



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**RIESGO DE LIQUIDEZ Y SU IMPACTO EN LA OPERATIVIDAD DE LA U.E.
PARTICULAR GIOVANNI FARINA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

DETECCIÓN MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Verónica del Pilar Chávez Núñez

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Abril 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **VERÓNICA DEL PILAR CHAVEZ NÚÑEZ**, con cédula de ciudadanía **0603369018**, autora del trabajo de graduación titulado: "RIESGO DE LIQUIDEZ Y SU IMPACTO EN LA OPERATIVIDAD DE LA U.E. PARTICULAR GIOVANNI FARINA", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2026



Verónica del Pilar Chávez Núñez

CC.0603369018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

RIESGO DE LIQUIDEZ Y SU IMPACTO EN LA OPERATIVIDAD DE LA U.E.
PARTICULAR GIOVANNI FARINA

Línea de investigación:

DETERMINACIÓN MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Verónica del Pilar Chávez Núñez

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

CALIFICADOR

f. 

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

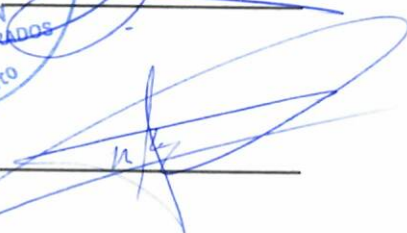
DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS



f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 

Ambato – Ecuador

Abril 2026

 **PUCE** | AMBATO
PROSECRETARÍA

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios, origen de toda gracia y sabiduría, por guiar este camino académico puesto al servicio de su reino. A las autoridades y comunidad educativa de la U.E. Particular Giovanni Farina pues por la confianza brindada permitieron que este análisis de riesgos financieros trascienda a las cifras para fortalecer la misión evangelizadora que nos une bajo un mismo carisma.

Dedico este proyecto investigativo con gratitud silenciosa, a mi familia religiosa, la Congregación de Hermanas Maestras de Santa Dorotea Hijas de los Sagrados Corazones; su respaldo fraterno ha sido el activo más valioso que sostuvo mi constancia en este camino académico. A los maestros y tutores, quienes con su carisma y rigor profesional fortalecieron en mí la convicción de que una administración eficiente es ante todo un acto de corresponsabilidad hacia el prójimo y hacia la institución a la que pertenezco. Éste trabajo sea una semilla de sostenibilidad para el carisma institucional y un testimonio de mi compromiso con la misión evangelizadora que nos une bajo una misma vocación.

RESUMEN

La investigación sobre la gestión de liquidez en la U.E. Giovanni Antonio Farina es fundamental para garantizar su estabilidad financiera y operativa a largo plazo. A pesar de su amplia trayectoria, la institución enfrenta déficits de efectivo recurrentes y una dependencia de ayuda económica externa para cubrir sus obligaciones inmediatas, esta situación limita la capacidad de inversión en mejoras operativas, infraestructura y desarrollo académico, esenciales para la competitividad en el entorno educativo actual. El estudio tiene como objetivo analizar el impacto del riesgo de liquidez en la estabilidad financiera y operativa de la institución durante el periodo 2025.

Los resultados revelan que el riesgo de liquidez supera su carácter estático para manifestarse como un descalce financiero dinámico, provocado por la inmovilización de activos en carteras de difícil recuperación. Esto invalida la solvencia patrimonial como indicador de salud operativa inmediata. Asimismo la correlación entre la vulnerabilidad socioeconómica familiar y la morosidad genera una presión que compromete la sostenibilidad del modelo de gestión privado.

En consecuencia, la viabilidad institucional a largo plazo se proyecta hacia una reestructuración estratégica mediante la transición al régimen fiscomisional. Este modelo transfiere la carga operativa de nómina al Estado, disminuye la dependencia crítica de los ingresos por pensiones y garantiza la continuidad de la misión educativa a través de una gestión de recursos más técnica, estable y eficiente.

Palabras clave: riesgo, liquidez, déficit, estabilidad financiera.

ABSTRACT

The study on the management of liquidity at U.E. Giovanni Antonio Farina is a key to ensure its financial and operative long-lastingness. Yet it continues to suffer chronic cash shortfalls underpinned by a need for financial assistance from outside to meet current bills. A precarious situation, which undermines the realization of short-term commitments but also reduces the likelihood for investments in operational improvements, infrastructure and academic development that are terms to determine competitiveness in a modern educational market. The purpose of this research is to assess the effect of liquidity risk on both financial and operational stability of institution for the year 2025.

Inspection of the results suggests that liquidity risk goes beyond a static picture to represent a dynamic financial miss-match. It comes from stuck assets in hard to recover portfolios, that reduce the value of equity solvency as an immediate operational health check. The study finds the relationship between socio-economic vulnerability of the family environment and upward trend in delinquency increase, which implies financial strain and casts doubt on the sustainability of an entirely private model.

Consequently, to say a long-term institutional survival would require a strategic through a transition towards a semi-public (fiscomisional) status. This change in model would shift payroll obligations to the State, alleviating critical reliance on tuition-based revenue. Such a change would make possible the uninterrupted pursuit of the educational mission through a more technical, stable, and efficient resource allocation system.

Keywords: *risk, liquidity, deficit, financial stability.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Definición y naturaleza del Riesgo de Liquidez	3
1.2. El riesgo de liquidez como determinante de la estabilidad financiera	5
1.3. Gestión de la morosidad y riesgo de crédito en el sector educativo.....	8
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	13
2.1. Diseño y tipo de investigación	13
2.2. Análisis de los resultados	17
2.3. Caracterización de la organización	35
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE INDICADORES DE LIQUIDEZ Y CAPACIDAD DE LA INSTITUCIÓN PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	37
3.1. Diagnóstico integral y triangulación del riesgo de liquidez	37
3.2. Triangulación de resultados.....	40
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de liquidez y solvencia para la Gestión de Riesgos	7
Tabla 2. Distribución de la Población y Muestra	14
Tabla 3. Resumen y Correlación de Datos según la entrevista a la Rectora y Colectora de la Institución	33
Tabla 4. Matriz de Triangulación de Datos	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estadísticos de fiabilidad de escala global	16
Figura 2. Condiciones de la infraestructura en la U.E. Giovanni Farina	17
Figura 3. Materiales y recursos didácticos y el desarrollo de las actividades académicas	18
Figura 4. Personal Docente y Administrativo. Dotación.....	19
Figura 5. Mejoras continuas en servicios y procesos educativos.....	20
Figura 6. Políticas de cobro.....	21
Figura 7. Gestión financiera	22
Figura 8. Políticas de cobranza. Facilidades de pagos.	23
Figura 9. Pagos al día con proveedores.....	24
Figura 10. Remuneración y beneficios de ley.....	25
Figura 11. Procedimientos internos para recuperación de pensiones.....	26
Figura 12. Gestión de recaudación y disponibilidad inmediata de recursos.....	27
Figura 13. Respaldo financiero.....	28
Figura 14. Solvencia financiera y mejoras continuas	29
Figura 15. Plantilla Docente completa y estable.....	30
Figura 16. Tecnología y herramientas de enseñanza.....	31
Figura 17. Acciones de mejora para implementar	32
Figura 18. Organigrama estructural de la U.E Giovanni Antonio Farina	36

INTRODUCCIÓN

La Doctrina Social de la Iglesia define la educación como un bien común y un deber fundamental para el desarrollo integral y la construcción social. Este “derecho, inalienable como la vida, impone a la sociedad la obligación de garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo de la personalidad y el bien común” (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005). En esta misma línea, la Agenda del 2030 para el Desarrollo Sostenible establece como objetivo prioritario la garantía de una educación inclusiva, equitativa y de calidad, que promueva oportunidades de aprendizaje permanente para todos. (CEPAL, 2019).

La educación ha pasado de ser un bien común a un activo estratégico dentro de la industria global de servicios, donde el capital privado busca maximizar su rentabilidad. Al respecto, Gutiérrez (2024) señala que este sector es percibido por el empresario como un mercado de basta expansión.

Esta reconfiguración, impulsada por las agendas economicistas de organismos financieros (Caamaño, 2021), aprovecha la vulnerabilidad del sistema público en América latina para capitalizar la demanda insatisfecha. En este escenario, el sector privado y las instituciones eclesiales, muchas de ellas sin fines de lucro, asumen el desafío de cubrir dicha brecha mediante una oferta de servicios de calidad (Pérez, 2010).

En Ecuador, el Acuerdo ME-2015-00112 (MINEDUC, 2015) otorga autonomía a las instituciones particulares para diseñar y presentar su propuesta de valor. Este marco regulatorio faculta a las entidades de derecho privado para operar en el sector bajo la supervisión de la autoridad nacional. Desde la gestión de riesgos, este entorno exige enfrentar amenazas críticas, centradas en el estricto cumplimiento normativo y en una administración financiera de alta calidad que garantice la sostenibilidad institucional. En este punto, la gestión de la liquidez resulta vital para asegurar la viabilidad económica a largo plazo.

Bajo este contexto, se analiza a la Unidad educativa particular Giovanni Antonio Farina, ubicada en Guayaquil. Pese a sus más de sesenta años de trayectoria educativa y evangelizadora, la institución enfrenta desafíos significativos para mantener su estabilidad. El factor más crítico es el riesgo de liquidez; a pesar de su experiencia, la entidad carece de un análisis sistemático y documentado sobre cómo este riesgo afecta su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

La gestión ineficaz del riesgo de liquidez ha provocado un déficit recurrente de efectivo, generando una dependencia financiera de su Entidad mayor y restringiendo la inversión en infraestructura y calidad académica. Por ello, resulta imperativo investigar la correlación entre la deficiente administración del flujo de caja y la estabilidad operativa de la institución.

Con base a lo anterior, se plantea la siguiente idea defender: La ineficiente gestión de liquidez afecta la estabilidad financiera y operativa de la U.E. Particular Giovanni Antonio Farina. Este trabajo investigativo tiene como objetivo general analizar el impacto del riesgo de liquidez en la estabilidad financiera y operativa de la U.E. Particular Giovanni Antonio Farina de Guayaquil durante el año 2025. Para alcanzar dicho fin se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el riesgo de liquidez y la gestión financiera en instituciones de educación particular.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de liquidez de La Unida Educativa Particular Giovanni Antonio Farina, identificando sus principales fortalezas y debilidades.
3. Evaluar la relación entre los indicadores de liquidez y la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

A través de este estudio, se pretende cuantificar el riesgo de liquidez y su incidencia negativa en la estabilidad institucional. El propósito final es transitar de un modelo de supervivencia pasiva hacia una gestión proactiva y técnica, basada en datos reales, que asegure la sostenibilidad de la oferta académica.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Definición y naturaleza del Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez es uno de los desafíos críticos para la estabilidad financiera y la continuidad operativa de cualquier entidad económica. Este se define como la eventual imposibilidad de las instituciones para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo sin incurrir en pérdidas significativas. Al respecto autores como Hull (2023) sostienen que el riesgo debe gestionarse en forma dinámica; no desde la estaticidad de los saldos, sino mediante una resiliencia financiera, que incluso ante situaciones de inestabilidad garantice el acceso a recursos y preserve la solvencia institucional.

Pascual (2021), define este fenómeno como la dificultad para movilizar recursos a un costo razonable para cubrir obligaciones exigibles; por consiguiente, representa la incapacidad de generar el efectivo necesario al vencimiento de los pasivos. Complementariamente, González, (2019) vincula este concepto al riesgo de mercado, el cual surge cuando la institución se ve forzada a liquidar activos a precios inferiores a los del mercado para obtener liquidez, lo que deriva en una pérdida patrimonial directa.

La discordancia entre respaldo patrimonial y capacidad de pago subraya la brecha crítica entre solvencia y liquidez. Una institución puede ser solvente contablemente, con activos superiores a sus deudas y simultáneamente enfrentarse a una asfixia financiera por falta de activos líquidos. Freixas & Rochet (2008) definen a la liquidez como la capacidad para transformar rápidamente los activos en efectivo sin pérdida de valor. Si el capital está inmovilizado en activos fijos o en cartera de difícil recuperación, la solvencia viene a ser solo un alivio contable, más no una solución operativa. Por su parte Schauten (2021) afirma que la vulnerabilidad ante shocks de liquidez es el principal predictor de quiebra técnica, incluso en entidades con superávit patrimonial. Así, la salud financiera debe evaluarse mediante la resiliencia ante el descalce de plazos y no solo por la riqueza acumulada.

La gestión del riesgo de liquidez es el eje de supervivencia institucional, una liquidez temporal, no mitigada con fondos de reserva a líneas de crédito, puede desembocar en una quiebra técnica. En este contexto la cobertura de deudas totales con activos a largo plazo no garantiza la disponibilidad inmediata. Una crisis de esta naturaleza compromete la solvencia si la entidad se ve forzada a enajenar activos estratégicos a precios bajos para cubrir las obligaciones corrientes. Ontológicamente, el riesgo financiero es un proceso dinámico y no estático, impulsado por la evolución de variables macroeconómicas. Bessis (2015) sostiene que el riesgo es intrínsecamente cambiante debido a que las correlaciones entre activos no son fijas, en escenarios de tensión, estas transforman los riesgos individuales en amenazas sistémicas.

En la práctica, el riesgo de liquidez adquiere especial relevancia por su potencial para desencadenar crisis financieras, incluso en entidades que presentan niveles adecuados de capital. Por ello, su identificación oportuna, medición y mitigación se han consolidado como pilares de la regulación financiera y de las mejores prácticas de gestión de riesgos, resultando elementos claves para el análisis integral de la estabilidad financiera.

Según la literatura financiera, la naturaleza de riesgo de liquidez según Arauz (2017) se entiende como un potencial de pérdida que afecta los pagos esenciales como salarios del personal docente y los costos de mantenimiento. Su gestión se instrumentaliza mediante el uso de flujos de caja y el análisis de sensibilidad de escenarios. Aunque marcos como Basilea no aplican directamente a instituciones educativas, la regulación influye a través de las normas contables NIFF/IFRS que exigen revelaciones estrictas sobre la gestión de riesgos financieros y la capacidad de la entidad para operar bajo el principio de “empresa en marcha”.

En síntesis, el riesgo de liquidez trasciende la mera disponibilidad de efectivo para configurarse como un fenómeno multidimensional y sistemático. Su dualidad, manifestada tanto en la liquidez de fondos (la dificultad de captar recursos a costo razonable) como en la liquidez de mercado (la venta de activos con descuentos excesivos); revela que la supervivencia institucional depende de la eficiencia en la gestión del ciclo de conversión de efectivo. Como se ha expuesto, una estructura

de balance aparentemente sólida puede colapsar si los flujos de entrada carecen de simetría temporal con obligaciones exigibles; esto es lo que Gitman, L.J, & Zutter, C. J. (2012) definen como el quiebre de la continuidad operativa por fallas en el capital de trabajo.

Bajo este prisma, la administración de este riesgo se consolida como un imperativo estratégico. La interacción entre flujos internos de caja y el endurecimiento del crédito externo exige mecanismos de monitoreo que garanticen la operatividad diaria protegiendo compromisos como nómina o becas sin sacrificar el patrimonio. En última instancia, la capacidad de absorber déficits inesperados de fondos constituye la piedra angular de resiliencia institucional, determinando la robustez del sistema y la estabilidad a largo plazo..

1.2. El riesgo de liquidez como determinante de la estabilidad financiera

El riesgo de liquidez se ha consolidado como un pilar central en la gestión financiera contemporánea. Su relevancia ha trascendido en el ámbito bancario para impactar de forma directa en todo tipo de organizaciones, incluidas las instituciones sin fines de lucro y las entidades educativas.

En este contexto, la estabilidad financiera no debe entenderse como la ausencia de quiebras, si no como el estado en el cual el sistema financiero y las entidades que lo componen son resilientes ante perturbaciones económicas, manteniendo su capacidad para asignar recursos de manera eficiente. Bajo esta premisa, el riesgo de liquidez actúa como un mecanismo transmisor entre una deficiencia operativa interna y una crisis de inestabilidad generalizada que compromete la operatividad institucional.

La literatura especializada identifica la gestión deficiente de la liquidez como el principal desencadenante de la inestabilidad financiera. Acharya (2017) sostiene que la carencia de reservas técnicas obliga a las organizaciones a realizar ventas forzadas de activos en condiciones adversas de mercado; este fenómeno no solo erosiona el patrimonio neto, sino que detona un espiral de iliquidez que compromete la viabilidad institucional. En el entorno corporativo y educativo, este deterioro interrumpe la cadena de suministros y el cumplimiento de obligaciones laborales,

lo que transforma un déficit transitorio de flujo de caja en una crisis de reputación y solvencia de largo alcance.

Tradicionalmente, el análisis de la estabilidad financiera institucional se fundamenta en indicadores de diversa naturaleza. Las ratios de liquidez, como la razón circulante y la prueba ácida, proporcionan una perspectiva estática de la posición financiera en un momento determinado. No obstante, la métrica fundamental para captar la aptitud real de la institución para financiar su operatividad cotidiana es el capital neto de trabajo. Este indicador posibilita evaluar el equilibrio entre los activos y pasivos corrientes, de modo que funge como la primera señal de alerta ante descalces financieros que podrían derivar en una situación de asfixia operativa.

La salud financiera es el resultado de una administración técnica de los recursos y no de eventos fortuitos. Brealey, Myers y Allen (2020) sostienen que la resiliencia institucional emana de políticas robustas de tesorería y un manejo eficiente del activo circulante. Esta visión es complementada por Damodaran (2023) quien exige una estricta correspondencia entre la naturaleza del activo su fuente de financiamiento.

En la U.E. Giovanni Farina, las proyecciones de flujo de caja constituyen el eje preventivo para corregir desequilibrios estructurales antes de comprometer la misión pedagógica y administrativa. De este modo, la estabilidad financiera supera el plano teórico para consolidarse como el soporte real de la sostenibilidad institucional.

A continuación, se presenta una síntesis de los indicadores financieros que operacionalizan los conceptos de liquidez y solvencia. Estos parámetros permiten diagnosticar la salud de la institución mediante la evaluación técnica de su capacidad de respuesta inmediata y la estructura de capital a largo plazo:

Tabla 1. Indicadores de liquidez y solvencia

Dimensión	Indicador	Fórmula	Objetivo Analítico	Umbral de alerta
Liquidez Estática	Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la capacidad de cubrir deudas de corto plazo con activos realizables en un año.	<1.2
Liquidez Estática	Prueba Ácida ajustada para el sector educativo	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones LP} + (\text{Cuentas por Cobrar})}{\text{Pasivo Corriente}}$	Evalúa la liquidez inmediata.	<1.0
Eficiencia operativa	Ciclo de Conversión Efectivo (CCE)	$PCI + PCC - PCP$	Determina el tiempo (en días) que tarda la entidad en recuperar el efectivo invertido.	>Promedio sector
Eficiencia operativa	Índice de Morosidad de Cartera	$\frac{\text{ACartera Vencida (Capital)}}{\text{Cartera Total}} \times 100$	Mide la calidad de la gestión de cobranza (factor interno crítico de riesgo)	> 5% - 8%
Dinámica/Estabilidad	Capital de Trabajo	Activo Corriente- Pasivo Corriente	Cuantificar el excedente de recursos para operar tras cubrir obligaciones	Valor Negativo

			inmediatas	
Dinámica/Estabilidad	Cobertura de Flujo de Caja	$\frac{\text{Flujo de caja Operativo}}{\text{Servicio de la Deuda}}$	Evalúa si la operación genera suficiente efectivo para pagar intereses y capital.	<1.1
Sostenibilidad	Índice de Exoneración por becas	$\frac{\text{Total descuentos y becas}}{\text{Ingresos Brutos Potenciales}} * 100$	Determina qué porcentaje de la facturación teórica se deja de percibir por ayudas	>7%

Fuente: elaboración propia, a partir de diversas fuentes bibliográficas

1.3. Gestión de la morosidad y riesgo de crédito en el sector educativo

En la gestión de instituciones educativas particulares, la morosidad no constituye meramente un indicador de ineficiencia administrativa, sino el principal factor de riesgo que compromete la viabilidad del modelo de gestión. A diferencia de las empresas industriales, donde el ciclo de conversión de efectivo depende de la rotación de inventarios, en el ámbito educativo la estabilidad financiera está supeditada a la puntualidad en la recaudación de pensiones.

Por consiguiente, la morosidad interrumpe directamente en el flujo de entrada de efectivo, transformando un activo corriente como las cuentas por cobrar en un recurso inmovilizado. Méndez (2020) indica que, si bien los factores socioeconómicos externos impactan en la puntualidad, la exactitud interna en las políticas de crédito agrava el descalce financiero.

Esta naturaleza del riesgo se acentúa debido a que el servicio educativo se presta de forma continua, mientras que el recurso para financiarlo se percibe de manera

diferida. Como señalan Gitman & Sutter, (2012), toda deficiencia en las políticas de cobranza en instituciones de servicios no solo afecta la rentabilidad, sino que agota el capital de trabajo necesario para la continuidad operativa.

Para una gestión de riesgos técnica, es fundamental estratificar las causas de la morosidad en dos vertientes:

- Factores Externos: Derivados de la volatilidad económica del entorno que afecta la capacidad de pago de los representantes.
- Factores Internos: Relacionados con la debilidad en las políticas de crédito, la falta de seguimiento sistemático de la cartera vencida y la ausencia de incentivos por pronto pago.

En la U.E. Particular Giovanni Farina, el impacto de la morosidad resulta crítico. Cuando el índice de morosidad supera la capacidad de maniobra de los fondos de reserva, la institución podría verse compelida a postergar pagos esenciales. No obstante, la dependencia de apoyo externo de la Congregación de Madres Doroteas, revela que el riesgo de liquidez se materializa cuando la gestión de cobranza no logra alinear los ingresos con la estructura rígida de costos fijos.

La gestión financiera en las instituciones educativas presenta matices distintivos frente a los sectores industrial o comercial. Según James (2014), estas instituciones operan bajo un modelo de “de servicio por suscripción temporal”, donde los costos operativos (nómina docente, mantenimiento de infraestructura, servicios básicos) son constantes y rígidos, mientras que los ingresos pueden ser volátiles debido a la morosidad o la deserción estudiantil.

En este contexto, la naturaleza del riesgo de liquidez en el sector educativo se manifiesta principalmente a través del descalce entre los ciclos académicos y los ciclos financieros. Así se identifica tres factores críticos que definen la gestión de liquidez en este sector:

- Estacionalidad de los ingresos. Los flujos de entrada de efectivo alcanzan picos durante los periodos de matrícula y disminuyen en los periodos de receso académico, lo que exige una planificación de caja rigurosa.

- Rigidez de la estructura de costos. La nómina docente y administrativa al ser de carácter social y laboral, no puede ajustarse con la misma celeridad con la que caen los ingresos.
- Gestión de cartera de pensiones. Como señalan Charles T. Horngren (2012), la recuperación de pensiones es el principal activo líquido; su ineficiencia “seca” el capital operativo.

Para (Arauz, 2017), en el sector educativo, el riesgo de liquidez se materializa cuando el índice de morosidad supera la capacidad de maniobra de los fondos de reserva, obligando a la institución a postergar pagos a proveedores, a incurrir a solicitar ayuda a la institución mayor ayuda económica para cumplir con la nómina.

La resiliencia financiera en el sector educativo depende de la implementación de sistemas de monitoreo proactivos. El uso de los indicadores descritos en la tabla N°1 como el Ciclo de Conversión de efectivo adaptado a días de cobro de pensiones; permite a los directivos pasar de una gestión reactiva basada en el saldo bancario del día a una gestión estratégica basada en la previsibilidad del flujo de caja descontado. La estabilidad institucional, por tanto, se logra cuando la gestión financiera es robusta y garantiza que el derecho a la educación no se vea interrumpido por una insolvencia técnica derivada de una liquidez mal administrada.

Dentro de la gestión financiera educativa, las políticas de becas y descuentos representan un variable crítica que impacta directamente en la liquidez disponible. Aunque las becas son fundamentales para el cumplimiento de la función social y la retención de estudiantes, financieramente constituyen una reducción del ingreso bruto esperado, lo que obliga a la institución operar con un margen de maniobra más estrecho. Como señalan (Gitman, L. J., & Zutter, C. J., 2012), todo beneficio económico debe estar respaldado por una fuente de financiamiento o por superávit operativo que lo absorba. En el sector educativo, si el porcentaje de estudiantes becados no está correctamente equilibrado con los ingresos por pensiones completas, se genera un déficit de caja estructural. Este fenómeno se analiza bajo dos vertientes:

- Costo de oportunidad de liquidez. Cada beca otorgada disminuye el flujo de efectivo entrante inmediato, limitando la capacidad de la institución para generar fondos de reserva para contingencias.
- Subsidios cruzados. La institución debe lograr que la recaudación proveniente de estudiantes regulares sea suficiente para cubrir tanto los costos fijos totales como el costo operativo de los estudiantes becados.

Por tanto, la gestión del riesgo de liquidez debe incluir un análisis de sensibilidad sobre el programa de becas, asegurando que el compromiso de ayuda estudiantil no comprometa el cumplimiento de obligaciones críticas, como el pago de haberes docentes o servicios básicos.

La concesión de becas, aunque esencial para la misión evangélica de la institución, representa una salida de recursos que impacta directamente en el flujo de caja es decir en la operatividad. A diferencia de otras voces presupuestarias que permiten ajustes sobre la marcha, la ayuda estudiantil es un compromiso inamovible durante el ciclo escolar. Bajo esta óptica el análisis de sensibilidad es vital; no se puede permitir que la política de descuentos comprometa la capacidad de pago de haberes docentes o servicios básicos. Gestionar este riesgo es asegurar que la naturaleza religiosa de la institución no quebrante la propia estabilidad financiera.

En muchos países, las leyes de educación obligan a las instituciones privadas a otorgar un porcentaje mínimo de becas, para el contexto ecuatoriano, la gestión de liquidez en el sector educativo se ve condicionada por el cumplimiento de la LOEI. El reglamento General de dicha ley estipula que las instituciones educativas particulares están obligadas a conceder becas y/o descuentos a sus estudiantes en una proporción de, al menos el 5% del monto total de los ingresos anuales por concepto de pensiones y matrículas, destinadas prioritariamente a estudiantes de escasos recursos económicos, a aquellos con excelencia académica y a aquellos con discapacidad.

Más que una simple norma, este requisito legal representa una carga permanente para la liquidez operativa. El punto de apoyo de la resiliencia institucional está en la capacidad de optimizar los costos internos para que este gasto social no

provoque un desequilibrio. El desafío consiste en que el compromiso legal no ahogue el pago de las obligaciones del día a día.

Por lo anteriormente tratado en este capítulo se puede concluir que el riesgo de liquidez no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una compleja interacción entre la planificación interna y las presiones del entorno regulatorio y económico. En el contexto de las instituciones educativas particulares en Ecuador, esta naturaleza dinámica adquiere dimensiones críticas debido a la rigidez de su estructura de costos y la estacionalidad de sus ingresos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Diseño y tipo de investigación

La investigación adopta un enfoque mixto con un diseño de triangulación concurrente. Esta metodología permite la convergencia de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión holística de la institución, donde los indicadores financieros se contrastan con la percepción de la comunidad educativa. Posee un alcance correlacional buscando medir la relación entre la variable independiente que es el riesgo de liquidez y la variable dependiente que es la operatividad institucional. Para ello se utiliza una encuesta estructurada bajo la escala de Likert dirigida a padres de familia y personal docente.

También se emplea un criterio fenomenológico e interpretativo para comprender la gestión de la U.E, Giovanni Farina como un proceso social por medio del diálogo con la Rectora y la Colectora en el que se analizan las causas administrativas y matices que los balances financieros no revelan por sí solos.

El estudio se define bajo un diseño no experimental, transversal y de campo debido a que no existe manipulación de las variables si no que se observan los fenómenos financieros en su entorno natural. La transversalidad se da en la recolección de datos en un único momento temporal en el que se describe la situación actual de la institución. Los datos se obtienen directamente en el lugar, involucrando a los actores reales del proceso.

La población objeto de estudio fue estratificada para capturar las dimensiones internas y externas del riesgo. Para la muestra de padres de familia, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de un 5% considerando la máxima variabilidad ($p - q = 0.5$).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{534 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (534 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Muestra calculada: 224.08

Muestra a aplicar: 224 padres de familia o representantes

Donde:

- **N: Tamaño de la población**
- **Z: Nivel de confianza (1.96 para 95%)**
- **e: Margen de error (0.05)**
- **p: Probabilidad de éxito (0.5)**
- **q: Probabilidad de fracaso (0.5)**

Para el personal docente (23) y directivo (4), se aplicó un muestreo censal e intencional, garantizando que el 100% de la visión operativa interna sea considerada. Esta combinación asegura que los resultados no sean solo una percepción parcial, sino un diagnóstico integral de la salud financiera institucional.

Tabla 2. Distribución de la Población y Muestra

Estratos (Grupos)	Población (N)	Muestra (n)/ porcentaje	Técnica de muestreo	Instrumento
Padres de familia	534	224 o 41.95%	Probabilístico Aleatorio Simple	Encuesta
Personal Docente/administrativo	23	23 o 100%	No probabilístico/Censal	Encuesta
Directivo	4	2 o 50%	Intencional	Entrevista
Total	561	249		

Fuente: elaboración propia según datos institucionales

La validez de este estudio descansa en la triangulación de tres herramientas transversales de datos cuantitativos, cualitativos y empírico-financieros, garantizando una visión integral del fenómeno estudiado. El primer instrumento es la encuesta estructurada en la escala de Likert, dirigida a padres de familia y docentes, la cual se organiza en cinco secciones fundamentales que abarcan desde los datos generales y el perfil de informante hasta la percepción sobre operatividad

institucional, evaluando el estado de la infraestructura y los procesos de mejora continua.

Esta técnica profundiza en la gestión de flujos mediante el análisis de las políticas de cobro y puntualidad en el cumplimiento de obligaciones salariales permitiendo conectar el riesgo de liquidez con sus efectos directos en la postergación de proyectos y la calidad educativa cerrando con un espacio para sugerencias de respuesta abierta que capturan acciones propuestas por los propios actores.

Como segundo pilar se utiliza un guion de entrevista semiestructurada, diseñado para los directivos. Tiene un enfoque cualitativo que explora la dimensión estratégica de la liquidez, la existencia de manuales y la relación financiera con la Congregación de Madres Doroteas, analizando técnicamente los índices de morosidad, la estacionalidad de los ingresos y la priorización del gasto operativo para identificar oportunidades de mejora frente a la competitividad del sector educativo.

Finalmente, se emplea la guía de análisis documental orientada al examen del informe financiero correspondiente al año 2025, el cual actúa como una ficha de recolección de datos técnicos de cuentas específicas con el objeto calcular razones financieras críticas como la prueba ácida y el capital de trabajo, sirviendo como el contraste objetivo y empírico necesario para validar las percepciones obtenidas en las encuestas y entrevistas.

La consistencia interna de los instrumentos fue validada mediante el software estadístico JASP, utilizando dos coeficientes complementarios que refuerzan la precisión psicométrica. Alfa de Cronbach (α), que mide la correlación entre ítems bajo el principio de tau-equivalencia (Cronbach, 1951). También se validó la fiabilidad basándose en cargas factoriales Omega de McDonald (ω), siendo más preciso ante la heterogeneidad de los datos; dando como resultado que ambos coeficientes arrojan valores superiores de 0.97, lo que representa una fiabilidad excelente y garantiza que el error de medición en el diagnóstico del riesgo es mínimo. Estos valores aseguran que los ítems del instrumento miden de manera

consistente las variables objeto de estudio, demostrando la homogeneidad interna sobresaliente, lo que garantiza que las inferencias derivadas de su aplicación en el entorno son altamente confiables y el error de medición es mínimo, reduciendo la incertidumbre en el diagnóstico de los factores de riesgo analizados.

Los resultados consolidados se presentan en la siguiente imagen:

Figura 1. Estadísticos de fiabilidad de escala global

Unidimensional Reliability				
<i>Frequentist Scale Reliability Statistics</i>				
Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient ω	0.980	0.059	0.769	0.990
Coefficient α	0.979	0.066	0.735	0.990

Fuente: resultados del software JASSP

Especialmente se considerarán tres índices que son ejes analíticos fundamentales: primero, el índice de morosidad real, para contrastar la cartera vencida contable con la capacidad de pago declarada por los padres de familia; segundo, la Prueba Ácida, para verificar si la liquidez inmediata de la institución es coherente con la disponibilidad de recursos operativos percibida por el personal; y tercero, el Capital de Trabajo, para evaluar si la solvencia operativa a corto plazo garantiza la sostenibilidad del servicio educativo.

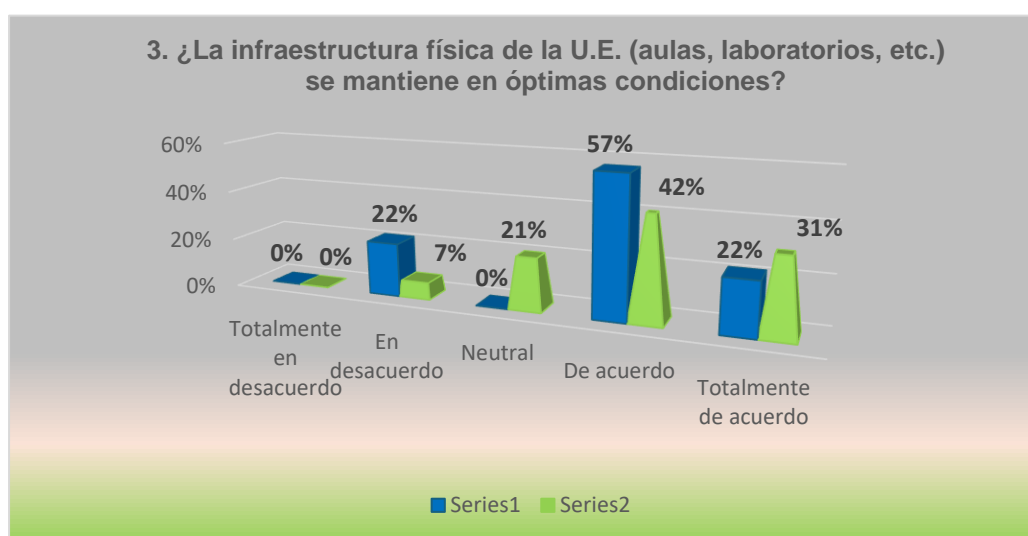
Este cruce de variables permite validar si las percepciones subjetivas de los actores educativos tienen un correlato material en los estados financieros de la entidad.

2.2. Análisis de los resultados

En este apartado se detallan los hallazgos resultantes de la aplicación de encuesta a padres de familia y personal docente de la institución; para facilitar la interpretación y análisis de estos, será presentados con su respectiva representación gráfica.

- **¿La infraestructura física de la U.E. (aulas, laboratorios, etc.) se mantiene en óptimas condiciones?**

Figura 2. Condiciones de la Infraestructura en la U.E. Giovanni Farina



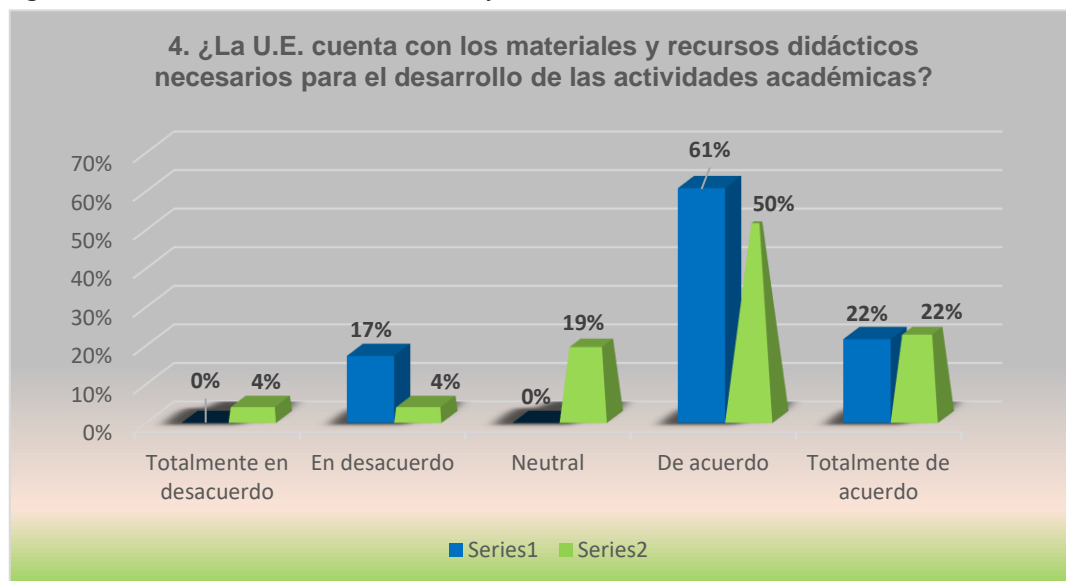
Fuente: elaboración propia

Por medio de las respuestas de los padres y docentes a esta pregunta, se evalúa la infraestructura física, revelando una percepción mayoritariamente favorable, con una aprobación del 79% por parte de los docentes y el 73% por parte de los padres de familia, pero también se hace notable la disparidad en las respuestas, especialmente en 21% de neutralidad en los padres y el 22% de desacuerdo en los docentes, estos evidencian que, si bien la infraestructura es funcional, existen focos de deterioro técnico percibidos principalmente por el personal operativo. La infraestructura de la institución proporciona una imagen sólida ante su comunidad, pero requiere implementar un cronograma de mantenimiento basado en el ciclo de vida de la infraestructura con el objeto de optimizar el Gasto de Capital (CAPEX),

garantizando que la calidad del entorno educativo siga siendo una ventaja competitiva y no se convierta en un pasivo financiero a mediano plazo.

- **¿La U.E. cuenta con los materiales y recursos didácticos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas?**

Figura 3. Materiales recursos didácticos y el desarrollo de las actividades académicas.



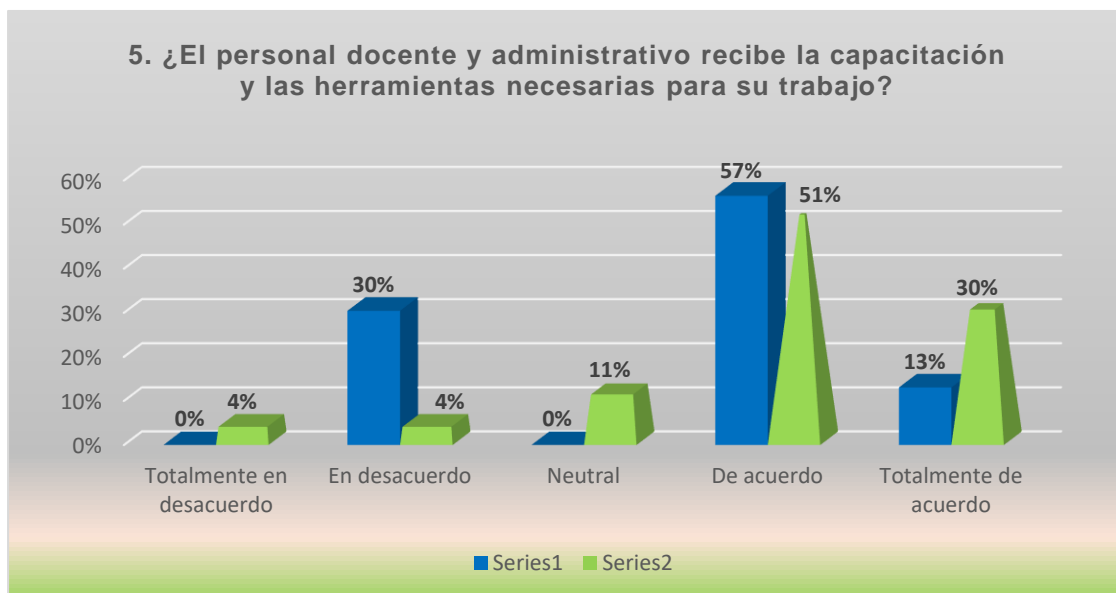
Fuente: elaboración propia

Al respecto de la temática de materiales y recursos didácticos, el análisis estadístico muestra que la institución mantiene una capacidad de dotación de recursos didácticos que satisface al 72% de los padres y al 83% de los docentes, lo cual mitiga el riesgo de incumplimiento del servicio educativo. A pesar de esta tendencia positiva, la existencia de un 17% de insatisfacción docente señala la necesidad de revisar los procesos de adquisición y distribución de suministros, una dotación deficiente impacta directamente en la calidad de aprendizaje y en la eficiencia operativa.

En términos financieros la neutralidad del 19% de los padres representa un riesgo de subestimación del valor institucional; se requiere una estrategia de comunicación que haga tangible la inversión en recursos didácticos y busque la satisfacción del docente a la vez que elimine las brechas materiales que comprometen los estándares educativos y la reputación de la entidad.

- **¿El personal docente y administrativo recibe la capacitación y las herramientas necesarias para su trabajo?**

Figura 4. Personal Docente y Administrativo. Dotación.

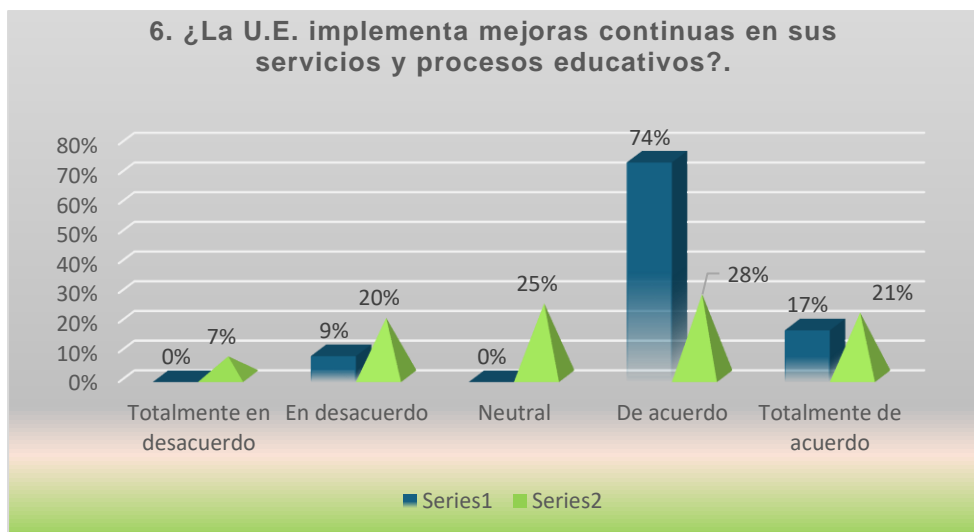


Fuente: elaboración propia

En relación con la plantilla docente existente y su formación, el análisis refleja una aprobación mayoritaria por parte de la comunidad educativa con un 81% de confianza por parte de los padres de familia. No obstante, un 30% por parte de los docentes de desacuerdo e inconformidad constituye un riesgo operativo significativo que compromete directamente la calidad técnica del servicio. Es decir que, aunque la percepción externa es favorable, es importante que se reasigne recursos para el fortalecimiento del talento humano para evitar el riesgo de deserción laboral y garantizar la excelencia académica de la Institución.

- **¿La U.E. implementa mejoras continuas en sus servicios y procesos educativos?.**

Figura 5. Mejoras Continuas en Servicios y Procesos Educativos



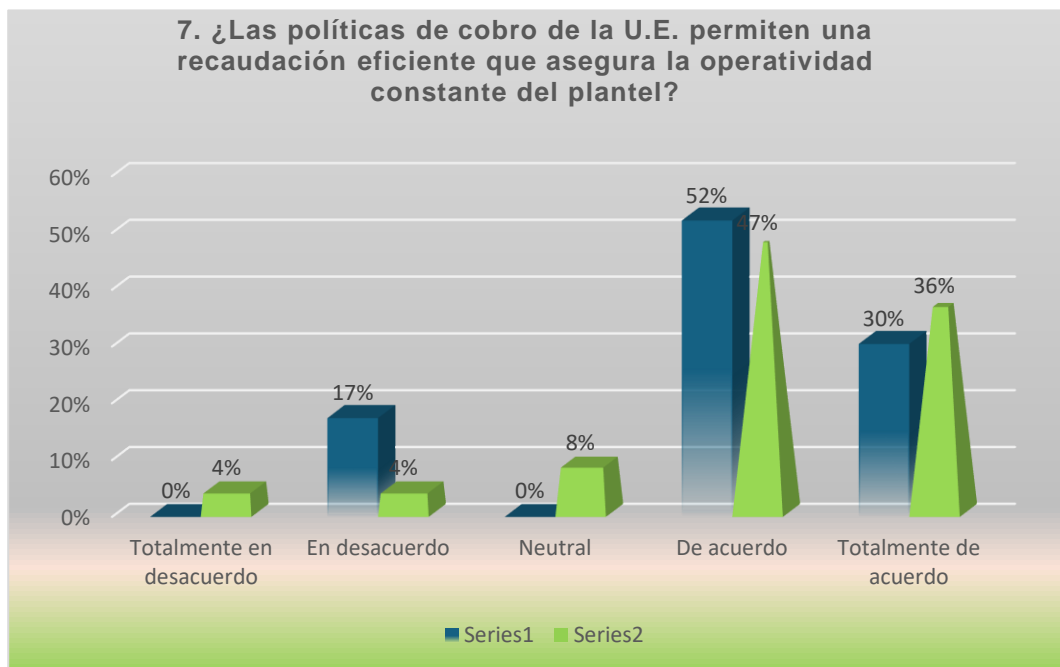
Fuente: elaboración propia

En este punto, se ve claramente una brecha crítica de un 42% entre el respaldo interno a la mejora continua del 91% manifestada por parte del personal docente y el reconocimiento del 49% por parte de los padres al respecto de la inversión institucional en mejoras continuas.

Es necesario que se realice una alineación del plan de mejoras con resultados tangibles con el objeto de generar confianza y garantizar la permanencia de sus hijos en la institución asegurando la sostenibilidad económica.

- **¿Las políticas de cobro de la U.E. permiten una recaudación eficiente que asegura la operatividad constante del plantel?**

Figura 6. Políticas de Cobro



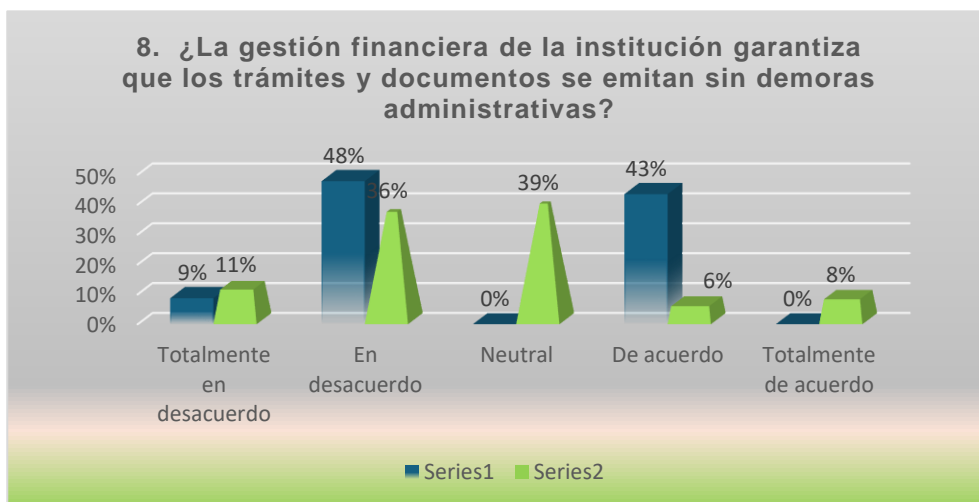
Fuente: elaboración propia

La evaluación de las políticas de cobro demuestra un alto índice de confianza institucional. El 82% de los docentes y el 83% de los padres de familia coinciden en que la recaudación es eficiente para mantener la operatividad del plantel. Se destaca el predominio de la opción "De acuerdo" con un 52% en profesores y 47% en padres.

La disconformidad es baja por parte el personal docente con un 17% de desacuerdo, frente a un minoritario 4% por parte de los padres. Se concluye que las políticas actuales son sostenibles, pero requieren de revisión y optimización, existe una cartera histórica.

- **¿La gestión financiera de la institución garantiza que los trámites y documentos se emitan sin demoras administrativas?**

Figura 7. Gestión Financiera

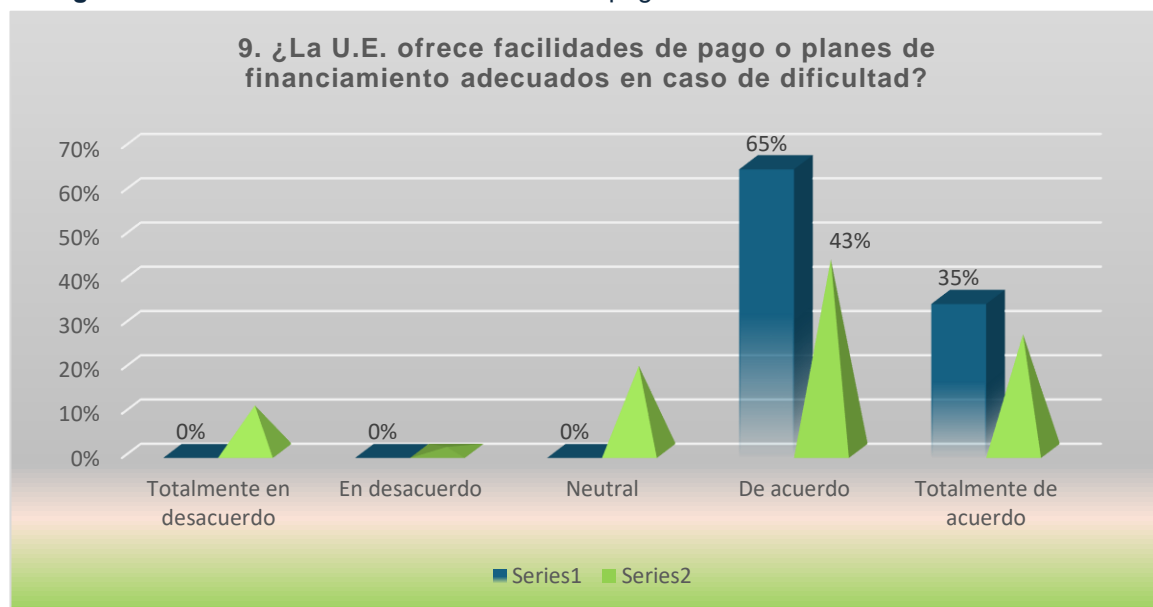


Fuente: elaboración propia

Se muestra una fragmentación crítica: mientras un 43% de docentes está de acuerdo con la eficiencia institucional, una postura del 48% en desacuerdo y un 9% totalmente en desacuerdo, estas cifras exponen la existencia de un cuello de botella en los procesos financieros que impacta directamente la gestión del personal. Los padres de familia, por otra parte, solo el 14% percibe una gestión sin demoras. Esto significa que, aunque las políticas de cobro son efectivas el procedimiento administrativo es deficiente.

- **¿La U.E. ofrece facilidades de pago o planes de financiamiento adecuados en caso de dificultad?**

Figura 8. Políticas de cobranza. Facilidades de pagos.

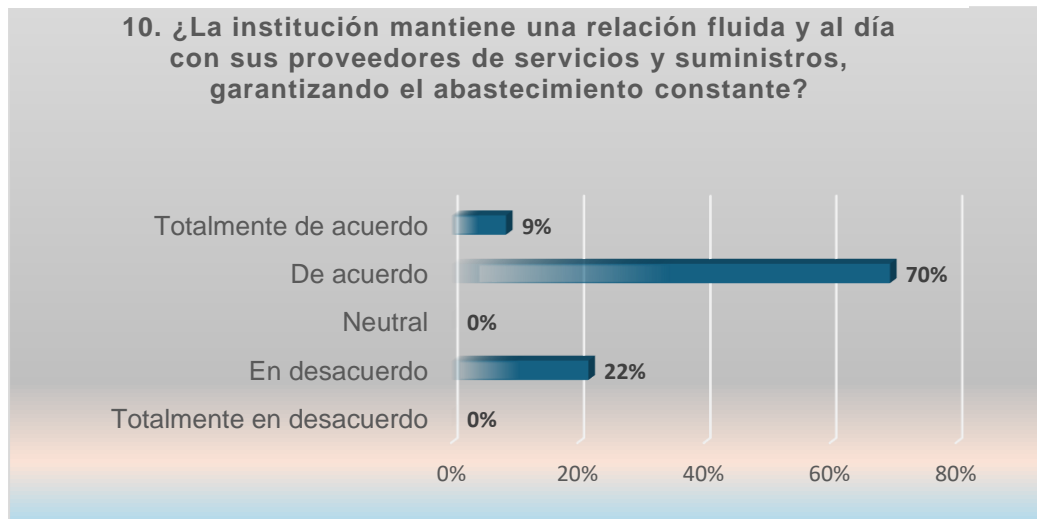


Fuente: elaboración propia a partir resultados de encuesta.

El 65% de padres de familia junto con el 43% de docentes están de acuerdo con los procesos aplicados por la institución en el ofrecimiento de planes de pagos y financiamiento para la recaudación; esto sugiere que, si bien los planes de financiamiento en la actualidad son una herramienta eficaz para estabilizar el flujo de caja, es importante la existencia de procesos técnicos preventivos para que el impago no se convierta en una deuda incobrable y posteriormente de seguimiento del proceso de planes de pago.

- **¿La institución mantiene una relación fluida y al día con sus proveedores de servicios y suministros, garantizando el abastecimiento constante?**

Figura 9. Pagos al día con proveedores



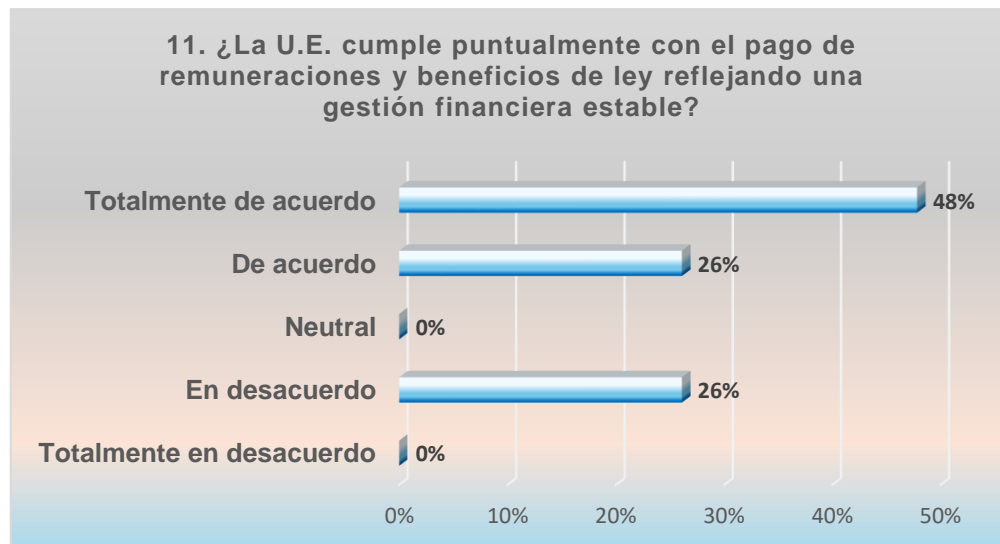
Fuente: elaboración propia

El análisis porcentual del plantel de docentes muestra una gestión de suministros funcional, pero con áreas necesitadas de mejora. Donde el 79% valida la fluidez de las relaciones comerciales, no obstante, existe un 22% que se muestra en desacuerdo, esto debe ser monitoreado pues puede convertirse en un riesgo operativo e impactar directamente en la cadena del proceso educativo.

Se hace necesario garantizar la sostenibilidad financiera por medio del fortalecimiento de políticas de pago y negociación hasta lograr una percepción mayoritaria de abastecimiento constante hasta convertirse en una garantía institucional.

- **¿La U.E. cumple puntualmente con el pago de remuneraciones y beneficios de ley reflejando una gestión financiera estable?**

Figura 10. Remuneración y Beneficios de ley



Fuente: elaboración propia

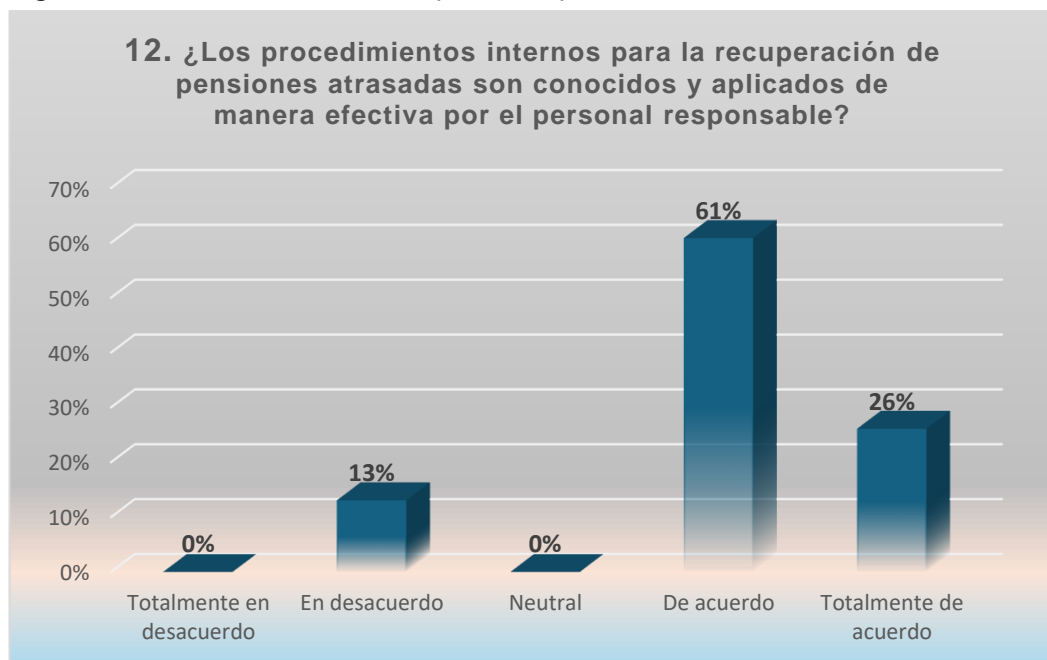
Al respecto del cumplimiento de las obligaciones laborales el gráfico revela una institución con una solvencia mayoritaria respaldada por la conformidad del 74% de su personal docente.

Esto se debe a que la institución prioriza el pago de nóminas sobre cualquier otro tipo de compromiso llegando por este punto a activar continuamente el proceso de auxilio a su entidad mayor.

La existencia de un 26% advierte sobre tensiones financieras en la gestión de la liquidez acorto plazo. Ante esto se ve la necesidad de crear un fondo de reserva operativo que garantice el cumplimiento autónomo del 100% de la nómina o a la vez optar por el proceso de fiscomisionalización de la institución para que le estado asuma el costo de nómina y se liberen recursos.

- **¿Los procedimientos internos para la recuperación de pensiones atrasadas son conocidos y aplicados de manera efectiva por el personal responsable?**

Figura 11. Procedimientos Internos para Recuperación de Pensiones

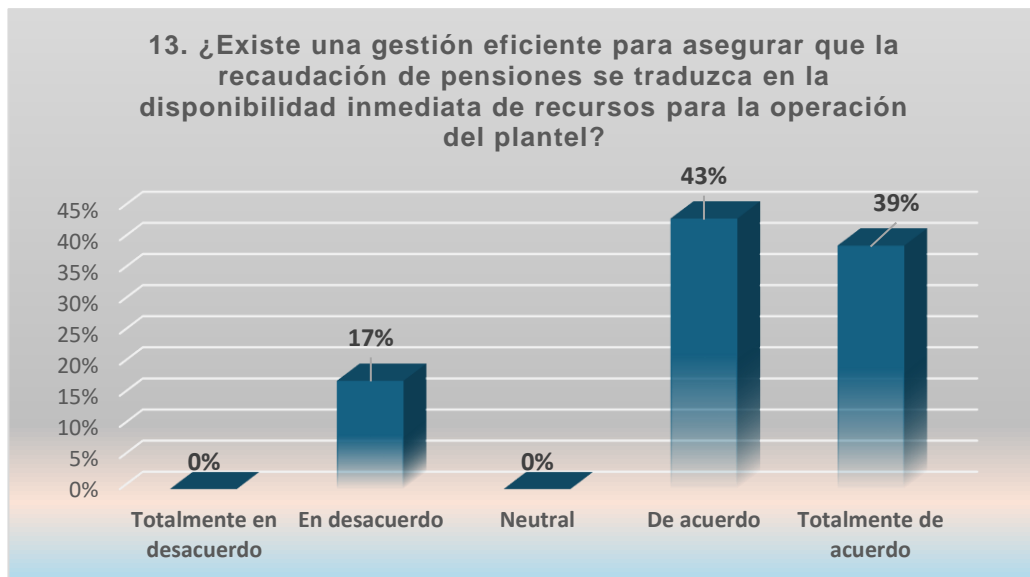


Fuente: elaboración propia a partir resultados de encuesta

El 87% de acuerdo refleja la existencia de una cultura organizacional orientada a la recuperación de cartera, afirmando conocer o aplicar los procedimientos de recuperación, no obstante, existe un 13% que no está de acuerdo poniendo a flote la existencia de brechas puntuales en la estandarización o comunicación de estos procesos. Con ello se visualiza la carencia de mecanismos de seguimiento al segmento minoritario para garantizar un 100% en la eficiencia de recaudo.

- **¿Existe una gestión eficiente para asegurar que la recaudación de pensiones se traduzca en la disponibilidad inmediata de recursos para la operación del plantel?**

Figura 12. Gestión de Recaudación y Disponibilidad inmediata de Recursos



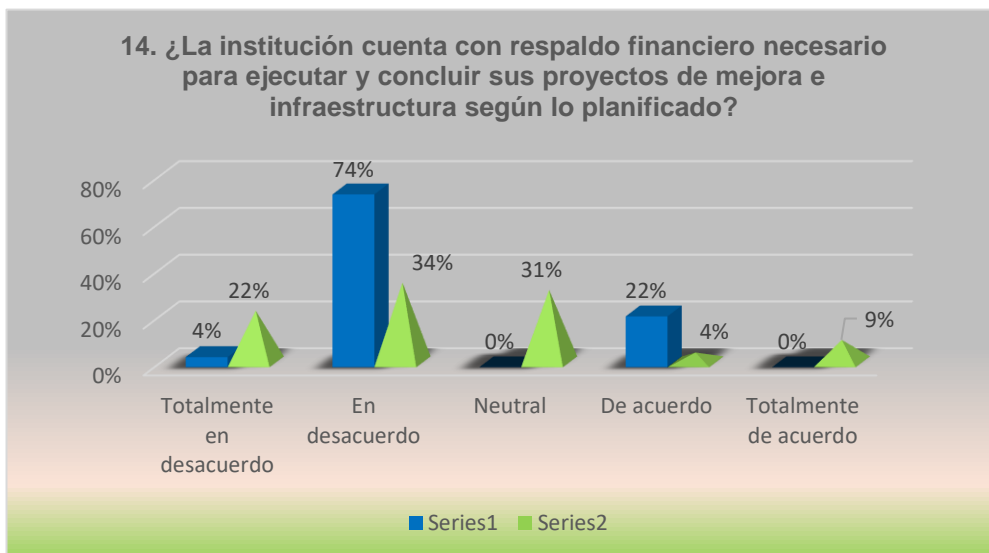
Fuente: elaboración propia

El hecho de que el personal crea que los procesos son "efectivos" (87%) mientras la mora persiste, sugiere una complacencia administrativa. El auxilio económico externo actúa como un "anestésico" que impide la reforma necesaria de los mecanismos de cobranza interna.

Lejos del conocimiento de los docentes, la estabilidad del plantel hoy no depende de su gestión de cobranza, sino de la transferencia de liquidez externa, lo que subraya la urgencia de reestructurar las políticas de crédito y cobranza para recuperar la soberanía operativa.

- **¿La institución cuenta con respaldo financiero necesario para ejecutar y concluir sus proyectos de mejora e infraestructura según lo planificado?**

Figura 13. Respaldo Financiero



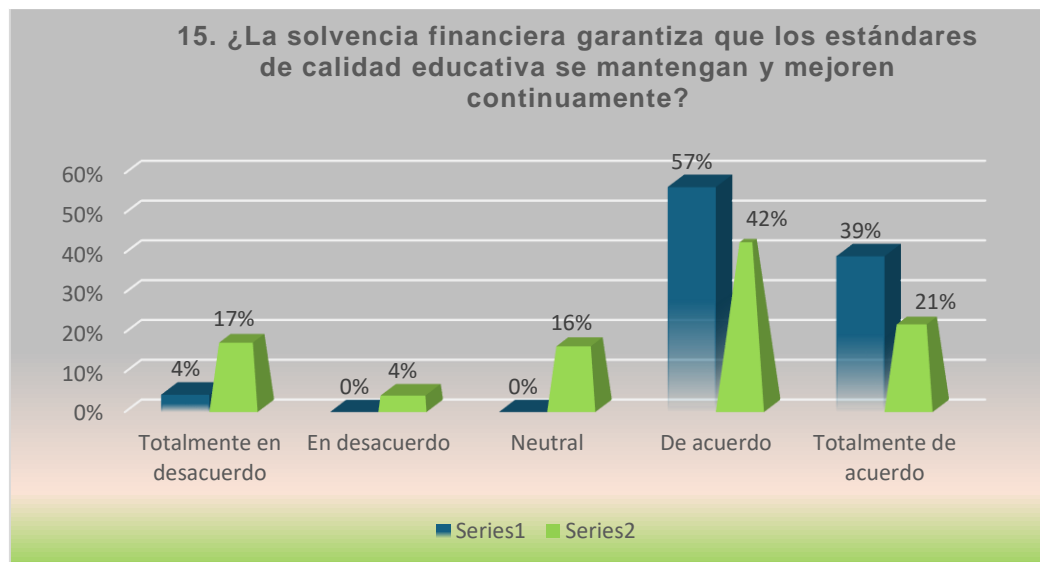
Fuente: elaboración propia

La institución enfrenta un déficit de respaldo financiero proyectado para el crecimiento. Un contundente 78% de los docentes y el 56% de los padres de familia coinciden en que no existen recursos suficientes para ejecutar mejoras o infraestructura según lo planificado. Resalta que solo el 22% de los profesores y el 13% de los padres (confían en la capacidad inversora de la entidad).

Estos resultados evidencian una gestión financiera estancada en el gasto corriente, debido a que todo lo recaudado se dirige al pago de nómina. La falta de posibilidades de inversión representa un riesgo crítico de obsolescencia institucional.

- **¿La solvencia financiera garantiza que los estándares de calidad educativa se mantengan y mejoren continuamente?**

Figura 14. Solvencia Financiera y Mejoras Continuas



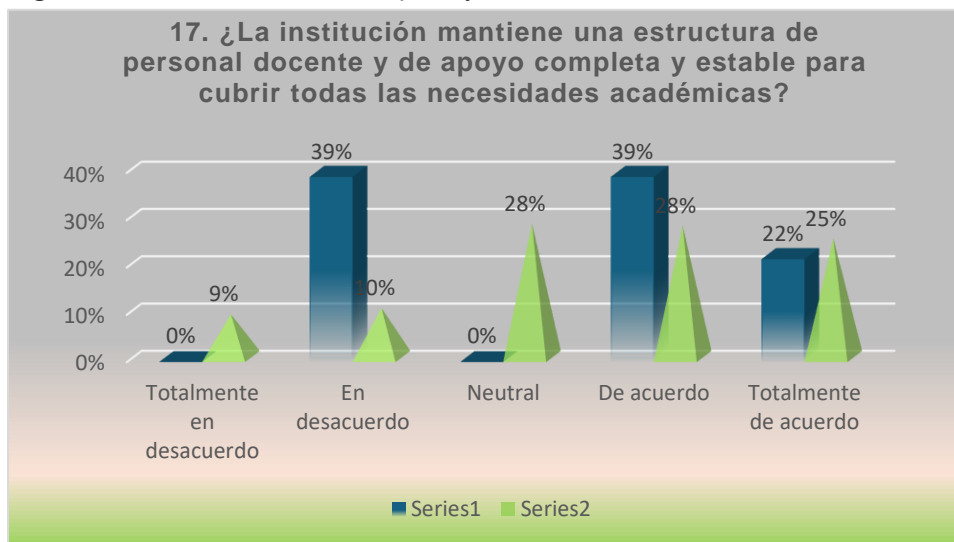
Fuente: elaboración propia

Se evidencia una alta confianza interna frente a una percepción externa moderada sobre la relación solvencia-calidad. El 96% de los docentes afirma que la estabilidad financiera garantiza los estándares educativos, mientras que solo el 63% de los padres de familia comparte esta visión.

La existencia de un 21% de insatisfacción entre los padres de familia resalta la necesidad de alinear la gestión financiera con una comunicación de resultados más efectiva, asegurando que la solvencia no solo mantenga la operatividad, sino que sea percibida externamente como un motor de mejora continua.

- **¿La institución mantiene una estructura de personal docente y de apoyo completa y estable para cubrir todas las necesidades académicas?**

Figura 15. Plantilla Docente completa y Estable

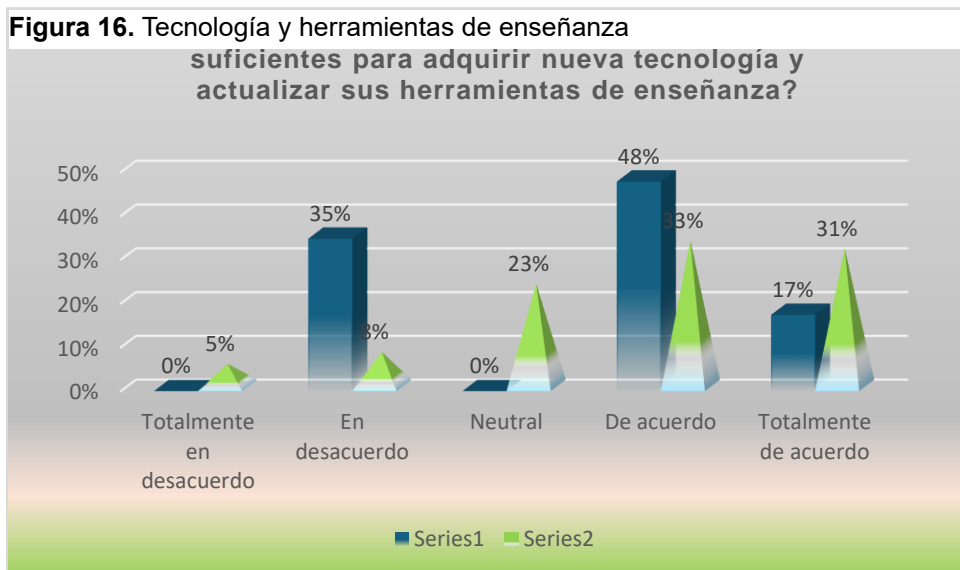


Fuente: elaboración propia

La institución presenta una estabilidad de personal aceptable pero vulnerable. Aunque el 61% de los docentes y el 53% de los padres validan la estructura actual, existe un 39% de insatisfacción interna entre los profesores que advierte sobre posibles brechas en la cobertura académica.

La fragmentación en la opinión de los padres de familia, donde casi la mitad no está plenamente convencida de la estabilidad del personal (47% entre neutrales y en desacuerdo), señala un riesgo operativo que debe mitigarse para asegurar la continuidad de los estándares de calidad y evitar el deterioro de la reputación institucional.

- **¿La U.E. dispone de recursos económicos suficientes para adquirir nueva tecnología y actualizar sus herramientas de enseñanza?**



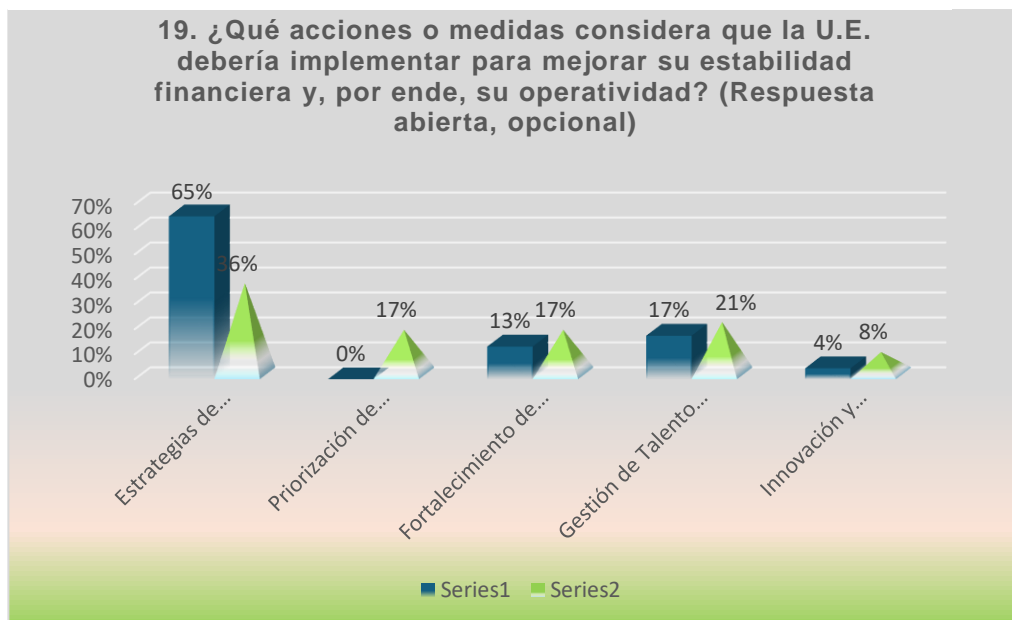
Fuente: elaboración propia

LA U. Educativa cuenta con una percepción mayoritariamente positiva respecto a la inversión tecnológica, con un respaldo del 65% de los docentes y el 64% de los padres de familia. Sin embargo, la gestión enfrenta desafíos de visibilidad y cobertura, dado que el 35% del profesorado desapruueba la suficiencia de estos recursos y un 23% de los padres se muestra neutral.

Se concluye que existe disponibilidad financiera para la actualización de herramientas de enseñanza, pero se requiere optimizar la distribución interna de estos recursos para reducir la brecha de insatisfacción del personal operativo y fortalecer la imagen de innovación ante los representantes.

- **¿Qué acciones o medidas considera que la U.E. debería implementar para mejorar su estabilidad financiera y por ende, su operatividad? (Respuesta abierta, opcional)**

Figura 17. Acciones de mejora para implementar



Fuente: elaboración propia

El análisis de las propuestas de mejora revela una prioridad clara hacia el fortalecimiento del ingreso y la gestión del talento. La medida con mayor respaldo entre los profesores es la implementación de "Estrategias de Recaudación" (65%), seguida por la "Gestión de Talento Humano y Nómina" (17%). Esta tendencia sugiere que el personal interno identifica la necesidad de optimizar los flujos de entrada y estabilizar la estructura laboral como los pilares para la salud financiera del plantel.

Por parte de los padres de familia, se observa una demanda más diversificada. Coinciden en la importancia de las "Estrategias de Recaudación" (36%), pero otorgan un peso equitativo a la "Gestión de Talento Humano" (21%), el "Fortalecimiento de Infraestructura" (17%) y la "Priorización de Egresos" (17%). Desde la perspectiva de gestión de riesgos, esta multiplicidad de enfoques por parte de los padres refleja una expectativa de mejora integral: no basta con recaudar de manera eficiente; se requiere que ese capital se traduzca en una infraestructura

robusta y en una nómina estable que garantice la calidad del servicio educativo por el que pagan. Se concluye que el diseño de una propuesta estratégica debe centrarse en un modelo de gestión por procesos que no solo asegure la captación de pensiones, sino que gestione eficientemente los egresos hacia el desarrollo físico y humano de la institución.

A fin de diagnosticar el estado actual de la gestión del riesgo financiero en la U.E. Giovanni Farina, se aplicaron entrevistas estructuradas, obteniendo los resultados que se detallan a continuación:

Tabla 3. Resumen y Correlación de Datos según la entrevista a la Rectora y Colectora de la Institución

EJE TEMÁTICO	RESPUESTA DE LA RECTORA (Dirección)	RESOPUESTAS DE LA COLECTORA (Finanzas/Control)	CORRELACIÓN CON EL RIESGO DE LIQUIDEZ	INTERPRETACIÓN
Políticas de Tesorería	Se basan en prácticas históricas; el manual formal está en proceso de elaboración.	Aplica directrices de control interno y asegura el cumplimiento de obligaciones legales.	Riesgo Operativo: La falta de un manual formalizado genera vacíos en la toma de decisiones ante la crisis de caja.	Se observa brecha de formalización. Mientras la dirección admite una gestión empírica (histórica), el área operativa se limita al cumplimiento legal. La falta de un manual unificado implica que la gestión de riesgo depende de la memoria institucional, lo que eleva la vulnerabilidad ante un cambio de personal clave.
Fondo de Reserva	Busca cubrir entre 1 y 2 meses de gastos imprevistos	Gestiona la disponibilidad inmediata para evitar el cese de pagos a proveedores críticos	Mitigante de riesgo: Un colchón de 60 días es prudente pero vulnerable ante picos de morosidad escolar.	Existe la lineación en la cuantía del fondo, pero una divergencia funcional. La rectora lo ve como un seguro ante imprevistos, mientras que la colectora lo utiliza como flujo operativo para proveedores.

				Esto sugiere que el fondo de reserva no es estrictamente estático si no que se usa para cubrir baches de liquidez corrientes.
Morosidad	Identifica el fin de ciclo (Enero – marzo) como periodo de mayor presión	Ejecuta el seguimiento de cartera y reporta los saldos vencidos para la gestión de cobro	Riesgo de liquidez: La estacionalidad de los ingresos obliga a una planificación más rígida al cierre del año.	Ambas autoridades coinciden en el punto crítico de exposición. La interpretación de riesgo sugiere que la institución sufre un “estrangulamiento financiero” estacional. La estrategia es reactiva (cobro de vencidos) y no preventiva, lo que confirma la dependencia del ciclo escolar para la estabilidad del flujo.
Prioridad de pagos	La prioridad absoluta es el pago puntual de la nómina docente.	Organiza el flujo para cubrir primero los salarios, luego los servicios básicos e impuestos.	Continuidad Operativa: El enfoque en el talento humano evita riesgos de rotación, deserción, pero puede retrasar mejoras físicas.	Hay una congruencia estratégica total. La institución prioriza el riesgo reputacional y social (sueldos) sobre el riesgo de infraestructura. Esta decisión protege la operatividad académica, pero, a largo plazo genera un “costo de oportunidad” en la modernización de la planta física si la liquidez es ajustada.
Herramientas de Control	Supervisa reportes mensuales y la relación con la Congregación, ente mayor.	Utiliza software contable y conciliaciones diarias para reportar estados de liquidez.	Riesgo de información: La calidad de los datos depende de la integración entre el área contable y la rectoría.	Se detecta un desfase en la periodicidad de control. Mientras la colectora opera con datos diarios, la rectora toma decisiones con reportes mensuales. Esto retrasaría la respuesta inmediata ante una crisis

Apoyo Externo	Activa el proceso de pedir ayuda a la Congregación de Madres Doroteas si el déficit persiste	Prepara los justificantes financieros y balances para sustentar el pedido de fondos externos.	Solvencia: El respaldo de la entidad mayor actúa como un “seguro de crédito” que evita la quiebra técnica.	La interpretación del riesgo de solvencia es baja gracias a la estructura del grupo. Ambas partes reconocen que la sostenibilidad final no depende solo de la institución, si no de su Ente Superior, este actúa como un mitigante externo que compensa las debilidades del flujo de caja interna
----------------------	--	---	---	---

Fuente: elaboración propia

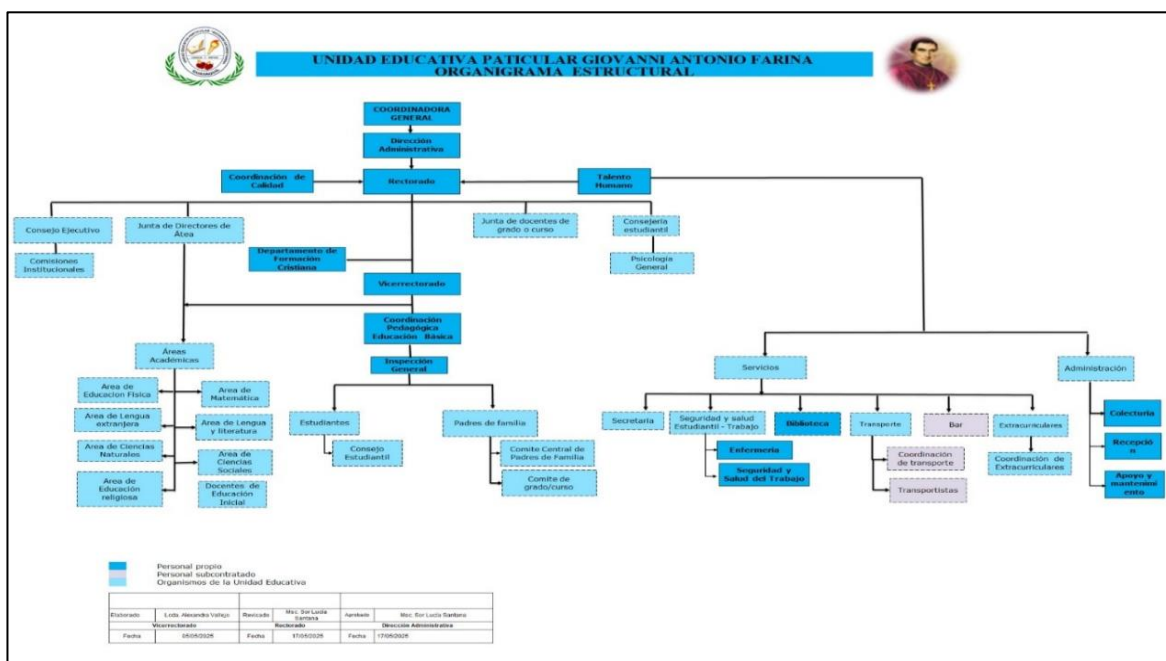
La interpretación de los resultados se fundamenta en la triangulación de la percepción de los dos grupos de interés clave: personal docente/administrativo y los padres de familia o representantes. Este enfoque de 360 grados permite contrastar la gestión interna del flujo de caja con la experiencia externa del servicio facilitando un diagnóstico integral sobre cómo el riesgo de liquidez afecta la calidad educativa y la estabilidad de la infraestructura.

2.3. Caracterización de la organización

La U.E. Particular Giovanni A. Farina, institución católica con 67 años de trayectoria en Guayaquil, fundamenta su modelo de gestión en el carisma de la Congregación de Madres Maestras de Santa Dorotea H. SS.CC, orientándose históricamente a la mitigación de la degradación humana en sectores vulnerables (Merlo & Jara,2014). Tras consolidar su autonomía administrativa y legal en 1995 bajo la tutela de las hermanas Doroteas, la institución opera actualmente con la resolución Nro. MINEDUC-SEDG-2025-00103-R, cubriendo todos los niveles educativos desde inicial hasta el bachillerato. No obstante, a pesar de su prestigio social evidenciado en la condecoración al Mérito de Héroes Urbanos en 2023 y su certificación ISO 9001 en 2015, la organización enfrenta una dicotomía entre su excelencia académica y una vulnerabilidad financiera crítica.

Desde una perspectiva de gestión de riesgos, la operatividad institucional se ve presionada por una estructura de costos fijos que que sustenta a 534 estudiantes y una nómina de 32 colaboradores. Esta configuración demanda un flujo de efectivo constante para cubrir obligaciones inmediatas y mantenimiento preventivo de una infraestructura robusta expuesta al rigor climático de la zona. Históricamente, la sostenibilidad depende de un modelo de auxilio subsidiario por parte de la congegación y donaciones del exterior, esto revela una carencia de análisis sistémico sobre la liquidez y limita la autonomía para reinversiones estratpegicas. En concecuencia, la estabilidad institucional requiere una optimatización urgente de sus procesos de tesorería y un marco formal de gestión de riesgos que asegure su solvencia y competitividad a largo plazo en el sector educativo privado Según (James, 2014)

Figura 18. Organigrama estructural de la U.E Giovanni Antonio Farina



Fuente. archivos de la Institución

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE INDICADORES DE LIQUIDEZ Y CAPACIDAD DE LA INSTITUCIÓN PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO

3.1. Diagnóstico integral y triangulación del riesgo de liquidez

Al ser una institución que presta servicios educativos se procede a realizar una adaptación de la fórmula de la prueba ácida teniendo como base el informe económico suministrado por la institución correspondiente al año 2025. Dado que el informe económico se maneja por flujo de caja (Entradas y Salidas), la Prueba Ácida para la institución debe medir la capacidad de cubrir los gastos operativos inmediatos con el efectivo disponible y el recaudo pendiente, excluyendo cualquier activo no líquido.

PA = Saldo de Caja / Bancos + Cuentas por Cobrar (Pensiones Netas)

Obligaciones a Corto Plazo

Disponibilidad Inicial (Efectivo)	\$ 3.672.24	Saldo al 01/01/2025
Ingresos Operativos (Liquidez generada)	\$351.076.88	(Total entradas por la actividad)
Egresos Operativos (compromisos)	\$331.516.85	(Total salidas por la actividad)

Donde el Activo Líquido es la suma del saldo de meses precedentes más el recaudo esperado de pensiones y el Pasivo Corriente estaría representado por las salidas de la propia actividad (sueldos, servicios básicos, mantenimiento, impuestos). Con base al Informe económico anual se extraen los siguientes datos:

En el informe se observa que las pensiones representan el 78% de los ingresos totales \$278.293.60. Si se aplica el castigo del 10% por morosidad (basado en estándares del sector), la fórmula a aplicar quedaría de la siguiente manera:

$$PA = \frac{3,672.24 + (278,293.60 * 0.90)}{331,516.85}$$

$$PA = \frac{254.136.48}{331,516.85}$$

$$PA = 0.77$$

Analizando el resultado se tendría que por cada dólar de obligación operativa que tiene la institución solo cuenta con 0.77 centavos de activos líquidos inmediatos para cubrirlos; al ser el resultado menor a 1.0. la institución se encuentra en una zona de riesgo de liquidez. No significa que esté en quiebra, sino que depende estrictamente de otros ingresos como: el aporte que recibe de la Congregación, aporte por becas, etc. para completar el pago de sus obligaciones, la recaudación de pensiones neto no alcanza para cubrir la operación total. A ello el informe económico anual muestra una pérdida neta de \$-1.578.33, lo que valida este resultado.

La institución estaría viviendo al día financieramente, por tanto se necesita reducir el índice de morosidad (subir de un 90% al 95% de recaudo efectivo) o disminuir los gastos operativos en un 23% para poder alcanzar el punto de equilibrio de liquidez (PA=1.0).

También para el efecto, basándose en el informe económico correspondiente al año 2025, se procede a calcular el índice de Capital de Trabajo, este es el oxígeno operativo que tiene la institución para sobrevivir mes a mes sin recurrir a Préstamos de emergencia. Así se procede a identificar los componentes:

Activo Corriente:	Efectivo inicial (Caja/Bancos)	\$ 3,672.24
	Ingresos Operativos Totales	\$351,076.88
	Total Activo Operativo	\$354,749.12
Pasivo Corriente:	Egresos Operativos	\$331,516.85
	Otros Egresos	\$ 21,141.36
	Total Pasivo Operativo	\$352,658.21

$$CTN = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$CTN = 354,752.12 - 352,658.21$$

$$CTN = \$2,093.91$$

El análisis del capital de Trabajo Neto revela un excedente marginal de \$2,093.91 para el ejercicio 2025. Esta cifra evidencia una vulnerabilidad estructural severa, la institución carece de reservas líquidas para enfrentar fluctuaciones en la recaudación. Al ajustar este valor por riesgo de morosidad típico del sector (10%), la Unidad Educativa opera técnicamente con un Capital de Trabajo negativo, lo que exige una gestión de tesorería de alta precisión para evitar el incumplimiento de obligaciones corrientes.

El índice de Morosidad (IM) se define como la relación porcentual entre el monto total de la cartera vencida y el total de ingresos por facturación; para el efecto investigativo y basándose en el informe de cartera vencida facilitado por colecturía con corte a diciembre de 2026, se procede a identificar las variables necesarias por medio de la aplicación de la siguiente fórmula:

Cartera Vencida (2024-2025)	\$ 2,119.32
Total Ingreso (pensiones 2025)	\$296,331.24

$$IM = \left(\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total de Ingresos}} \right) * 100$$

$$IM = \left(\frac{2,119.32}{296,331.24} \right) * 100$$

$$IM = 0.715\%$$

El análisis financiero revela un Índice de Morosidad del 0.72% respecto solo al ejercicio fiscal del año 2025; este valor analizado en forma aislada se sitúa significativamente por debajo de los estándares críticos del sector educativo privado. Pero no obstante a este resultado tenemos una cartera con saldo histórico de \$24,495.12 hasta enero del año 2025. Esto indica que la deuda acumulada es 11.5 veces superior a la mora del último año indicando que el problema de liquidez de la institución no es reciente, si no un fenómeno estructural persistente.

La relación entre las dos variables evidencia una gestión de cobro reactiva eficiente, pero una gestión de cobranza administrativa histórica deficiente. La acumulación de \$24,495.12 actúa como lastre financiero que explica por qué, a pesar de tener una morosidad corriente controlada, la institución opera bajo un margen de pérdida.

3.2. Triangulación de resultados

La presente sección constituye la fase crítica del análisis de datos, donde se aplica la técnica de Triangulación de metodológica para confrontar los indicadores financieros obtenidos, la realidad operativa de la Institución y los estándares de gestión de riesgos para el sector educativo. Bajo la premisa de que el riesgo de liquidez no debe entenderse como una cifra aislada en el balance, sino como un

factor degradante de la operatividad y competitividad, este análisis contempla tres ejes:

- El eje cuantitativo: Basado en los estados de flujo de caja y balances de laño 2025.
- El eje sectorial: Contrastando los resultados frente a los puntos de referencia o estándar de comparación de eficiencia en instituciones de servicios.
- El eje predictivo: Evaluando la capacidad de respuesta de la institución ante escenarios de morosidad.

Tabla 4. Matriz de Triangulación de Datos

Dimensión de Análisis	Indicador /Hallazgo Cuantitativo	Puntos de Referencia	Interpretación de Riesgo y Triangulación
Liquidez Inmediata	Prueba Ácida: 0.77	1.00 (Nivel de Equilibrio de solvencia)	Déficit de Cobertura: Por cada \$1.00 de deuda operativa, la institución solo dispone de \$0.77 de efectivo y recaudado neto. La solvencia depende de ingresos extraordinarios no operativos.
Sostenibilidad Operativa	Capital de Trabajo: \$2,093.91	Mantener 45 a 60 días de reserva de gasto corriente	Fragilidad estructural: El capital de trabajo representa apenas al 0.6% de los ingresos totales (\$351,079.88). Un retraso en el pago de pensiones de solo 3 día agota la liquidez disponible.
Eficiencia de Costos	Índice de Nómina: 75.89%	60% - 70% (límite de eficiencia educativa)	Efecto Asfixia: la alta rigidez salarial (\$266,442.84) drena los activos corrientes, impidiendo la formación de un fondo de reserva o capital de trabajo robusto.
Gestión de Cartera	Índice de Morosidad (IM):0.72% Corriente Vs. Mora Histórica \$24,495.12	Estándares del sector educativo (<5% anual)	Riesgo de cobranza: Aunque la mora del 2025 es baja (0.72%), el saldo histórico es 11.5 veces superior a la mora corriente, actuando como lastre financiero que erosiona la liquidez.
Resultado Económico	Pérdida Neta: \$-1,578.33	Excedente Positivo (Los ingresos deben superar a los gastos, en lo presente se tiene un número negativo)	Erosión del Patrimonio: la operatividad actual es deficitaria; la institución consume sus reservas pasadas para cubrir el gasto corriente 2025.

Fuente: elaboración propia

Esto tiene como objetivo determinar en qué medida la rigidez de la estructura de costos y la fragilidad del capital de trabajo limitan el cumplimiento de la misión pedagógica y la sostenibilidad a largo plazo.

El diagnóstico financiero integral de la institución revela una crisis de liquidez de carácter estructural que se deriva de la combinación de una gestión de cobranza histórica ineficiente y una excesiva rigidez en el gasto operativo. Los hallazgos cuantitativos confirman una insolvencia de corto plazo mediante una Prueba Ácida de 0.77. lo que evidencia un déficit de cobertura inmediato donde, por cada dólar de obligación exigible, entidad solo dispone de \$0.77 en activos líquidos para hacerle frente sin recurrir a financiamiento externo. Esta situación se agrava al observar una vulnerabilidad operativa crítica, dado que el capital de trabajo de \$2,093.91 representa apenas el 0.6% de los ingresos totales.

A este escenario se suma un “efecto de asfixia” provocado por un índice de nómina de 75.89%, cifra que supera los umbrales de eficiencia del sector y bloquea cualquier posibilidad de reinversión o formación de reservas. Existe, además una marcada dualidad en la gestión de cartera: mientras la morosidad corriente se mantiene controlada en un 0.72%, la cartera histórica acumulada de \$24,495.12 resulta 11.5 veces superior al remanente anual, actuando como un lastre financiero que erosiona el patrimonio y explica la pérdida neta de \$-1,578.33 registrada. En conclusión, la institución presenta una gestión de cobro reactiva eficiente, pero carece de una estrategia proactiva de recuperación de saldos históricos, lo cual sumado al alto costo administrativo degrada la sostenibilidad financiera y sitúa a la entidad en un riesgo inmediato de cese de pagos ante contingencias externas y a la vez a activar el proceso solicitar ayuda su Entidad Mayor.

CONCLUSIONES

- Posteriormente al análisis realizado de los flujos de efectivo, el índice de morosidad y de las opiniones vertidas por el personal administrativo, docentes y padres de familia, se concluye que la estructura financiera actual es insostenible bajo el modelo de institución educativa privada, por ello la transición al modelo de fiscomisional es la opción más viable y efectiva para poder recuperar la liquidez. Esta medida permitirá, transferir la carga relacionada a la nómina al Estado y liberar recursos operativos y orientarlos hacia lograr excelencia pedagógica y fortalecer el fondo de reserva operativa.
- La Investigación revela una correlación directa entre la falta de protocolos de gestión de riesgos y el incremento de la morosidad. La carencia de un sistema de control interno especializado ha dejado a la institución expuesta a fluctuaciones externas, transformando la cartera vencida en un riesgo para la continuidad operativa que requiere que se dé el paso hacia la previsión y al monitoreo no solo preventivo si no constante durante todo el proceso de recaudación.
- También se concluye que es importante entender que la eficiencia administrativa no radica solo en el recorte del gasto si no en la reingeniería de este. Al mitigar esta carga pesada con la asunción del modelo fiscomisional, se generaría un excedente operativo que garantizaría la inversión en infraestructura y tecnología, asegurando que la misión evangelizadora y el ideal de la educación católica no se vea comprometida por limitaciones presupuestarias, logrando un equilibrio entre salud financiera y calidad de servicio educativo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Dirección General iniciar formalmente con el Estado, el proceso de fiscomisionalización como el principal medio de mitigación de riesgo de insolvencia; este proceso permitirá que el Estado asuma los costos de nómina docente, liberando recursos institucionales que procurarán un alivio económico y garantizarán que la falta de liquidez no detenga la obra educativa y el carisma institucional.
- También se ve necesaria la implementación de un sistema de alerta temprana para la gestión de cobranza que integre indicadores de riesgo financiero con un acompañamiento humano. Este sistema debe caracterizarse por permitir identificar proactivamente a las familias en situación de vulnerabilidad económica con el objeto de poder ofrecerles a tiempo convenios de pago justos antes de que la morosidad afecte la liquidez. De esta forma se protege la estabilidad operativa de la institución sin descuidar la caridad cristiana y la misericordia, valores específicos en la misión evangelizadora.
- También es imperativo establecer un Comité de Gestión de Riesgos para que supervise la eficiencia del gasto tras la adopción del modelo de fiscomisional. Esta estructura de gobernanza debe asegurar que los ahorros generados en la nómina docente se reinviertan estratégicamente en la mejora de la infraestructura, en la actualización del personal docente y en la formación integral de los estudiantes. Todo ello con el objetivo de que la eficiencia administrativa no se convierta en un fin en sí misma, si no que sea el medio técnico que garantice la continuidad a largo plazo del carisma institucional y la sostenibilidad de la obra educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arauz, M. V. (2017). *estudio de la aplicación de las NIAS 400 EVALUACIÓN DEL RIESGO Y CONTROL*. MANAGUA.
- Bessis, J. (2023). *Risk managment in Banking* (5th ed. ed.). John Wily & Sons.
- Caamaño, C. (2021). Desafíos para la investigación educativa a partir de la pandemia en América Central. *Estado y derecho a la Educación en América Latina*(1), 1-108.
- CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales*. Santiago: CEPAL/NACIONES UNIDAS.
- Charles T. Horngren, S. M. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque de gerencia*. Obtenido de <https://www.pearsonenlinea.com>
- COMITE BASILEA . (2008). *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*. Suiza: Bank for Intenational Settlements.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. Psychometrika,.
- Freixas, X. & Rochet, J.C. (2008). *Microeconomics of Banking*. Masschusetts: Massachusetts Institute of technology.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed. ed.)..
- Grisales, A. (2021). Modelos de gestión financiera en instituciones de educación básica de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 85(1), 145-167.

- Gutiérrez, E. (2024). La educación, nicho de negocio para una industria educativa global con altas rentabilidades. *Mundo Obrero*, 1-9.
- Hull, J. (2023). *Risk Management and Financial Institutions* (6th ed. ed.). Wiley.
- James, E. (2014). *The Nonprofit Sector in International Perspective: Studies in Comparative Culture and Policy*. Oxford University. . Obtenido de <https://academic.oup.com/book/26335>
- López, M. (2022). Estrategias de cobranza preventiva en el sector servicios. *Journal of Business and Economics*. 13(1), 34-52.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Obtenido de aylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410601087/test-theory-roderick-mcdonald
- Méndez, J. P. (2020). Socioeconomic Factors and Tuition Delinquency in Private K-12 Schools. *Journal of School Business Management*(32), 15-30.
- Merlo, M.T., & Jara Ch, H. (2014). *Las Religiosas Doroteas en Ecuador 90 años... como el primer día*. Edicuatorial.
- MINEDUC. (20 de MAYO de 2015). ACUERDO N°. MINEDUC-ME-2015-00112-A. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.
- MINEDUC. (27 de MARZO de 2025). Resolución Nro. MINEDUC-SEDG-2025-00103-R. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- Pascual, P. (2021). *Gestión de riesgos financieros en la banca y empresas*. Madrid, España.: Ediciones Pirámide. Obtenido de <https://www.editorialpatria.com.mx/>

- Pérez, F. P. (2022). *El impacto de las becas obligatorias en la liquidez de las Unidades Educativas en Ecuador* (Tesis de Maestría). Universidad Central del Ecuador.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Madrid: BAC.
- Rodríguez, F. (2021). *Análisis de la solvencia vs liquidez en el sector de servicios sociales en Ecuador*. Revista de Coyuntura Económica. 14(2), 110-128.
- Sánchez, S. (2024). *Psicología del deudor en servicios de régimen privado*. Editorial Académica Española.
- Schauten, M. (2021). Liquidity Ratios and the Prediction of Financial Distress. . *Global Finance Journal* 48, 100-115.
- Sunder, S. (2022). *Governance and Management of Educational Institutions: A Financial perspective*. World Scientific.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros- (2023). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Entidades no Financieras*. Intendencia Nacional de valores de Ecuador
- Villacis, P. (2023). *La resiliencia financiera en las congregaciones religiosas educativas de América latina*. Revista de gestión religiosa
- World Bank. (2021). *Financial Health of the Private Education*. Sector in Emerging Markets

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Padres de Familia y Docentes



Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros

Proyecto: RIESGO DE LIQUIDEZ Y SU IMPACTO EN LA OPERATIVIDAD DE LA U.E. PARTICULAR GIOVANNI FARINA

Encuesta dirigida a padres de Familia y Personal Docente

Objetivo: Recoger la percepción y la información relevante de padres de familia y personal docente/administrativo sobre el manejo financiero, la liquidez y cómo esto afecta los servicios y la operatividad general de la Unidad Educativa.

I. Datos Generales (Para ambos grupos)

- II. Percepción General sobre la Operatividad y Servicio (Para ambos grupos)
- 3. La infraestructura física de la U.E. (aulas, laboratorios, etc.) se mantiene en óptimas condiciones
- 4. La U.E. cuenta con los materiales y recursos didácticos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas.
- 5. El personal docente y administrativo recibe la capacitación y las herramientas necesarias para su trabajo.
- 6. La U.E. implementa mejoras continuas en sus servicios y procesos educativos.

III. Gestión de Cobros y Pagos (Énfasis en el Riesgo de Liquidez)

- 7. ¿Las políticas de cobro de la U.E. permiten una recaudación eficiente que asegura la operatividad constante del plantel?
- 8. ¿La gestión financiera de la institución garantiza que los trámites y documentos se emitan sin demoras administrativas?.
- 9. ¿La U.E. ofrece facilidades de pago o planes de financiamiento adecuados en caso de dificultad?

Para Profesores/Personal Administrativo

- 10. La institución mantiene una relación fluida y al día con sus proveedores de servicios y suministros, garantizando el abastecimiento constante. (Profesores)**
- 11. ¿La U.E. cumple puntualmente con el pago de remuneraciones y beneficios de ley reflejando una gestión financiera estable?**
- 12. ¿Los procedimientos internos para la recuperación de pensiones atrasadas son conocidos y aplicados de manera efectiva por el personal responsable?**
- 13. ¿Existe una gestión eficiente para asegurar que la recaudación de pensiones se traduzca en la disponibilidad inmediata de recursos para la operación del plantel?**

IV. Impacto del Riesgo de Liquidez en la Operatividad (Para ambos grupos)

- 14. La institución cuenta con respaldo financiero necesario para ejecutar y concluir sus proyectos de mejora e infraestructura según lo planificado.**
- 15. ¿La solvencia financiera garantiza que los estándares de calidad educativa se mantengan y mejoren continuamente?**
- 16. ¿La U.E. ha realizado las inversiones necesarias (generadores, tanques, planes de contingencia) para que las clases no se interrumpan ante fallas externas de servicio públicos?**
- 17. ¿La institución mantiene una estructura de personal docente y de apoyo completa y estable para cubrir todas las necesidades académicas?**
- 18. ¿La U.E. dispone de recursos económicos suficientes para adquirir nueva tecnología y actualizar sus herramientas de enseñanza?**

V. Sugerencias (Para ambos grupos)

- 19. ¿Qué acciones o medidas considera que la U.E. debería implementar para mejorar su estabilidad financiera y, por ende, su operatividad? (Respuesta abierta, opcional)**

Anexo 2. Entrevista Rectora y Colectora



Escuela de Administración de Empresas

Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del Título de Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros

Proyecto: RIESGO DE LIQUIDEZ Y SU IMPACTO EN LA OPERATIVIDAD DE LA U.E. PARTICULAR GIOVANNI FARINA

Entrevista Rectora y Colectora

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información detallada sobre las políticas, procedimientos y desafíos percibidos en la gestión financiera y de liquidez de la institución, sirviendo como complemento al análisis de los estados financieros.

I. Gestión General de la Liquidez y Políticas de Tesorería

Este bloque busca entender cómo se administra el flujo de efectivo diariamente y cuáles son las normas internas.

1. **Políticas de Tesorería:** ¿Existe un **manual o política formal** de la institución para la administración de la tesorería y el manejo de excedentes/déficits de efectivo?
2. **Responsabilidad:** ¿Qué **área o persona específica** dentro de la institución es la principal responsable de monitorear y gestionar el riesgo de liquidez?
3. **Proyecciones de Flujo:** ¿Con qué **periodicidad** (semanal, mensual, trimestral) se realizan las proyecciones o presupuestos de flujo de caja para anticipar posibles déficits?
4. **Colchón de Seguridad:** ¿La institución mantiene un **fondo de reserva o "colchón de liquidez"** (efectivo disponible) para cubrir gastos imprevistos? Si es así, ¿cuál es el monto o el período de gastos que busca cubrir?
5. **Relación con la Congregación:** ¿Cómo se activa y se gestiona la **ayuda económica** proveniente de la entidad mayor (Congregación de Madres Doroteas) en caso de un déficit de efectivo recurrente?
- 6.

II. Riesgos Operativos y Financieros (Enfoque en Indicadores)

Este bloque se enfoca en las causas del riesgo de liquidez, especialmente la morosidad y la gestión de cuentas.

6. **Cuentas por Cobrar (Pensiones):** ¿Cuál es el **índice promedio de morosidad** de los estudiantes (pensiones no pagadas a tiempo) y
7. ¿Qué políticas de cobro o estrategias de financiamiento ofrece la institución para mitigar este riesgo?
8. **Estacionalidad del Ingreso:** ¿Cómo afecta la **estacionalidad de los ingresos** (concentrados al inicio de los períodos escolares) a la planificación de los gastos fijos (nómina, mantenimiento) durante los meses de menor recaudación?
9. **Gestión de Pasivos:** ¿Se prioriza el pago a ciertos **proveedores o acreedores** (por ejemplo, nómina docente) cuando el efectivo es limitado?
10. ¿Existe dificultad recurrente para cumplir con **obligaciones a corto plazo** (Pasivo Circulante)?
11. **Uso del Capital de Trabajo:** ¿La institución es consciente de la métrica de **Capital de Trabajo Neto (CTN)**?
12. ¿Cómo percibe la dirección la capacidad actual de la U.E. para cubrir los gastos operativos diarios solo con sus activos circulantes?



III. Impacto en la Estabilidad Operativa y Oportunidades de Mejora

Este bloque valida la Hipótesis, relacionando el déficit de liquidez con la limitación de crecimiento.

10. **Inversiones Limitadas:** ¿Qué **proyectos o mejoras** operativas, académicas o de infraestructura (ej. renovación de laboratorios, capacitación docente) se han **retrasado o cancelado** directamente debido a la falta de liquidez en los últimos tres años?
11. **Percepción de Estabilidad:** ¿Cómo calificaría la Dirección la **estabilidad financiera a largo plazo** de la U.E. Giovanni Farina en una escala del 1 al 10 (donde 1 es muy inestable y 10 es muy estable)?
12. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en esa calificación?

13. **Competitividad:** ¿Considera que la deficiencia en la gestión de liquidez afecta la **competitividad** de la institución en el sector educativo de Guayaquil? (Ej. Incapacidad de ofrecer becas o modernizar instalaciones).
14. **Planes Futuros:** ¿Qué **estrategias o medidas correctivas** de carácter financiero se están considerando implementar actualmente para reducir la dependencia externa y mejorar la gestión de liquidez en el futuro cercano?

Anexo 3. Informe de cartera vencida

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "GIOVANNI ANTONIO FARINA"	
---	--	---

Reciba un saludo de la Unidad Educativa Giovanni Antonio Farinas de la ciudad de Guayaquil por medio de la presente informo la cartera vencida del año anterior 2024-2025.

CURSO	ESTUDIANTES EN MORA	VALOR DE LA DEUDA/Periodo 2024-2025
INICIAL 1 A		50.46
INICIAL 2 A	3	151.38
PPRIMERO A	11	555.06
PRIMERO B		-
SEGUNDO A		-
SEGUNDO B	4	201.84
TERCERO A	8	403.68
TERCERO B	3	151.38
CUARTO A	1	50.46
CUARTO B		-
QUINTO A		-
QUINTO B		-
SEXTO A		-
SEPTIMO A		-
SEPTIMO B	2	100.92
OCTAVO A	8	403.68
NOVENO A		-
DECIMO A	1	50.46
TOTAL:	41	\$2,119.32

Total, de la cartera vencida PARA EL PERÍODO ESCOLAR 2024 – 2025 es de: \$2,119.32

En este año lectivo 2025-2026 la deuda Histórica hasta enero es de \$24,495.12