejar por escrito

			institución (elaboración de presupuestos, registro de ingresos y egresos, manejo de caja, conciliaciones, pagos a proveedores, etc.). Una vez elaborado y aprobado por la dirección, se debe capacitar a todo el personal involucrado y socializarlo ampliamente.			las responsabilidades y pasos a seguir en cada actividad financiera
Déficit en segregación de funciones	**Crítico**	No aplica (Se evalúa por cantidad de funciones concentradas en una persona)	Se recomienda reasignar responsabilidades y contratar un contador externo o interno para fortalecer el control. La acción principal es revisar la estructura actual de funciones y redistribuirlas de manera que ninguna persona tenga control completo sobre todas las etapas de un proceso financiero (por ejemplo, que quien autoriza pagos no sea la misma persona que los ejecuta o registra).	Rector	Inmediata (1 mes) y revisión trimestral	Lograr una segregación adecuada de funciones en al menos el 80% de los procesos críticos como son registro, custodia, autorización y conciliación. Con esto se busca reducir el riesgo de fraudes, errores y malversaciones, mejorar la fiabilidad de la información financiera y cumplir con buenas

			Además, se propone incorporar un profesional de contabilidad (interno o externo) que aporte independencia y experiencia técnica.			prácticas de gobernanza y control interno.
Herramientas no integradas	**Medio**	(Registros en Excel vs Perseo que no coinciden / Total registros) × 100	El control recomendado es implementar la integración entre Perseo y Excel o migrar hacia un ERP educativo integral. Esto implica realizar un diagnóstico técnico de los sistemas actuales y proceder a conectar los módulos de Perseo con hojas de Excel o, preferiblemente, avanzar hacia la implementación de un sistema ERP educativo completo que integre gestión académica, financiera, administrativa y de tesorería en una sola plataforma.	Jefe de TIC Departamento financiero	Mensual (seguimiento del proyecto de implementación)	Lograr integración funcional entre sistemas o implementación parcial de ERP. El resultado esperado es eliminar la duplicidad de registros en un 70%, reducir el trabajo manual, mejorar la consistencia y oportunidad de la información, disminuir errores y ahorrar tiempo en procesos administrativos.

Monitoreo insuficiente	**Alto**	N° de conciliaciones elaboradas y aprobadas en tiempo establecido/ Total de conciliaciones	Se propone establecer reportes mensuales automáticos de ejecución presupuestaria, morosidad y cada 8 días conciliaciones bancarias. Esto requiere configurar o adquirir herramientas que generen de forma automática reportes detallados y visuales sobre el avance del presupuesto (ejecución vs. lo presupuestado), el estado de la cartera morosa por estudiante o nivel, y las conciliaciones bancarias actualizadas. Estos reportes deben llegar a la dirección y al área financiera de manera sistemática.	Departamento financiero	Semanal (conciliaciones bancarias) - Mensual (reportes de ejecución presupuestaria)	Realizar el 100% de conciliaciones bancarias mensuales y generar reportes de ejecución, morosidad y presupuesto de forma automática y oportuna. El propósito es tener información oportuna y fiable para la toma de decisiones, detectar desviaciones a tiempo, mejorar el cobro de deudas y mantener un control permanente sobre la liquidez y salud financiera de la institución

Baja transparencia	**Medio**	No aplica (Se mide por existencia o no de informes a grupos de interés)	El control recomendado es diseñar mecanismos formales de rendición de cuentas a la comunidad educativa, especialmente mediante un informe anual simplificado. Esto implica crear un formato de informe claro y accesible que muestre los principales ingresos, egresos, inversiones realizadas, logros y desafíos financieros del año. Este informe debe publicarse y presentarse anualmente a padres de familia, docentes y otros stakeholders.	Rector Departamento financiero	Anual (entrega de informe a grupos de interés) + trimestral (reportes internos)	Publicar anualmente el Informe Financiero Simplificado a padres y personal, y presentar reportes trimestrales internos sin excepción. Se espera lograr mayor confianza de la comunidad educativa, fortalecer la imagen institucional, cumplir con principios de buen gobierno y transparencia.
Pérdida o daño de activos tecnológicos	**Alto**	activos tecnológicos sin mantenimiento preventivo / total de activos	Se recomienda mantener un inventario actualizado de activos fijos con mantenimiento preventivo y póliza de seguros. Esto supone crear y mantener al día un registro detallado de todos los equipos tecnológicos con su	Jefe de TIC Departamento financiero	Trimestral (revisión de inventario y estado de mantenimiento)	Se debe implementar un plan de mantenimiento preventivo y contratar una póliza de seguros que cubra robo, daño accidental o siniestros, el objetivo es minimizar

			ubicación, responsable, valor y estado.			pérdidas por deterioro o robo. Contar con inventario actualizado al 100%.
Ineficiencia en planificación presupuestaria	**Medio**	Gastos Totales / Número promedio de estudiantes	El control recomendado es establecer análisis costo-beneficio obligatorio para todos los proyectos e iniciativas relevantes, junto con el monitoreo regular del Costo por Estudiante. Adicionalmente, se deben definir y monitorear indicadores clave de eficiencia (costo por estudiante, porcentaje de ejecución presupuestaria, etc.) con el propósito de aprovechar el uso de los recursos limitados y priorizar aquellas inversiones de alto impacto que contribuyan a la sostenibilidad financiera y a la calidad educativa.	Departamento financiero	Trimestral (evaluación de proyectos y costo por estudiante)	Reducir el costo por estudiante en un 5% anual manteniendo o mejorando la calidad educativa, mediante análisis costo-beneficio sistemático.

Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 17: Propuesta de indicadores financieros

Indicador Propuesto	Objetivo	Resultado actual	Meta Propuesta	ACCIONES	Frecuencia
Liquidez Corriente	Evaluar la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo	1.07	Mantener una liquidez superior a 1.2, lo que significa que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la institución cuente con al menos 1.20 dólares en activos corrientes disponibles.	Monitorear mensualmente cuentas por cobrar y optimizar cobros	Mensual
Prueba Ácida	Medir la liquidez inmediata sin depender de inventarios	1.07	Mantener una razón superior a 1.0, es decir, que la institución pueda pagar sus deudas inmediatas sin necesidad de vender inventarios.	Mejorar gestión de cobros y reducir cuentas por cobrar morosas.	Mensual
Razón de deuda	Medir el nivel de endeudamiento total	44.55%	Mantener por debajo del 50%, es decir, que menos del 50% de los activos totales estén financiados con deudas.	Mantener política conservadora de endeudamiento	Anual

Retorno sobre activos (ROA)	Medir la eficiencia en la generación de utilidades con los activos totales	33.14%	Mantener por encima del 15%, es decir, generar al menos 0.15 dólares de utilidad neta por cada dólar de activos totales.	Optimizar uso de activos y controlar costos operativos	Anual
Retorno sobre patrimonio (ROE)	Evaluar la rentabilidad para los propietarios	59.76%	Mantener por encima del 40%, es decir, generar al menos 0.40 dólares de utilidad neta por cada dólar de patrimonio.	Equilibrar rentabilidad con reducción de riesgo financiero	Anual
Margen de utilidad neta	Medir la rentabilidad por cada dólar de venta	5.11%	Incrementar progresivamente hasta alcanzar un mínimo de 6%, lo que significa que, por cada dólar de ingreso, se obtenga al menos 0.06 dólares de utilidad neta.	Mejorar control de costos y estrategias de pricing	Mensual/ Anual
% Cumplimiento Presupuestario	Verificar el grado de adherencia al presupuesto aprobado	Inexistencia	Alcanzar un alto nivel de ejecución (mínimo un 90%) acorde con lo planificado	Implementar seguimiento mensual y ajustes oportunos	Mensual/ Anual

Nivel de Dependencia Financiera	Medir el grado de dependencia de los ingresos por pensiones	100%	Reducir progresivamente la dependencia de una sola fuente de ingresos hasta un máximo de 85%	Diseñar e implementar fuentes complementarias de ingresos, como cursos vacacionales, programas de capacitación, alquiler de instalaciones, realizando seguimiento periódico a su aporte económico.	Anual
Tasa de Morosidad	Controlar el porcentaje de cartera vencida	Inexistencia	Mantener la morosidad en niveles bajos y controlados, debajo del 10% de la cartera total.	Implementar un flujo automatizado de notificaciones por WhatsApp con recordatorios de pago antes y después del vencimiento de las pensiones, monitorear mensualmente la cartera vencida.	Mensual

Nota: Elaborado por Cordova A. Olmedo P.

Anexo 18: Plan de mejora continua

Fase	Acción Principal	Actividades Específicas	Responsable	Plazo	Indicador de Éxito
1. Diagnóstico y Planificación	Formalizar procesos y políticas	-Elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos Financieros. -Diseñar y aprobar flujogramas oficiales de los procesos claves -Definir políticas de aprobación de gastos y rendición de cuentas	Director Financiero / Rector	1-2 meses	Manual aprobado, socializado y flujogramas implementados
2. Implementación	Mejorar segregación de funciones y tecnología	-Reasignar responsabilidades en el área financiero. -Contratar o designar un contador externo. -Implementar integración entre Perseo y Excel.	Rector y jefe de TIC	2-4 meses	Sistema integrado operativo y funciones segregadas

3. Ejecución y Monitoreo	Implementar controles y reportes	-Establecer reportes mensuales automáticos ejecución presupuestaria, morosidad y semanalmente conciliaciones bancarias.	Departamento financiero	A partir del mes 3	Reportes mensuales generados regularmente
4. Evaluación y Ajuste	Medir resultados y realizar ajustes	-Realizar revisión trimestral de los indicadores financieros propuestos -Evaluar cumplimiento de metas y desviaciones.	Rectoría y departamento financiero	Trimestral	Cumplimiento de metas de indicadores ≥ 80%
5. Mejora Continua	Diversificación y capacitación	-Desarrollar e implementar Plan de Diversificación de Ingresos (programas extracurriculares, alquiler de instalaciones, cursos virtuales) -Establecer programa anual de capacitación al personal financiero y administrativo -Realizar mejora continua de procesos mediante retroalimentación	Rector Departamento financiero	Permanente	Reducción progresiva de dependencia financiera y mayor eficiencia

Nota: Elaboración por Cordova A. Olmedo P.