



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ORDEN CAPUCHINA EN EL
ECUADOR- UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO”.**

**Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Magister en Finanzas
mención Dirección Financiera**

Autor: Ing. Padilla Heredia Carmen Eulalia

Tutor: Dr. Galindo Pabon Rodrigo Msc.

IBARRA- ECUADOR

2022

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de tutor del trabajo de grado titulado **“MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA ORDEN CAPUCHINA EN EL ECUADOR UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO** “Presentada por Carmen Eulalia Padilla Heredia, para optar por el grado Magister en Finanzas, Mención Dirección Financiera, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a 12 días del mes de febrero 2022



Dr. Galindo Pabón Rodrigo, MSc.

CI: 0401298948

TUTOR TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1002881140		
APELLIDOS Y NOMBRES	Padilla Heredia Carmen Eulalia		
DIRECCIÓN	Ríos aguarico s/n conj. Bosque de los ceibos		
EMAIL	carmelipadi@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	2511420	TELÉFONO MÓVIL:	0981391673

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ORDEN CAPUCHINA EN EL ECUADOR- UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO".
AUTOR (ES):	Carmen Eulalia Padilla Heredia
FECHA: DD/MM/AAAA	16-03-2022
PROGRAMA	POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA	Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera.
TUTOR	Dr. Galindo Pabón Rodrigo, MSc.

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de La Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 01 días del mes de agosto del 2022



Padilla Heredia Carmen Eulalia

C.I. 1002881140

Facultado por la Resolución del Consejo Universitario

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por haberme dado la vida y bendecirme en esta etapa de mi formación profesional. a mi madre por motivarme a seguir mis sueños, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mi amado esposo Cristian por impulsarme a seguir adelante y ser ese pilar fundamental para conseguir mis objetivos, al Padre Marcelino A. por ayudarme a ser mejor ser humano y crecer profesionalmente.

“Comienza haciendo lo que es necesario, después lo posible y de repente estarás haciendo lo imposible “. San francisco de Asís

Carmen Padilla

AGRADECIMIENTO

A la universidad Técnica del Norte por su inolvidable aporte académico y formación profesional. A la Orden Capuchina en el Ecuador por la apertura para realizar mi trabajo de tesis y de manera especial a mi tutor Rodrigo Galindo por su importante aporte de asesoramiento, su profesionalismo y don de gente.

A cada uno de mis docentes que aportaron conocimiento y sabiduría

a mis compañeros y compañeras con quien compartí momentos gratos e inolvidables

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	ii
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRAC.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Antecedentes	3
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivo específico.....	6
1.4. Preguntas de investigación	6
1.5. Justificación.....	6
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. MARCO TEORICO	8
2.1.1. Gestión financiera.....	8
2.1.3. Modelos de gestión financiera.....	10
2.1.4. Modelos financieros	11
2.1.5. Planeación financiera	11
2.1.6. Finanzas	12
2.1.7. Presupuesto.....	13
2.1.8. Costos	14
2.1.9. Optimización de costos	15

2.1.10.	Ingresos	15
2.1.11.	Gastos	16
2.1.12.	Control interno	16
2.1.1.	Importancia del control interno	17
2.1.2.	Objetivos del control interno	17
2.1.3.	Componentes del control interno	17
2.1.13.	Modelo de gestión	19
2.1.14.	Información financiera	20
2.1.15.	Estados financieros.....	21
2.1.16.	Clasificación de los estados financieros.....	22
2.1.17.	Estado de Situación financiera	22
2.1.18.	Estado de Resultados.....	22
2.1.21.	Análisis financiero.....	23
2.1.22.	Métodos de análisis financiero	24
2.1.23.	Análisis comparativo.....	24
2.1.24.	Análisis porcentual	24
2.1.25.	Razones financieras.....	24
2.1.26.	Sistema Du Pont	24
2.1.27.	Equilibrio financiero.....	25
2.1.28.	Estados financieros proyectados	25
2.1.29.	Estados financieros auditados	25
2.1.30.	Estados financieros comerciales.....	25
2.1.31.	Análisis Horizontal.....	26
2.1.32.	Análisis vertical.....	26
2.1.33.	Indicadores financieros.....	27
2.1.1.	Planeación Estratégica.....	29
2.1.2.	Organización	30
2.1.3.	Dirección	30
2.1.4.	Control	31
1.2.	Marco legal.....	31
CAPÍTULO III		34
3. MARCO METODOLÓGICO		34

3.1.	Descripción del área de estudio/grupo de estudio	34
3.2.	Enfoque y tipo de investigación.....	34
3.3.	Procedimiento	35
3.4.	Técnicas de recolección de información.....	36
3.5.	Población y muestra.....	36
3.6.	Consideraciones bioéticas.....	36
CAPÍTULO IV		37
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1.	Análisis de la entrevista dirigida al coordinador general de la Orden Capuchina de la Unidad Educativa San Francisco	37
4.2.	Análisis de la entrevista aplicada a la contadora de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa San Francisco	40
4.3.	Control interno.....	43
4.3.1.	Control interno.....	43
4.3.2.	Determinación del riesgo	51
CAPÍTULO V.....		55
5.	PROPUESTA.....	55
5.1.	Planificación de actividades	56
5.1.1.	Objetivos	56
5.1.2.	Filosofía organizacional	56
5.1.3.	Presupuesto.....	58
5.1.4.	Procesos	60
5.2.	Planificación financiera.....	65
5.2.1.	Indicadores financieros.....	67
5.5.6.	Indicadores de gestión	76
5.3.	Ejecución y análisis	77
5.3.1.	Estado de situación financiera	77
5.3.2.	Análisis horizontal del estado de situación financiera	80
5.3.3.	Análisis vertical del estado de situación financiera.....	83
5.3.4.	Estado de resultados	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
CONCLUSIONES.....		91

RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	36
Tabla 2 Control interno.....	43
Tabla 3 Resultado de control interno.....	51
Tabla 4 Determinación del nivel de confianza y riesgo de control	52
Tabla 5 Nivel de confianza	52
Tabla 6 Resultado de control componente ambiente de control.....	53
Tabla 7 Presupuesto de ingresos.....	59
Tabla 8 Presupuesto de gastos	59
Tabla 9 Modelo de plan de cuentas	65
Tabla 11 Semaforización de indicadores financieros	68
Tabla 12 Margen operativa.....	73
Tabla 13 Estado de situación financiera	78
Tabla 14 Análisis horizontal de estado de situación financiera.....	80
Tabla 15 Representación vertical del activo corriente.....	83
Tabla 16 Estado de resultados	86
Tabla 17 Representación horizontal de los ingresos.....	87
Tabla 18 Variación del resultado del ejercicio	89
Tabla 19 Representación de la cuenta de ingresos y gastos	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Nivel de riesgo y confianza	53
Gráfico 2 Modelo de gestión financiera	55
Gráfico 3 Organigrama estructural	57
Gráfico 4 Proceso contable en sistema PAC	60
Gráfico 5 Proceso de matrículas y pensiones	61
Gráfico 6 Adquisiciones de bienes y servicios	63
Gráfico 7 Adquisición de activos fijos	64
Gráfico 8 Análisis dupont.....	72
Gráfico 9 Variación de la cuenta de activo total	81
Gráfico 10 Evolución de la cuenta de pasivo total	82
Gráfico 11 Representación de la cuenta de activo corriente y no corriente del total	85

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ORDEN CAPUCHINA
EN EL ECUADOR- UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO”.**

Autor: Padilla Heredia Carmen Eulalia

Tutor: Galindo Pabón Rodrigo

Año: 2022

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión financiera para la Orden Capuchina en el Ecuador Unidad Educativa San Francisco, que permita tener herramientas financieras que faciliten la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la institución. Se fundamenta teóricamente en base a las variables de gestión financiera, planeación financiera, modelos de gestión, estados y análisis financieros. La metodología empleada fue cuali-cuantitativa, de tipo descriptivo, explicativo y de campo; las técnicas empleadas fueron la entrevista, observación y el cuestionario de control interno. Se llegó a determinar que la unidad educativa es de carácter fiscomisional que recibe el apoyo del Estado con la dotación de docentes. Se presenta un análisis horizontal y vertical de los estados financieros, refleja ingresos operacionales por el cobro de pensiones y matrículas. Los ingresos han sufrido una disminución significativa en el año 2020, así como los gastos, esta cuenta abarca en su mayor parte el pago de beneficios a empleados. La institución carece de un modelo de gestión financiera debido a que no cuenta con procesos de análisis financiero que permita tomar decisiones acertadas, no se aplican controles internos y auditorías para conocer el manejo de las cuentas. La propuesta del modelo de gestión financiera contiene la planificación de actividades financiera, ejecución, análisis y el control, se presenta el análisis de control interno en base al COSO, donde se determina el nivel de confianza y riesgo; el análisis financiero, determinando la solvencia, liquidez, rentabilidad y gestión.

Palabras clave: modelo de gestión financiera, solvencia, liquidez, rentabilidad, análisis financiero.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

**FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE CAPUCHINE ORDER IN
ECUADOR- “SAN FRANCISCO” EDUCATIONAL UNIT.**

Autor: Padilla Heredia Carmen Eulalia

Tutor: Galindo Pabón Rodrigo

Date: 2022

ABSTRAC

The general objective of this research is to propose a financial management model for the Capuchin Order in Ecuador, San Francisco Educational Unit, which allows having financial tools that facilitate decision-making for the proper functioning of the institution. It is theoretically based on the variables of financial management, financial planning, management models, financial statements and financial analysis. The methodology used was qualitative-quantitative, descriptive, explanatory and field type; the techniques used were the interview, observation and the internal control questionnaire. It was determined that the educational unit is of a fiscomisional nature that receives the support of the State with the provision of teachers. A horizontal and vertical analysis of the financial statements is presented, reflecting operating income from the collection of pensions and tuition. Revenues have suffered a significant decrease in 2020, as well as expenses, this account covers for the most part the payment of benefits to employees. The institution lacks a financial management model because it does not have financial analysis processes that allow making the right decisions, internal controls and audits are not applied to know the management of the accounts. The proposal of the financial management model contains the planning of financial activities, execution, analysis and control, the analysis of internal control is presented based on the COSO, where the level of trust and risk is determined; financial analysis, determining solvency, liquidity, profitability and management.

Keywords: financial management model, solvency, liquidity, profitability, financial analysis.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años el sistema educativo ha tenido un incremento en la población escolar lo cual obliga hacer cambios importantes respecto a la metodología de enseñanza, uno de los objetivos de las unidades particulares es ofrecer bachilleres íntegros que apoyen al progreso del país, cumpliendo con estándares de calidad educativa, de acuerdo a los lineamientos de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, sus Reglamentos y Acuerdos Ministeriales.

Las instituciones educativas fisco misionales están regulada por el Ministerio de Educación, y están obligadas a dar cumplimiento con el reglamento que establece parámetros generales para la autorización de cobro de matrículas y pensiones, según acuerdo MINEDUC 2017-00006-A, donde establece los componentes de educación, que son: gestión educativa, costos administrativos, costos de consejería estudiantil, costos financieros, provisiones para reservas y excedentes, los mismos que están regulador en los art 55-56 de la ley Orgánica de Educación Intercultural.

Las instituciones particulares y fisco misionales tienen la obligación de presentar el presupuesto económico para el periodo académico con el fin de transparentar la estructura y componentes del costo de educación, el mismo que una vez realizado los cálculos correspondientes se ubicará en un rango de acuerdo a los parámetros del reglamento y se emitirá una resolución de cobro de matrículas y pensiones en donde consta los valores que la institución educativa deberá cobrar.

La Unidad Educativa “San Francisco”, es una entidad que tiene una amplia trayectoria y es reconocida a nivel local y nacional, por tener altos estándares de calidad educativa, lo que ha permitido generar confianza en sus clientes, y obtener una excelente demanda que ha provocado que la institución crezca tanto en infraestructura como personal docente y administrativo lo cual involucra tener mejor control financiero, procesos alineados a la economía institucional que permitan distribuir los recursos de una manera más eficiente para una mejor toma de decisiones .

En la unidad educativa existen debilidades en cuanto a la gestión financiera que trata de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar los recursos de la institución siendo necesario emplear un modelo de gestión financiera que permita tener efectividad y apoyar a la toma acertada de decisiones.

El departamento de contabilidad como parte administrativa forma una base de gran importancia para el desempeño de las actividades de la unidad educativa San Francisco, sin embargo su información que posee es netamente contable y carece de un sistema de información de carácter financiera, al ser la información contable no refleja la situación real de la institución para la toma de decisiones lo que ocasiona que no disponga de una planificación adecuada del manejo de sus recursos, que le ayuden, analizar, planificar y presupuestar sus ingresos y gastos necesarios para el desarrollo de las operaciones.

Es indispensable que cuente con un modelo de gestión financiera que permitan tener una estructura financiera que implique una buena planificación presupuestaria, que ayude a tomar decisiones y garantice una gestión financiera de manera eficiente en las funciones encomendadas.

La carencias de una estructura financiero debido a una falta de procesos en las actividades operativa y de control provocan que exista una inadecuada gestión financiera a la hora de tomar decisiones ya que no tiene un correcto análisis de los estados financieros que indiquen la situación financiera de la institución o que falencias tiene a la hora de tomar decisiones ,al tener una buena gestión financiera nos da confiabilidad y certeza razonable de que se lleve a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar riesgos que puede ocasionar en todos los niveles de funcionamiento.

Es por esto la importancia de contar con un modelo de gestión financiera que ayude a tener herramientas para planificar, ejecutar y controlar los ingresos y gastos que tiene la unidad educativa, para mantener una estabilidad económica, que ayude a tomar decisiones acertadas con el presupuesto que actualmente tiene y así mejorar los indicadores financieros de la institución.

La función primordial es procurar los fondos necesarios para el desarrollo de la actividad que se realiza dentro de la institución y asesorar a la dirección en las adquisiciones de los bienes necesarios para desarrollar las operaciones. Aumentando así la eficiencia en los procesos de gestión financiera y contribuir a la diversificación de los ingresos.

Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión financiera, es establecer los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de la unidad educativa San Francisco, en el corto, mediano y largo plazo. este componente, es una característica deseada para toda empresa, en el caso de la Unidad Educativa San Francisco se plantea que a medida que se adquiera un mayor uso de las herramientas de gestión financiera puede lograrse un mejor desempeño transformado en resultados óptimos para la toma de decisiones financieras.

1.2. Antecedentes

En la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura se encuentra la Unidad Educativa “SAN FRANCISCO”, que pertenece a la Orden Capuchina en el Ecuador la misma que se inicia como Seminario Seráfico Capuchino en el año de 1955. En 1958, mediante decreto ministerial No. 528-SS se oficializa como Colegio Particular Seminario "San Francisco" con la especialización de Humanidades Clásicas. En 1967 se oficializan los estudios de Humanidades Modernas en Físico-Matemáticas, Químico-Biológicas y Sociales. En 1973, mediante decreto supremo # 887 se declara como Colegio Fisco misional "San Francisco".

La Unidad educativa san francisco es una institución franciscana católica sin fines de lucros, al ser fiscomisionales recibe financiamiento del estado como son partidas fiscales, está regida por la ley de educación y su reglamento general, así como también por la constitución política del Ecuador, la unidad educativa cuenta con 1333 estudiantes, 47 docentes, 19 personal administrativo de los cuales 28 corresponde a partidas fiscales.

De acuerdo con Rodríguez, *et al.*, (2017), la gestión financiera en una institución académica está referida a las tareas esenciales de consecución de recursos y decisiones de inversión, así como también a la planificación y el control de los recursos financieros. Las expresiones más concretas de los resultados de la gestión financiera lo constituyen

los indicadores de liquidez, la solvencia y los resultados operacionales

El modelo de gestión financiera que se propone implementar en la unidad educativa San Francisco básicamente está enfocado a la parte presupuestaria que se maneja en la institución el cual permitirá tomar correctas decisiones futuras evitando caer en pérdidas económicas que conlleve a un adecuado funcionamiento institucional teniendo una economía sostenible que refleje planificación eficiente, servicio de calidad y genere rentabilidad para la institución.

Actualmente las unidades educativas particulares están pasando por una disminución de sus ingresos que provienen de la recaudación de pensiones, en muchas instituciones educativas han disminuido el número de estudiantes debido a la crisis por la pandemia afectado la economía de las familias provocando la deserción.

En una investigación realizada por Garcés & Zapata (2018), en la tesis diseño de un modelo presupuestario como estrategia para mejorar la gestión financiera de la unidad educativa “Louis Víctor de Broglie” para el año lectivo 2016-2017 en la ciudad de Quito, menciona que el desarrollo de una gestión presupuestaria en una unidad educativa particular es de vital importancia para el desempeño financiero de la institución. El presupuesto es una herramienta que agiliza los procesos de ingresos y gastos para el desarrollo administrativo y financiero de la Institución.

La educación pública y privada es plural. Eso genera que las Instituciones Educativas se modernicen y mejorar su oferta educativa, e invierta y planifique de mejor manera el presupuesto de ingresos y egresos en un período determinado, así como una apropiada administración de los mismos, ya que la única fuente de ingresos que tiene la institución son las pensiones escolares.

En un estudio realizado por Pérez (2018), sobre gestión financiera en instituciones educativas privadas, 2018 menciona que la gestión financiera en una institución académica está referida a las tareas esenciales de consecución de recursos y decisiones de inversión, así como también a la planificación y el control de los recursos financieros. Las expresiones más concretas de los resultados de la gestión financiera lo constituyen los indicadores de liquidez, la solvencia y los resultados operacionales.

Por otra parte, Vega (2018), en la investigación sobre gestión financiera esta

investigación está basada en la gestión financiera que se realizan en las organizaciones, es decir, ante la exigencia y competitividad de las organizaciones nos lleva a la mejora de procesos. Es por ello que la gestión financiera consiste en administrar los recursos que tienen la empresa, planificar y de prever una buena gestión a futuro. De igual manera debido a la alta demanda de los servicios, consideramos que la gestión financiera debe ir de la mano con todas las áreas de las organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Es decir, la gestión financiera ayuda a mejorar la toma de decisiones generando que los resultados obtenidos cumplan con los objetivos planificados de la institución educativa y así se aprovechen de mejor manera los recursos financieros para evitar posibles problemas de liquides en el futuro.

La importancia de que la unidad educativa san francisco realice un análisis de los estados financieros en donde se evalué la posición financiera de su ingreso y gastos, así como también sus flujos de efectivo para mantener la solvencia mediante una planificación presupuestaria que ayude para cubrir sus obligaciones y gastos que tenga la institución

Otro estudio realizado por Ochoa, *et.al* (2018), llegaron a determinar que el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez.

Con base a estas afirmaciones, podemos decir que el análisis financiero se centra en utilizar la información contable de los estados financiero para emplearla como herramienta para el cálculo de indicadores financieros y así evaluar la situación financiera en las cuales se encuentra operando la unidad educativa.

Desde este punto de vista, la gestión financiera como tal, es definitiva e importante en el sentido que se debe planificar todas las actividades. Este proceso se debe realizar a través de una buena administración y transparencia, de tal manera que genere

competitividad y confianza dentro de la proyección de las entidades hacia la sociedad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión financiera para la Orden Capuchina en el Ecuador Unidad Educativa “San Francisco”. Que permita tener herramientas financieras que faciliten la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la institución.

1.3.2. Objetivo específico

- Establecer la estructura presupuestaria de las partidas que se manejan en las instituciones educativas.
- Analizar los tipos de gastos que tiene la institución para priorizar el presupuesto.
- Proponer un modelo de evaluación financiera que ayude a maximizar los ingresos y optimizar costos.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cómo conocer la estructura presupuestaria de las partidas que se manejan en las instituciones educativas?
- ¿Por qué analizar los gastos que tiene la institución educativa?
- ¿El plantear un modelo de gestión permitirá maximizar los ingresos y optimizarlos costos?

1.5. Justificación

La línea de investigación que se utilizara es la gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico, en el cual estipula que el plan nacional de desarrollo 2017-2021 en el eje 2 Economía al Servicio de la Sociedad y objetivo 5 Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Actualmente, la política del Ecuador busca promover la educación, diseñando dentro de ello, modelos o protocolos que garanticen la calidad en la formación académica, incluyendo la gestión financiera en las instituciones educativas.

Por este motivo, resulta imprescindible que la Unidad Educativa “San Francisco” cuente con procesos adecuados de planificación, ejecución y control de sus recursos, el modelo de gestión financiera facilitará el adecuado desempeño de la institución buscando salvaguardar los recursos y evitar pérdidas que comprometan su accionar, proponer un modelo de gestión financiera contribuirá a la institución a ser más eficiente con sus recursos económicos.

Es necesario resaltar que es sumamente primordial que los informes financieros reflejen la realidad económica y financiera porque son utilizados para decisiones relevantes, buscando la eficiencia en su gestión financiera y a la vez tiene resultado en la liquidez y rentabilidad.

Ochoa, *et.al*, (2018), en la revista Observatorio de la Economía Latino americana, menciona que la importancia del análisis financiero radica en aplicación de herramientas que permitan identificar la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad de las empresas ya que estas herramientas facilitan la toma de decisiones que permiten identificar los puntos fuertes y débiles y compararlas con otras instituciones.

Un modelo de gestión financiera para la Unidad Educativa “San Francisco” proporcionará que su información no solo sea los estados financieros donde se parte que los ingresos se reconocen como tales en el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos, sino que también analices los estados financieros y se evalué la posición financiera, presente y pasada, y que los resultados de las operaciones de la institución, conlleven a cumplir con el objetivo de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros, Un Modelo de Gestión financiera ayudara a entender la importantes que es la toma de decisiones basándose en información correcta y necesaria que vayan acorde a la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Gestión financiera

De acuerdo con Huacchillo (2020), la gestión financiera permite conseguir, mantener y utilizar el dinero eficientemente, buscando siempre la liquidez y rentabilidad de la organización mediante la provisión de fondos para poder cumplir con los compromisos financieros adquiridos y maximizar la utilidad que genere las actividades económicas a las que se dedica la empresa.

La gestión financiera se enfoca en la gestión y dirección de una empresa sin importar el sector al que pertenezca o el tipo de actividad que realice. Es importante analizar esta gestión ya que de allí parte la toma de decisiones y las acciones que se ejecutaran en el proceso operativo de la organización, las cuales generan rentabilidad para sus accionistas o propietarios (Cabrera, *et.al*, 2017).

Además, la gestión financiera cumple un rol fundamental en la organización, porque a través de la acertada toma de decisiones y la administración eficiente se puede maximizar sus utilidades y optimizar recursos. La gestión financiera permite una evaluación constante que conlleve a determinar el comportamiento y evolución de la situación financiera por la cual atraviesa la empresa (Duque, *et.al*, 2020).

La gestión financiera se enfoca en analizar cómo la empresa obtendrá y distribuirá los recursos financieros para la ejecución de las actividades o inversión. También se dedica a gestionar como la empresa obtendrá recursos o el financiamiento por parte de terceros que le permitan el desarrollo de sus operaciones, esta gestión se encarga del monitoreo del comportamiento de la rentabilidad o las utilidades obtenidas y mantiene una revisión constante y permanente del retorno de los recursos económicos invertidos.

2.1.1.1. Importancia de la gestión financiera

Para Cabrera, *et.al* (2017), la gestión financiera en la empresa es importante porque reúne actividades que están relacionadas con la utilización, control y manejo de los recursos de la empresa con el fin de optimizar recursos y por ende maximizar las

utilidades, la gestión financiera permite la toma oportuna de decisiones conllevando a que la organización defina objetivos estratégicos claros y alcanzables planteados desde diferentes perspectivas y necesidades.

Montaño, *et.al* (2020), definen que la gestión financiera se la considera como una herramienta que permite un mejor control en el proceso productivo y financiero de la empresa, se la considera parte fundamental de la gestión empresarial porque todos los aspectos de las organizaciones al final se reflejan en la estructura financiera y en los resultados que se presentan.

De acuerdo con Pimenta & Pessoa (2015), la gestión financiera al cumplir un papel importante en la asignación y manejo de recursos en la organización es quien causa el impacto eficiente y eficaz en el momento de presentar los resultados de las actividades, aprovechando oportunidades de crecimiento que le permitan el retorno financiero para que la empresa se vuelva sostenible en el tiempo generando desarrollo y aporte económico tanto local como nacional.

Su importancia radica en que la gestión financiera maneja y gestiona los procesos relacionados con el manejo de dinero que una empresa utiliza para el desarrollo de sus actividades, buscando siempre su eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos propuestos mediante la integración de todas las tareas relacionadas con la utilización de recursos financieros.

La gestión financiera guarda relación con el aseguramiento de actividades y procesos en la organización y la reducción de riesgos que estos pueden generar, ya que una gestión moderna y actualizada permitirá un adecuado manejo y optimización de recursos promoviendo siempre el desarrollo y buenas prácticas organizacionales haciendo que la empresa crezca y se mantenga en el mercado.

2.1.2. Objetivo de la gestión financiera

La gestión financiera tiene como objetivo buscar la maximización del beneficio para sus accionistas, para lo cual la empresa necesita trabajar con un plan de acción enfocado al área financiera y las operaciones económicas planeados a largo plazo mediante la implementación de estrategias adecuadas que permitan cumplir los objetivos

y en especial cumplir con el objetivo principal que le permita recuperar la inversión y maximizar sus utilidades (Huacchillo, 2020).

Toda empresa u organización realiza su inversión con la finalidad de al largo plazo maximizar sus utilidades, mediante la administración eficaz de sus recursos, de sabias inversiones; todo esto con la ayuda e implementación de estrategias, habilidades y métodos que permitan el adecuado uso de los recursos que faciliten la maximización del beneficio para sus accionistas.

2.1.3. Modelos de gestión financiera

En lo modelos financieros se pueden encontrar distintos modelos de gestión para que las empresas u organizaciones puedan adaptarse y que les permita obtener mejores beneficios; entre los modelos se puede mencionar: los modelos de gestión por resultados, gestión democrática, basada en procesos y gestión descentralizada (Guerra & Palomino, 2020)

El modelo de gestión por proceso basado en la Norma ISO 9001 señala que las organizaciones deben determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización; para lo cual se debe definir los siguientes pasos:

- entradas y salidas;
- secuencia e interacción
- criterios y métodos
- recursos necesarios
- asignar responsables
- riesgos y oportunidades
- evaluar
- mejorar

Todo esto con la finalidad de que la ejecución de actividades mediante los procesos adecuados permita a la organización obtener mejores resultados demostrando eficiencia y eficacia en sus operaciones (Guerra & Palomino, 2020).

En cuanto al modelo de gestión basado en procesos, proporciona información de cada uno de los procesos que se debe seguir en la empresa para optimizar los recursos y reducir los riesgos.

2.1.4. Modelos financieros

El modelo financiero es una serie de hojas de Excel que permiten la simulación de un negocio en marcha o proyecto a realizarse en el cual se deben considerar todas las variables de entrada y salida las cuales deben ser analizadas para determinar la viabilidad del proyecto, también permite analizar los flujos de efectivo del proyecto y las variables relevantes que intervienen en el proyecto (Maya, *et.al*, 2016).

El modelo financiero permite a una persona o empresa representar un negocio o proyecto mediante un conjunto de archivos integrados por cálculos financieros, procesos y estrategias a ponerse en marcha para la ejecución de actividades y el cumplimiento de objetivos planteados todo esto con la finalidad de obtener resultados y rentabilidad mediante una inversión.

2.1.5. Planeación financiera

Toda empresa debe elaborar una planeación la cual permita formular un presupuesto, reconocer necesidades básicamente de subsistencia para la organización y sobre todo en la planeación se deben fijar metas que promuevan el ahorro y optimización de recursos, ya que todo inversionista espera que la inversión realizada genere utilidad (Morales & Morales, 2014).

La planeación financiera considerada como una herramienta de crecimiento empresarial necesita de productos o servicios de calidad, proveedores confiables y adecuados, recursos financieros suficientes, infraestructura adecuada, personal capacitado, mercado competitivo ya que cada uno de ellos forma parte de la planeación de la empresa y de esto depende el éxito o fracaso de una organización (Villaruel, 2017).

La planeación financiera permite definir metas específicas, reales y alcanzables las mismas que impulsan a la acción, las metas fijadas deben establecer costos y formas de financiamiento para que la empresa pueda obtener recursos que le permitan operar en un mercado ya sea con la producción de bienes o servicios, todo esto se lo puede definir mediante la elaboración de un presupuesto que determine la situación financiera tanto de

ingresos y gastos en los que incurre la organización (Nuñez, 2015).

Básicamente la planeación estratégica está relacionada con la administración y las finanzas de una empresa ya que este es un proceso de cómo la empresa administra sus recursos monetarios para la producción de un determinado bien o servicio, sin embargo, no se puede dejar de lado los otros departamentos de la organización porque ellos son parte de este elemento. Básicamente la planeación financiera consiste en elaborar un plan o un presupuesto que permitirá la distribución del dinero de manera eficaz evitando el desperdicio y la mala inversión.

2.1.5.1. Importancia de la planeación financiera

La planeación financiera tiene como objetivo principal fijar metas ya sean a corto y mediano plazo que le permitan ejecutar actividades, realizar proyecciones financieras futuras sobre la utilización de los recursos y sobre todo permite llevar un mejor control en la organización independientemente del sector en el que desempeñe sus actividades (Pérez & Pérez, 2016).

La planeación financiera al permitir plantear metas y objetivos para que se alcancen en un tiempo determinado hace que la empresa ejecute actividades específicas con la utilización de determinados recursos para evitar el desperdicio de los mismos, logrando así un efectivo proceso productivo, administrativo, financiero que le permita a la empresa obtener mayor utilidad y rentabilidad.

Toda estrategia planteada y puesta en marcha ya sea de tipo tecnológico, financiero, productivo, administrativo permite que las empresas se consoliden en el mercado, considerando siempre la demanda que presentan los consumidores para tratar de satisfacer de mejor manera y en el menor tiempo posible las necesidades; es por ello que una planeación estratégica se considera un elemento importante dentro de una organización porque a través de ella se puede establecer y determinar lo que la empresa quiere lograr o alcanzar en un determinado tiempo.

2.1.6. Finanzas

Las finanzas se encargan de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, las entradas y salidas de dinero; todo con el objetivo de maximizar el valor de la empresa y garantizar que se puedan atender todos los

compromisos en los desembolsos de dinero que realiza la empresa por las actividades a las que se dedica (Ponce, *et al.*, 2019).

Las finanzas permiten conocer la situación económica, financiera y patrimonial de la empresa, lo cual permite la toma acertada y adecuada de decisiones que involucren un futuro prometedor a nivel económico, también las finanzas permiten la interpretación de los estados financieros para conocer sobre la situación de la empresa y así poder implementar estrategias de mejora.

Las finanzas mantienen estrecha relación con la contabilidad ya que las dos ramas responden a interrogatorios como, por ejemplo: ¿cómo se encuentra la empresa en un tiempo determinado?, ¿cuál es su situación en un determinado período de tiempo?; a estos interrogantes se puede dar contestación mediante la interpretación de los estados financieros para poder tomar decisiones en aspectos económicos, financieros que está atravesando la empresa u organización? (García, 2015).

2.1.7. Presupuesto

El presupuesto se conoce como una herramienta financiera que permite a la organización realizar cálculos tomando en cuenta los ingresos y gastos ya sean fijos y variables que se generen en la ejecución de las actividades a las que se dedica la empresa; el presupuesto permite determinar si existirá ganancia o pérdida en una inversión, a la vez también se puede identificar los gastos que son innecesarios y que se pueden evitar para generar mayores ingresos y ahorros en la empresa (Parra & La Madriz, 2017).

Para Toro (2016), el presupuesto tiene sus componentes básicos que son los ingresos, los gastos, la inversión y el ahorro, que son organizados dependiendo del momento y de las necesidades de la empresa. El presupuesto puede ser elaborado de forma mensual o anual ya que este permite decidir cómo y cuánto ahorrar en tiempos determinados para el cumplimiento de metas específicas planteadas por la empresa.

Al presupuesto se lo conoce como lo que se va a conseguir en el futuro, básicamente es la planeación de los ingresos y gastos que va a realizar una empresa para la consecución de un objetivo específico en un determinado tiempo, el presupuesto es expresado siempre en términos monetarios y permite una mejor organización y

distribución del dinero para hacerlo producir y rendir al máximo permitiéndole a la organización tener mayores niveles de utilidad.

De la misma manera en base a un presupuesto se puede tomar decisiones y tener un mejor control de la economía por la que atraviesa la empresa con la finalidad de priorizar gastos, optimizar recursos, y tener ahorros para cualquier imprevisto que se pueda presentar en la organización.

En las empresas privadas el presupuesto se puede elaborar a corto plazo el mismo que se lo establece para operaciones que abarquen un año o menos y el presupuesto a largo plazo que se lo elabora para operaciones que se vayan a realizar en más de un año. El presupuesto permite determinar a la empresa cuánto va a gastar y cuánto va a ganar poniendo en marcha dicho plan o proyecto.

2.1.8. Costos

Para Rincón, *et.al* (2019), se considera como costos a todos los recursos de carácter monetario que son invertidos para la producción de un bien o servicio por una empresa con la finalidad de obtener beneficios económicos futuros; los costos son recuperables el momento de que se realiza la venta de lo producido.

Los costos son la inversión inicial que se realiza con la finalidad de producir bienes o servicios y cuyo costo es recuperable el momento de la venta; la determinación de los costos permite a la dirección administrativa generar una idea de cuál será la utilidad que obtendrán por la inversión que realizaron para la producción de dichos bienes o servicios y que fueron destinados a la venta (Rincón, *et.al*, 2019).

Considerados como todos los valores que se invertirán para la producción de un bien o servicio y que al final permiten determinar el precio de venta de dicho artículo que posteriormente será puesto a la venta; el costo representa la inversión que se realiza en cuanto a materia prima, mano de obra y los CIF que integran la producción de los productos o servicios y que serán recuperados cuando se produzca la venta o comercialización.

Toda empresa dedicada a la producción ya sea de bienes o servicios incurre en gastos que no es más que los valores o recursos que se invierten para producir artículos o servicios que demandan los consumidores para satisfacer sus necesidades. Los costos

deben ser tratados de manera adecuada ya que ellos son la base que permiten determinar el valor final de un determinado bien o servicio que será puesto a la venta al público y así la empresa cumplirá sus objetivos propuestos o los fines para la cual fue creada.

2.1.9. Optimización de costos

La optimización de los costos permite a la organización plantear estrategias de competitividad para que la empresa pueda mantenerse en el mercado, esta reducción de costos permite generar algunos beneficios para la organización entre ellos incrementar las utilidades y mejorar el desempeño organizacional de toda la empresa (Rojas & Valencia, 2017).

La optimización de los costos genera niveles óptimos de productividad y comercialización, es por esto que las empresas deben formular y plantear estrategias adecuadas y competitivas que le permitan a la empresa sostenerse en el tiempo, afrontar problemas y sobre todo ahorrar e incrementar las utilidades ya que toda inversión tiene como objetivo recuperar el dinero y ganar (Campo, *et.al*, 2020).

Con la evolución de la tecnología, la globalización y los avances apresurados en cuanto a tecnología, formas de negocio, modalidades de venta hace que las empresas cada día se vuelvan más competitivas por lo que muchas veces incurren en gastos por la búsqueda de nuevas estrategias para lograr liderazgo. El responsable de esta gestión debe analizar de forma eficiente y correcta todos los gastos en los que se va a incurrir para la implementación de dichas estrategias, esto también permite la toma de decisiones oportunas y adecuadas llevando el éxito o fracaso de una organización.

Las estrategias y el gobierno corporativo forman parte del modelo de gestión, porque a través de las estrategias se canalizan ideas de liderazgo y a través del gobierno corporativo se analizan mecanismos externos, internos, y externos reguladores, los cuales permiten el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de objetivos institucionales.

2.1.10. Ingresos

Los ingresos son considerados como los incrementos en el patrimonio neto de la organización al cabo de un ejercicio económico; dichos ingresos pueden ser en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, también

se puede considerar como ingreso toda transferencia que reciban los entes económicos, tales como subsidios, donaciones entre otras (Wayne & Ledesma, 2016).

Es todo el ingreso de dinero o recursos económicos a la empresa por la ejecución de las actividades, entre ellas la venta de productos o por la prestación de servicios que brinde la organización. La cuenta de ingresos es una cuenta de gestión que conjuntamente con la cuenta de gastos permiten determinar la utilidad o pérdida que haya tenido una empresa en un período económico determinado.

2.1.11. Gastos

Los gastos son desembolsos de dinero o recursos económicos que realiza la empresa por la adquisición de bienes o servicios para el desarrollo de sus actividades y por ende el cumplimiento de sus objetivos, los gastos pueden darse por la compra de insumos en el área productiva, pago de sueldos y salarios sean de índole comercial, industrial, financiera entre otras (Wayne & Ledesma, 2016).

Los gastos es una cuenta que se la registra en el estado de resultados y es una cuenta de gestión porque permite registrar todas las salidas de dinero que ha tenido una empresa en un ejercicio económico determinado. La cuenta gastos y la cuenta ingresos permiten conocer si la empresa ha obtenido beneficio o pérdida por el desarrollo de sus actividades.

2.1.12. Control interno

El control interno es una herramienta de gestión formada y ejecutada por la planificación de la organización, el conjunto de métodos y procedimientos los cuales aseguren que los activos de la empresa están protegidos, los registros contables sean reales y que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente según las directrices y estrategias determinadas por la administración (Estupiñan, 2015).

El control interno facilita a la empresa el logro de sus metas y objetivos planteados para cumplirse en un tiempo determinado, a la vez permite determinar y conocer que aspectos o estrategias exponen a la empresa a eventos o riesgos y determinar su grado de cumplimiento.

2.1.1. Importancia del control interno

La implementación del control interno las empresas de cualquier índole crean la posibilidad de que las organizaciones reformen sus procesos internos, controlen sus movimientos, y puedan reducir y/o suprimir los impactos y eventos negativos generados por la ejecución de las actividades tanto operativas, administrativas o financieras; esta implementación acrecienta la eficiencia y eficacia de la empresa, mejorando sus operaciones (Silva, 2017).

La importancia del control interno radica en que esta herramienta de gestión proporciona una seguridad razonable sobre los procesos administrativos, operativos y financieros de la organización, de igual manera ayuda a la prevención y mitigación de posibles eventos riesgosos que se esté expuesta la empresa por la ejecución de las actividades.

2.1.2. Objetivos del control interno

Entre los principales objetivos de esta herramienta de gestión se menciona los siguientes:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
- Verificar la suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Efectividad y eficiencia de las actividades

Estos objetivos han sido formulados con la finalidad de proporcionar a las empresas que implementen el control interno una guía de estrategias que les permita llevar a cabo de mejor manera los procesos y procedimientos en las distintas áreas que forman parte de la entidad.

2.1.3. Componentes del control interno

El control interno al ser considerado un proceso multidireccional y repetitivo porque interrelaciona sus componentes uno con otro, hace que cada componente influya en los otros para permitir el control de las actividades y reaccionar a las gestiones cambiantes que se generen en la entidad.

Los 5 componentes del control interno son:

- Ambiente de control

- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

Esos cinco componentes del control interno promueven y optimizan la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones que realiza la empresa; también facilitan el resguardo y cuidado de los recursos y bienes que posee la organización.

2.1.3.1. Ambiente de control

El primer componente que es el ambiente de control es considerado como el elemento esencial, ya que en él se sustentan los demás componentes de la herramienta de gestión, a la vez que influencia en el recurso humano de la organización y en la consecución de los objetivos causando un efecto en la integridad de los procedimientos de control específicos acompañado de la entereza, competencia, experiencia y filosofía administrativa (Estupiñan, 2015).

2.1.3.2. Evaluación de riesgos

El segundo componente permite la identificación de puntos clave, los mecanismos y el análisis de los principales riesgos o eventos que interfieren en el logro de los objetivos y la base para determinar la forma de influencia en el entorno de la organización. En este componente de evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos identificados (Isaza, 2018).

2.1.3.3. Actividades de control

Este componente se define por las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos, además permite el control de todas las actividades que se realicen en las distintas áreas de la empresa tomando en cuenta el tipo de operaciones que se desarrollen facilitando la identificación y el análisis de los riesgos (Isaza, 2018).

2.1.3.4. Información y comunicación

El cuarto componente que es la información y comunicación brinda información relevante y de calidad tanto de fuentes internas como de fuentes externas las cuales contribuyen al funcionamiento de los demás componentes del control interno, mediante procesos continuos que proporcionen y compartan información necesaria para la empresa que faciliten la toma de decisiones oportunas y adecuadas (Estupiñan, 2015).

2.1.3.5. Supervisión y seguimiento

El último componente permite realizar las evaluaciones continuas e independientes que faciliten conocer si cada componente está cumpliendo con los principios y el funcionamiento adecuado de los procesos y procedimientos para suministrar información veraz y oportuna para alcanzar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización (Gaitán, 2015).

2.1.13. Modelo de gestión

Para Ascencio, *et.al* (2019), el modelo de gestión es considerado como una herramienta organizacional que permite a la empresa elaborar procesos de producción, de calidad, participación y satisfacción del cliente, permitiendo cumplir con las expectativas administrativas de un proyecto puesto en marcha llevando un mejor control de los procesos, actividades para que la empresa logre cumplir con sus metas y objetivos institucionales.

El modelo de gestión busca la optimización de la eficiencia y productividad ya que la planificación, organización, dirección, coordinación y control son los procesos que permiten un mejor control organizacional y administrativo para el cumplimiento óptimo de los objetivos y desempeño de la empresa (Huertas, *et al.*, 2020).

El modelo de gestión se compone de la estructura, cultura, estrategia y la ejecución; todo este contenido permitirá que la empresa se mantenga concentrada en las estrategias de negocio buscando siempre un constante crecimiento organizacional para el cumplimiento de metas y objetivos a través de la ejecución de actividades y operaciones ampliamente inspiradas en el desempeño flexible y rápido permitiendo afrontar cambios y retos necesarios en el mundo competitivo.

Todo modelo de gestión implementado en una empresa debe enfocarse básicamente en tres elementos importantes que son los procesos que se implementan, el recurso humano y el recurso tecnológico siempre alineados al cumplimiento de la filosofía empresarial, ya que esto permite el aseguramiento de resultados óptimos, cumplimiento de objetivos y la minimización de riesgos a los que está expuesta la empresa en el desarrollo de sus actividades.

2.1.14. Información financiera

La información financiera es presentada y reflejada en los estados financieros y en sus notas aclaratorias, dicho en otras palabras, son todas las actividades financieras que se realizan en un período económico. Esta información debe ser veraz, oportuna y confiable ya que es la base para la toma de decisiones futuras de la empresa (Castellanos, 2015).

La información financiera es de carácter cuantitativo porque está expresada en unidades monetarias, refleja el desempeño financiero de una empresa; dicha información debe ser presentada de una forma clara, ordenada y ser útil para el usuario. La información financiera permite la toma de decisiones económicas a la vez permite una evaluación de la organización para estimar su comportamiento futuro (Instituto Mexicano de Conatadores Públicos, 2017).

La información financiera se encuentra descrita en los diferentes balances financieros y las ratios financieros que presenta una empresa y permiten conocer su situación patrimonial, el resultado del ejercicio económico, los movimientos económicos, su rentabilidad, solvencia, liquidez, haciendo que tanto los usuarios internos como externos conozcan la situación económica de la misma.

La toma de decisiones oportunas y adecuadas en una organización parte de una veraz y confiable información financiera la cual es proporcionada para la elaboración de reportes financieros que serán presentados y analizados por sus directivos para la evaluación y rendimiento de la empresa determinando sus niveles de operación y cumplimiento.

2.1.15. Estados financieros

Los estados financieros resumen todas las transacciones económicas que realiza una empresa u organización diariamente, esta información es registrada en libros contables para luego ser presentada en los estados financieros en los cuales se determinara la rentabilidad y el estado económico en el que se encuentra la empresa; dicha información puede ser presentada trimestralmente, semestralmente o anualmente. (Elizalde, 2019).

Los estados financieros son la fuente de información principal para el análisis financiero. Esto significa que la calidad del análisis financiero depende de la confiabilidad de los estados financieros, la cual a su vez depende de la calidad del análisis contable. El análisis contable es particularmente importante para el análisis comparativo (Wild, *et.al*, 2016, pág. 85).

Son informes que utilizan las empresas para poner en conocimiento la situación financiera y los cambios que se han presentados durante el ejercicio económico por el desarrollo de las actividades, estos estados financieros deben ser elaborados bajo las normas y características emitidas por entes reguladores, que les permitan cumplir con los estándares señalados, en ellos se debe resumir la información de tal manera que los usuarios puedan tener un claro conocimiento sobre los movimientos económicos suscitados.

Todo estado financiero debe reunir ciertas características básicas entre las cuales se menciona comprensión, relevancia, pertinencia, fiabilidad, deben tener carácter de comparabilidad entre períodos para analizar las variaciones y cambios sufridos durante el período y así los usuarios internos o conocidos también como accionistas puedan tomar decisiones en base a los resultados expuestos

Los estados financieros básicos y que se deben presentar en toda organización son el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo, los cuales permiten un diagnóstico, planeación, y proyección de las finanzas de la organización.

2.1.16. Clasificación de los estados financieros

Los estados financieros tienen como objetivo presentar en forma resumida las actividades económicas financieras que ha realizado una empresa en un período de tiempo determinado. Entre los principales estados financieros se menciona los siguientes: Estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujo del efectivo, cambios en el patrimonio.

2.1.17. Estado de Situación financiera

Este estado también se lo conoce como balance general, aquí se detallan las cuentas de activo, pasivo y patrimonio; en el registro de las cuentas de activo se toma en cuenta su disponibilidad, en el grupo de los pasivos se atiende la exigibilidad y el patrimonio el capital contable que dispone la empresa a esa fecha o periodo contable, generalmente para la elaboración de este estado financiero se toma la información correspondiente a un año económico (Roman, 2017).

2.1.18. Estado de Resultados

También conocido como estado integral, en este estado se muestra la información relacionada a los ingresos que ha percibido la empresa ya sea por la venta de bienes o servicios y los gastos que ha tenido por sus actividades, en base a esta información se determina la utilidad o pérdida que ha tenido la empresa en el período analizado.

2.1.19. Estado de flujo de efectivo

Este estado financiero permite conocer los cambios que se han producido en los partidas o cuentas pertenecientes al efectivo las mismas que tienen la posibilidad de convertirse en dinero líquido, en el efectivo o en el financiamiento que ha otorgado la empresa teniendo en cuenta el movimiento económico producido por las operaciones financieras, las inversiones y el financiamiento otorgado por la empresa.

2.1.20. Estado de cambios en el patrimonio

Este estado financiero permite conocer las variaciones que se han presentado en las cuentas de patrimonio, en especial en la cuenta de capital las mismas que pueden haberse dado por la variación de los activos o de los pasivos por indistintas causas o consecuencias.

2.1.21. Análisis financiero

El análisis financiero es un punto clave en una organización ya que mediante él se puede realizar un análisis y una evaluación del desempeño y funcionamiento financiero de la empresa para en el futuro aplicar los correctivos necesarios para un desarrollo eficiente y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

El análisis financiero al ser considerado como una herramienta que se basa en el análisis de indicadores financieros ya sean de rentabilidad, liquidez o solvencia permiten a la organización realizar una evaluación más profunda detectando los puntos débiles y errores que se presentaron durante el período económico o en el tiempo de ejecución de actividades (Nava, 2019).

La rentabilidad, viabilidad de un proyecto o plan a ejecutarse se refiere a un análisis financiero, este análisis se lo elabora tomando en cuenta información proporcionada en los estados financieros que presenta la empresa al final de un período económico, permitiendo que esta información sea comparada entre períodos.

Quienes deben conocer y les debe interesar el análisis financiero que se realice en una empresa son los inversionistas ya que ellos necesitan saber si la inversión que realizaron está generando rentabilidad, los directivos porque son quienes dirigen la organización y con su trabajo llevan a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos, dicho análisis demostrará que tan efectivas son las medidas o estrategias que se han puesto en marcha, los acreedores porque son quienes financian y proporcionan recursos para la ejecución de los proyectos siendo así necesario conocer que tan buena es la situación financiera de la empresa y a que riesgos se enfrentan con la prestación del dinero, finalmente los entes reguladores porque ellos son quienes fiscalizan las actividades económicas y financieras que se llevan a cabo en el país.

Al realizar un análisis financiero los principales beneficios que se obtiene es que se puede conocer si la empresa se encuentra en crecimiento tanto operativo, administrativo, financiero, también se puede identificar si la empresa se mantiene estable con el desarrollo de sus actividades, o si la empresa ha presentado declive o bajas en sus operaciones económicas o financieras.

2.1.22. Métodos de análisis financiero

El análisis financiero al ser una herramienta que facilita la evaluación y comparación de los estados financieros entre distintos periodos con la utilización de algunas técnicas que permiten a los inversionistas o accionistas conocer sobre el negocio, sus movimientos económicos, entre otros resultados. Para el análisis financiero existen distintos métodos entre los cuales se puede mencionar: análisis comparativo, análisis porcentual, análisis de razones financieras, sistema Du Pont y equilibrio financiero; estos métodos se los puede utilizar en las distintas empresas para su respectivo análisis financiero, el cual permitirá la toma acertada de decisiones financieras (Barreto, 2020).

2.1.23. Análisis comparativo

La característica de este análisis es evaluar información histórica entre dos períodos o más, la evaluación se la realiza de forma horizontal la cual permite conocer los rendimientos económicos producidos en la empresa y así poder identificar si se ha generado crecimiento o decrecimiento en un período determinado que toma como base la empresa para realizar su análisis (Gaytán, 2021).

2.1.24. Análisis porcentual

Consiste en asignar un porcentaje a las cuentas que intervienen en el análisis, específicamente se trabaja con la cuenta ventas netas o el total de activos para poder conocer el peso que tienen estos rubros en la situación financiera de la empresa, en este análisis el tiempo no causa efectos en el análisis ya que esta evaluación se la puede hacer en un mismo periodo de tiempo.

2.1.25. Razones financieras

Este análisis se lo realiza mediante los indicadores financieros entre ellos de liquidez, endeudamiento para lo cual se toma como referencia ciertas cuentas para el análisis las mismas que permiten la evaluación y el conocimiento del comportamiento de la empresa en el desarrollo de sus actividades (García & Paredes, 2014).

2.1.26. Sistema Du Pont

Este sistema fue creado para controlar y monitorear la rentabilidad patrimonial de las empresas a largo plazo, utiliza estrategias definidas que permitan incrementar la

rentabilidad de la organización. En este análisis se utiliza el ratio financiero ROE y el ROA, cuyo resultado de este ratio permite saber si los accionistas o inversionistas de la empresa van a seguir invirtiendo en la organización ya que el resultado de este ratio indica la rentabilidad que se genera sobre el patrimonio que posee la organización (Gaytán, 2021).

2.1.27. Equilibrio financiero

Este método permite conocer si la organización desarrolla sus actividades bajo una estructura económica sólida, la misma que le permita afrontar sus obligaciones con proveedores e instituciones financieras las cuales le han facilitado las actividades económicas. En este análisis se toma en cuenta ciertos indicadores o ratios financieros con su respectivo análisis como puede ser la liquidez, la solvencia y el endeudamiento que tiene la empresa.

2.1.28. Estados financieros proyectados

Este tipo de estado financiero es conocido también como estado proforma y realiza cálculos mediante transacciones estimativas o que se esperan que ocurran, este tipo de estado se lo genera en la etapa de planeación que realiza la empresa. La elaboración de este estado facilita una adecuada administración previniendo posibles causas que puedan suscitarse en la organización a nivel contable (Elizalde, 2019).

2.1.29. Estados financieros auditados

Este tipo de estados financieros son aquellos que han sido sometidos a revisión y verificación por parte de un contador público autorizado que luego de una evaluación adecuada y minuciosa emite el criterio sobre la razonabilidad de la situación financiera sobre los resultados, el flujo de efectivo que ha descrito la empresa en los estados financieros elaborados (Roman, 2017).

2.1.30. Estados financieros comerciales

Los estados financieros comerciales son aquellos que se utilizan y se construyen en base a las actividades comerciales que realizan las empresas dedicadas a la comercialización de bienes o servicios los mismos que generan utilidades para sus propietarios y/o accionistas o inversionistas.

2.1.31. Análisis Horizontal

En el análisis horizontal se determina la variación absoluta y la variación relativa que han presentado las cuentas del estado financiero determinando el crecimiento o decrecimiento de las cuentas al realizar la comparación entre períodos. Para realizar el análisis horizontal se utiliza como instrumentos los estados financieros de distintos periodos los cuales determinan el comportamiento positivo o negativo de las cuentas (Bogdanski, *et.al*, 2018).

La variación absoluta se representa en valores y la variación relativa en porcentajes las cuales facilitan la comprensión de los lectores de los cambios obtenidos entre los períodos que se ha comparado; el crecimiento o decrecimiento de las distintas cuentas se puede deber a muchos factores; para mencionar un ejemplo el efectivo se puede ver afectado por las cuentas x cobrar, por las existencias; la variación de estas cuentas puede afectar significativamente a la liquidez o llevar al endeudamiento a una organización.

El análisis horizontal presenta resultados sobre la gestión que se está ejecutando y la toma de decisiones se refleja en los cambios que sufren las cuentas, para este análisis la persona encargada de realizarlo debe recoger cuentas de la misma naturaleza y tipo para facilitar la comparación e interpretación.

Dicho análisis se lo puede realizar al estado de situación financiera y al estado de resultados utilizando el periodo actual y un período anterior para determinar los cambios a lo largo del tiempo, logrando identificar los principales rubros que están afectando a la empresa, a los cuales se les debe prestar mayor atención y seguimiento logrando identificar los factores que están influyendo en su crecimiento o decrecimiento.

2.1.32. Análisis vertical

El análisis vertical básicamente se enfoca en dar a conocer la participación de cada cuenta de los estados financieros con referencia sobre el total de activos o el total de pasivos y de la misma manera del patrimonio o sobre las ventas totales tomando como referencia el estado de resultados, determinado así el porcentaje de una partida específica.

Este análisis permite tener una visión clara de la participación de cada cuenta facilitando a los usuarios internos como externos conocer la relación de la inversión o

financiamiento que mantiene la empresa, realizando una comparación entre períodos o con empresas de la misma línea, además facilita la toma de decisiones que irán en beneficio o mejora de la empresa (Puerta, *et.al*, 2018).

Realizar este tipo de análisis la empresa está en la potestad de realizar cambios, implementar estrategias para la toma de decisiones, plantear nuevas ideas de comercialización, de producción, de dirección para llegar a cumplir con los objetivos propuestos. También al realizar la comparación y evaluación conociendo el porcentaje que ha variado una determinada cuenta, la empresa podrá conocer en donde se encuentra su punto fuerte o débil que permiten su máximo rendimiento y por ende obtener mayores utilidades, ya sea minimizando costos, gastos e incrementando ingresos.

2.1.33. Indicadores financieros

Son herramientas que permiten a las organizaciones analizar en qué estado se encuentran ya que se puede analizar la rentabilidad, solvencia, productividad, a la vez permiten comparar cuentas en base a información proporcionada por los estados financieros. Los indicadores financieros también permiten identificar si las empresas se encuentran económicamente estables o si han caído en quiebra a través de los datos financieros que se reflejan (Imaicela, *et.al*, 2019).

Los indicadores financieros son herramientas necesarias que permiten a los usuarios ya sean internos (accionistas), los directivos y usuarios externos como los acreedores ya que todos necesitan conocer el desempeño y el rendimiento de la empresa en cuanto a su solvencia, liquidez, productividad, capacidad de pago, todo esto con la finalidad de tomar decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de la organización (Lizarzaburu, *et.al*, 2016).

Los indicadores financieros aplicados en una organización pueden ser de carácter cuantitativo permitiendo medir la actividad, la eficiencia o cualitativo los dos tipos permiten medir la solvencia, liquidez y el apalancamiento permitiendo comparar la información con las empresas consideradas competencia o con la empresa líder en el mercado.

La opción de controlar, gestionar y medir el desempeño de las empresas se lo puede realizar a través de los indicadores financieros quienes son los que indican el

funcionamiento de una empresa en general o de alguna área específica que le permita a la organización volverse más competitiva o productiva en el mercado.

Los indicadores a utilizarse en las empresas tienen que ver directamente con los objetivos que se ha propuesto la empresa ya que muchas veces no es recomendable hacer un monitoreo continuo de todos los indicadores, sino que se debe realizar a los más relevantes para la empresa y que le permita cumplir con el fin para el cual fue creada la institución.

2.1.33.1. Indicadores de liquidez

Este indicador básicamente es quien permite medir la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir miden el efectivo que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones financieras ya sea con proveedores, acreedores, inversionistas (Lizarzaburu, *et.al*, 2016).

Este índice de liquidez es medido de acuerdo a la línea en la que opera la empresa, por lo general el objetivo de este indicador es que sea mayor a 1, eso determinará la liquidez o el efectivo que posee la empresa para hacer frente a sus obligaciones o pagos.

Para el análisis de este indicador se debe tomar en cuenta los activos líquidos que posee la empresa, uno de ellos se puede mencionar las cuentas x cobrar que tiene la empresa ya que ellas son quienes se convertirán el efectivo posteriormente realizar los respectivos pagos

Los principales indicadores de liquidez se encuentra el capital de trabajo, la prueba ácida quienes a través del activo circulante y pasivo circulante determinan que tan líquida está la organización, para este análisis siempre se debe tener en cuenta el giro del negocio o el tipo de actividad a la que se dedica (Herrera, *et al.*, 2016).

Entre los principales indicadores están:

Liquidez General

Este indicador permite conocer cuánto posee la empresa en activos corrientes, esta respuesta entre mayor sea es mejor para la empresa.

Su fórmula es: $(Activo\ Corriente)/(Pasivo\ Total)$

Liquidez Corriente

Este indicador determina los activos corrientes que posee la empresa o sus deudas a corto plazo, entre mayor sea significa que la empresa posee liquidez, se lo determina mediante la siguiente fórmula:

$$(Activo Corriente)/(Pasivo Corriente)$$

Prueba ácida

El indicador mencionado permite determinar el nivel de liquidez que posee la empresa, se conoce cuanto la empresa posee en activos líquidos sin tomar en cuenta las existencias para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con terceros, es decir este indicador permite conocer la situación financiera de la empresa. Se lo obtiene con la siguiente fórmula

$$(Activo Corriente – Inventarios)/(Pasivo Corriente)$$

Los indicadores de gestión permiten medir las actividades que realiza la empresa ya que permite establecer estrategias de mejora y decisiones adecuadas que permitan el desarrollo de la organización. También lo indicadores de gestión provee información clara para la toma de decisiones que cumplan las expectativas y satisfagan las necesidades de los clientes (Rodriguez, 2015).

Los indicadores de gestión se los puede elaborar e base a los objetivos institucionales los cuales aseguran que se logre los resultados esperados por la organización, estos indicadores permiten aplicar cambios, o establecer estrategias de mejoras para los procesos que se utilizan en las empresas.

El análisis de los indicadores de gestión es muy importante ya que permite identificar prioridades, fortalezas y oportunidades que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales, también orientan al mejoramiento continuo para aprovechar las oportunidades y lograr mejores resultados (Monroy & Simbaqueba, 2017).

2.1.1. Planeación Estratégica

Es una herramienta de planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias,

utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia (González & Rodríguez).

La planeación estratégica, un proceso sistémico desde la perspectiva de una gerencia integral tiene como propósito brindar al lector las herramientas analíticas y metodológicas pertinentes para adquirir las competencias genéricas (ser), cognitivas (saber) y profesionales (hacer) necesarias para diseñar, implementar y dirigir un proceso estratégico en la organización (Roman, 2015).

Es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas (García, *et al.*, 2017).

2.1.2. Organización

La organización es el segundo componente del proceso administrativo, se enfoca a organizar los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos, requiriendo de la óptima distribución para la consecución de los objetivos planteados (García, *et al.*, 2017).

En la organización se detalla las actividades, estrategias y recursos que la empresa utilizara para el desarrollo de sus actividades. En la organización se ejecuta la adecuada administración y control de los recursos básicamente financieros y se detalla la composición más conveniente para la empresa en la adecuada utilización de los recursos (Cabrera, *et.al*, 2017).

2.1.3. Dirección

Se reafirma la gestión estratégica, en función de la complementariedad con los estilos de liderazgo y sus implicaciones con la gestión integral del talento humano. Esta permite promover sus incidencias en la efectividad de la gestión de clientes y mercados, la cual se proyecta desde la definición de procesos para la productividad donde la creación de valor, constituye parte fundamental de los componentes básicos que requieren ser desarrollados desde el contexto de las empresas (Sukier, *et al.*, 2017).

2.1.4. Control

El control considerado como la herramienta o instrumento que permite dar conocimiento y seguimiento al entorno en el que desarrolla las actividades la organización tomando en cuenta las fuerzas que generan competencia y el grado de eficacia que la empresa para dar cumplimiento a los objetivos institucionales poniendo en práctica las estrategias planteadas en el proceso de planeación (García, *et al.*, 2017).

1.2. Marco legal

En cuanto al Marco legal, todas las Unidad Educativa del país están reguladas por el ministerio de educación por lo cual están sujetas a reglamentos que la Ley Orgánica de Educación e Interculturalidad emite para garantizar el cumplimiento y la evaluación de la misma. Si bien estas instituciones no están controladas directamente por el estado, no quiere decir que deben pasar por alto las gestiones administrativas, financieras.

Las instituciones educativas en la actualidad deben efectuar con ciertos parámetros tributarios con los órganos de control como la tributación, las leyes y reglamentos laborales, presupuestarios, entre otros.

La creación de un modelo de gestión financiera se debe tomar en cuenta los procedimientos legales de las instituciones educativas, para ejecutar o recolectar los recursos necesarios e integrar al nuevo modelo,

La Constitución de la República del Ecuador, en los Artículos 26 al 29, y el 345, dando énfasis al Artículo 29, párrafo segundo: “Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas”

Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe, Capítulo VII, de las instituciones educativas. Art. 55: Instituciones Educativas Fiscomisionales. Art. 57: Derechos de las instituciones educativas particulares. Art. 58: Deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares.

Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe, Capítulo VI, Artículos 89 y 90 (Del Código de Convivencia)

Art. 89.- Código de Convivencia. El Código de Convivencia es el documento público construido por los actores que conforman la comunidad educativa. En este se deben detallar los principios, objetivos y políticas institucionales que regulen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa; para ello, se deben definir métodos y procedimientos dirigidos a producir, en el marco de un proceso democrático, las acciones indispensables para lograr los fines propios de cada institución. Participan en la construcción del Código de Convivencia los siguientes miembros de la comunidad educativa: 1. El Rector, Director o líder del establecimiento; 2. Las demás autoridades de la institución educativa, si las hubiere; 3. Tres (3) docentes delegados por la Junta General de Directivos y Docentes; 4. Dos (2) delegados de los Padres y Madres de Familia; y, 5. El Presidente del Consejo Estudiantil. (Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe, 2017, pág. 30)

La LOSEP, al ser una unidad educativa fiscomisional, los docentes que corresponden al sistema educativo público están bajo esta normativa y la contadora de la institución debe conocer todo lo referente a material laboral.

Por otra parte, el Código de Trabajo, ampara a todos los trabajadores tanto del sector público como del sector privado, el área contable financiera debe conocer lo que establece dicho código para el pago de derechos a los trabajadores, reconociendo los beneficios a empleados de corto plazo, post empleo, largo plazo y por terminación.

La unidad educativa no es ajena al cumplimiento de los derechos de los niños, jóvenes y adolescentes, así se apega a lo establecido en el Código de la Niñez y Adolescencia, Registro Oficial, No. 737 de 3 de enero de 2003, dando énfasis a los artículos 37 al 41; de manera especial, la Institución se apega al Artículo 39: “Derechos y deberes de los progenitores”, numeral 2:” Seleccionar para sus hijos una educación acorde a sus principios y creencias”.

Cabe indicar que la unidad educativa San Francisco, fue creada institucionalmente con el Acuerdo Ministerial N°. 651-2, del 30 de junio de 1958, posterior de acuerdo a la resolución MINEDUC-CZ1 2015-00184-R Unidad Educativa Fisco Misional «San

Francisco», con fecha 14 de abril de 2015. Y en el Decreto Presidencial N°. 365, del 08 de agosto de 1973, declaración de la Institución como Fiscomisional.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI y su Reglamento General en los artículos 89 y 90, determina que cada Institución Educativa debe contar con un Código de Convivencia, y mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 0332-12, del 6 de septiembre del 2013, establece expedir la “Guía para la Construcción participativa del Código de Convivencia Institucional” e institucionalizar el Código de Convivencia (instrumento que debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente) en todos los planteles educativos del país, en los diferentes niveles y modalidades del sistema, como un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa que fundamente las normas de convivencia y se convierta en un nuevo modelo de coexistencia armónica y pacífica de la UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO”.

ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00006-A, reglamento que establece los parámetros generales para cobro de matrículas y pensiones por parte de los establecimientos educativos particulares y de los cobros por servicios educativos por parte de los establecimientos fiscomisionales del país”.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio/grupo de estudio

La unidad educativa “San Francisco” es una institución fiscomisional que pertenece a la Orden Capuchina en el Ecuador, se encuentra en la ciudad de Ibarra, recibe presupuesto del estado, como es el pago de sueldos a docentes, los ingresos de la unidad educativa son la recaudación de pensiones, es un institución que oferta servicios de educación, su presupuesto es netamente particular cuenta con 66 personas que laboran en la institución de las cuales 39 es personal privado y 27 personal fiscal, cuenta con 1333 estudiantes.

El modelo de gestión financiero que se propone para la Unidad Educativa San Francisco es para evaluar los ingresos y gastos que ayude a la institución educativa a tener herramientas que mejore la eficiencia y rentabilidad de la misma, planteando indicadores que faciliten el análisis de estados financieros para una mejor toma de decisiones tanto a corto como largo plazo.

3.2. Enfoque y tipo de investigación

El presente Modelo de gestión financiera para la unidad educativa “San Francisco” Tiene un enfoque cuantitativo y mixto según Hernández, Fernández y Baptista, (2014) afirma que el enfoque cuantitativo es el que: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (p. 4).

El enfoque de investigación propuesto para el presente estudio fue mixto, cualitativo porque se analizaron las características de la Unidad Educativa San Francisco en relación a su funcionamiento, forma de organización y administración. Se detallaron los procesos del área financiera donde se pudo determinar los aspectos internos como debilidades y fortalezas.

Fue también cuantitativo porque se procedió a realizar un análisis financiero horizontal y vertical de los estados financieros, determinando la estructura de ingresos y gastos.

El alcance de este modelo de gestión es de tipo descriptivo y explicativos en donde:

- **Descriptivo:** permitió la recolección de la información realizando una comparación de registros históricos con los hechos reales, para la obtención de la información necesaria donde constaron los datos de los balances general y resultados de los últimos 4 años, esto permitió analizar indicadores de liquidez solvencia y rentabilidad.
- **Explicativo:** permitió determinar las variables con el análisis de los balances financieros vertical y horizontal, contribuyó a dar consecución de los objetivos específicos.
- **De campo:** Fue de campo porque la información se recolectó en la Unidad Educativa San Francisco, entrevistando directamente al coordinador académico y a la contadora de la institución para conocer la realidad financiera.

3.3. Procedimiento

En primer lugar, se procedió a solicitar un consentimiento por parte del señor rector de la Unidad Educativa San Francisco con el fin de acceder a la entrevista al coordinador académico y a la contadora de la institución.

Se aplicó una entrevista dirigida al coordinador académico y contador con el objeto de conocer el manejo y realidad financiera de la institución.

Se aplicó un cuestionario de control interno en base al modelo COSO III en donde se abordando los 5 componentes mismo que permitió determinar el nivel de confianza y riesgo.

Se realizó una recopilación de información de la institución educativa del departamento de contabilidad, en donde se obtuvo la información relevante de los estados financieros, este estudio permitió sustentar de mejor manera la elaboración del modelo de gestión.

El modelo de investigación de este trabajo fue no experimental, es decir, no se manipularon variables de medición, se analizaron minuciosamente el entorno de la unidad educativa y los eventos que se presentan en la gestión financiera y la liquidez, en donde

la recaudación de información sirvió para profundizar la incidencia de la liquidez, llegando al entendimiento total de la problemática.

3.4. Técnicas de recolección de información

Entrevista: Fue dirigida al coordinador académico y contador de la Unidad Educativa San Francisco, permitió capturar información relevante para determinar el manejo financiero de la institución.

COSO III: fue aplicado al contador y coordinador académico en base a los 5 componentes y sus respectivos sub componentes.

Observación: fue aplicado para el cálculo de indicadores financieros, análisis horizontal y vertical de los estados financieros.

3.5. Población y muestra

La población considerada para el análisis corresponde a la contadora de la institución y al coordinador académico.

Tabla 1

Población

Nombre	Cargo
Ing. Mora Viviana	contadora
P. Juan Jima	Coordinador

3.6. Consideraciones bioéticas

En el trabajo sobre el modelo de gestión financiera para la unidad educativa “San Francisco” no se realizó modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta la información recopilada de la aplicación de las entrevistas dirigidas al coordinador general y contador de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa “San Francisco, con el objeto de recabar información para diseñar un modelo de gestión financiera que permita la mitigación de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.1. Análisis de la entrevista dirigida al coordinador general de la Orden Capuchina de la Unidad Educativa San Francisco

El coordinador de la institución es de género masculino, comprendido en una edad de 39 a 46 años, es decir es una persona joven, cuenta con estudios de tercer nivel relacionados al área educativa, está encargado de dirigir a la institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como de establecer mecanismos para la administración de los recursos económicos.

Una vez aplicada la entrevista, los resultados develaron que:

¿Cuál es la proveniencia de los recursos económicos para sustentar los gastos de la institución?

Los ingresos que cuenta la institución educativa son la recaudación de pensiones denominadas como permanentes, así como el cobro de matrículas, inscripciones, arriendo del bar, copias, entre otros.

¿Cuál es la estructura de gastos que mantiene la institución?

Los gastos se estructuran de acuerdo a las necesidades de la institución es decir priorizando los gastos educativos y de infraestructura.

¿Usted considera que la institución se encuentra expuesta a riesgos financieros? Si su respuesta es sí, mencione los principales.

La institución no se encuentra expuesta a riesgos financieros, ya que no tiene riesgo de insolvencia ni hay incertidumbre asociada al rendimiento de la Unidad

Educativa porque la institución puede hacer frente a sus obligaciones financieras con solvencia.

¿Cuáles son las limitaciones financieras que atraviesa la institución educativa que usted dirige?

No hay limitaciones, se da apertura a la necesidad que exista en la institución.

¿Las funciones a usted asignadas se encuentran claramente definidas y son cumplidas de forma interrumpida?

Como coordinador general la función está en administrar y cuidar los recursos económicos que tienen la institución.

¿En la institución que usted dirige existe el compromiso de colaboración por parte del personal que labora en el departamento financiero?

El departamento de contabilidad de la institución en general tiene un alto sentido de compromiso y colaboración, están plenamente identificados con la misión y labores que se desarrollan, todo el personal de las instituciones mayores tiene más de 10 años de servicio.

¿Usted considera que en la institución que usted dirige se ha llevado un inadecuado manejo de los recursos financieros y se lo puede considerar un aspecto de carácter negativo que afecta al cumplimiento de los objetivos planteados por la institución?

Los recursos son llevados de forma adecuado de acuerdo al criterio del contador, los objetivos se han cumplido con lo planificado.

¿En la institución que usted dirige en algún momento se pudo identificar que se produjeron gastos excesivos e innecesarios en la adquisición de bienes o servicios? Si su respuesta es SI por favor indique cuales.

En algunas ocasiones se ha identificado gastos innecesarios ya que la prioridad de la institución es cumplir con los requerimientos del estudiante para una buena atención.

¿Durante el tiempo que se decretó la emergencia sanitaria por Covid 19 en el país, la institución se vio en la necesidad de priorizar los gastos que generalmente realizaba la institución educativa?

Si se priorizaron gastos, y principalmente por normativa estatal educativa se realizó una reducción de personal en materias optativas que por Emergencia Sanitaria y la nueva modalidad virtual, eran necesarias. Así como personal de servicios y mantenimiento ya que el plantel se redujo al máximo el movimiento.

¿En la institución se ha detectado que existe exceso de personal, lo cual genera duplicidad de funciones y por ende gastos innecesarios que causan impacto económico para la institución?

Se conoce que no hay exceso de personal privado por tanto no hay duplicidad de funciones y no hay gastos innecesarios que generen impacto en la institución educativa.

¿Los integrantes del departamento financiero cumplen correctamente sus funciones y las actividades a ellos asignadas?

La institución no cuenta con un departamento financiero como tal ya que las actividades de la institución son más bien del departamento contable, cumpliendo con las normativas legales

¿El representante del departamento financiero de la institución elabora y comunica oportunamente a la máxima autoridad los estados financieros con sus respectivos movimientos económicos?

La información que se ha solicitado es de responsabilidad del contador y ha cumplido con los requerimientos necesarios.

¿Usted considera que existe la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que sea adaptado y aplicado en la institución?

Si es oportuno implementar un modelo de gestión financiera que sea adaptado y aplicado en la institución de la UE San Francisco y en cada institución que regenta la empresa. Siempre abiertos al cambio y a la mejora continua.

4.2. Análisis de la entrevista aplicada a la contadora de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa San Francisco

Después de aplicar la entrevista a la contadora de la institución se llegó a determinar los siguientes resultados:

¿Usted considera que la institución se encuentra expuesta a riesgos financieros? Si su respuesta es sí, ¿cuáles considera como principales o que causen mayores efectos?

El no contar con un análisis de los estados financiero en donde se pueda reflejar la economía de la institución se está expuesta a un riesgo financiero ya que no se puede tomar decisiones acertadas con los presupuestos.

¿En la institución que usted labora se ha identificado limitaciones financieras? Mencione cuáles

Respecto a las limitaciones financieras están dadas por el actual ERP que se utiliza que al momento se mantiene estable y da buenos resultados, pero anteriormente dio complicaciones de implementación uso.

Los estados financieros pueden verse limitados por manejo de activos fijos en inmuebles que son de propiedad de la institución mayor.

¿Las funciones a usted asignadas se encuentran claramente definidas y son cumplidas de forma organizada?

Las funciones no son claras más bien se maneja al criterio del contador.

¿En el departamento financiero existe el compromiso de colaboración por parte del personal que allí labora?

La institución no cuenta con un departamento de financiero más bien es el departamento de contabilidad.

¿En la institución se ha generado un inadecuado manejo de los recursos financieros y se lo puede considerar un aspecto de carácter negativo que afecta al cumplimiento de los objetivos plantados por la institución?

Los recursos se han manejado de acuerdo a las necesidades de la institución y se ha tratado de cumplir con los objetivos.

¿En la institución se ha identificado gastos excesivos e innecesarios en la adquisición de bienes o servicios? Si su respuesta es SI por favor indique cuales.

Al no contar con políticas claras y planificaciones se corre el riesgo de hacer gastos innecesarios como por ejemplo en compra de tecnología obsoleta.

¿Durante el tiempo que se decretó la emergencia sanitaria por Covid 19 en el país, la institución se vio en la necesidad de priorizar los gastos que generalmente realizaba la institución educativa?

Si se hizo reducción del personal, así como también se priorizó en equipamiento tecnológico y se realizó descuentos en los pagos de pensiones.

¿Usted conoce si en la institución existe exceso de personal o duplicidad de funciones y por ende se generan gastos innecesarios que causan impacto económico para la institución?

No hay exceso de personal, más bien faltaría personal en el departamento de contabilidad por la carga laboral.

¿Los integrantes del departamento financiero cumplen correctamente sus funciones y las actividades a ellos asignadas?

Si se cumple como departamento de contabilidad ya que solo existe un contador en dicho departamento.

¿El/ la contadora(a) de la institución educativa elabora y comunica oportunamente a la máxima autoridad los estados financieros con sus respectivos movimientos económicos?

Si se cumple con entrega de estados financieros y movimientos.

¿Los estados financieros son elaborados bajo el cumplimiento de alguna norma? ¿Indique cuál?

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son emitidas por el Board (IASB), organismo creado en Londres, y constituyen normas contables que son de aplicación obligatoria en Ecuador desde el año 2010 para todas las empresas.

¿Cuál considera usted que es el mayor desafío que enfrenta usted como contador(a) en la institución educativa?

Respecto a la UE el mayor desafío es corregir el manejo de fondos que causa inconvenientes en dar claridad a los EEFF los cuales parten de órdenes superiores cuando se destinan recursos de la UE a otras obras de la misma empresa.

¿La información financiera que a usted le proporcionan para la elaboración de los respectivos informes financieros es confiable y oportuna?

La información que tiene la institución educativa es contable, en donde enmarca los estados financieros como balance general y estado de pérdidas y ganancias

¿Usted considera que existe la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que sea adaptado y aplicado en la institución

Es muy necesarios ya que ayudaría no solo a la toma de decisiones sino también a evitar riesgos financieros en un futuro.

4.3. Control interno

4.3.1. Control interno

Tabla 2

Control interno

No.		TIPO	CARGOS	CALIF	PONDERACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL (Componente)					25
Integridad y Valores Éticos				<u>11,20</u>	40
1	¿La institución educativa cuenta con un código de ética para la parte financiera?	1 No	Coordinador	0	10
2	¿La unidad educativa cuenta con directrices financieras?	3 SI Pero no está actualizado	Coordinador	4	10
3	¿Existen políticas dirigidas a la actuación del personal?	2 Si está en proceso	Coordinador	2	10
4	¿Existes políticas de manejo de recursos económicos?	2 SI Pero no está actualizado	Coordinador	4	10
5	¿La unidad educativa cuenta con un reglamento interno?	1 SI Pero no está actualizado	Coordinador	4	10
				<u>14</u>	<u>50</u>
Gestión por Competencia				<u>5,00</u>	10
6	¿Existen asignadas responsabilidades a cada trabajador del departamento financiero?	2 SI	Coordinador	10	10

7	¿Se realiza evaluaciones de desempeño al personal del departamento financiero?	7	No	Coordinador	0	10
					10	20
Filosofía y estilo de la Dirección					4,00	5
8	¿La unidad educativa tiene definida la filosofía institucional?	4	SI	Coordinador	10	10
9	¿Los trabajadores colaboran para el cumplimiento de la misión y visión de la unidad educativa?	2	SI	Coordinador	10	10
10	¿Existen políticas de manejo de los recursos financieros?	1	SI Pero no está actualizado	Coordinador	4	10
					24	30
Estructura Organizacional					10,83	25
11	¿la unidad educativa tiene establecido la estructura organización donde se evidencia claramente al departamento financiero?	4	SI Pero no está actualizado	Coordinador	4	10
12	¿El director realiza un seguimiento al cumplimiento del presupuesto?	6	Sí, pero no está aprobado	Coordinador	6	10
13	¿El departamento financiero cuenta con procesos a seguir?	4	Sí, pero no está aprobado	Coordinador	6	10
					-	30
Políticas y Prácticas de RRHH					13,00	20
14	¿Existen políticas de capacitación y entrenamiento al personal?	1	No	Contador	0	10

15	¿La unidad educativa cuenta con políticas de manejo de recursos económicos?	1	Sí, pero no está aprobado	Contador	6	10
16	¿Existen políticas para el faltante y sobrante de dinero?	1	No	Contador	0	
17	¿La unidad educativa cuenta con políticas de evaluación interna?	1	No	Contador	0	
18	¿El personal encargado del manejo de recursos financieros cuenta con la capacitación debida para ocupar el puesto?	2	SI	Contador	10	10
19	¿Existen políticas de socialización de informes financieros?	1	SI	Contador	10	10
					26	40
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
(Componente)						25
Objetivos Estratégicos					26,00	30
20	¿Se da cumplimiento con las directrices financieras?	1	SI	Coordinador	10	10
21	¿La unidad educativa cuenta con un sistema financiero que permita mantener el registro cronológico de las transacciones?	5	SI	Coordinador	10	10
22	¿Se incluye en el POA el presupuesto de ingresos y gastos?	2	SI	Coordinador	10	10
23	¿Se da cumplimiento con el presupuesto de ingresos y gastos?	8	SI	Coordinador	10	10

24	¿Se realiza un análisis financiero?	7	Sí, pero no está aprobado	Coordinador	6	10
25	¿Se priorizan ingresos y gastos en base al cálculo de indicadores financieros?	11	Sí, pero no está aprobado	Coordinador	6	10
					<u>52</u>	<u>60</u>
Objetivos Operativos					<u>22,14</u>	25
26	¿Existen controles para el monitoreo de la la ejecución del presupuesto?	6	Sí, pero no está aprobado	Contador	6	10
27	¿El dinero recaudado es depositado ese mismo día en la cuenta de la institución?	6	SI	Contador	10	10
28	¿Se realizan sorpresivamente arquezos de caja?	6	Sí, pero no está aprobado	Contador	6	10
29	¿Se Cuenta con todos los documentos de respaldo de ingresos y egresos?	2	SI	Contador	10	10
30	¿Se registran las transacciones el día en que ocurren los hechos?	2	SI	Contador	10	10
31	¿Las cuentas bancarias están a nombre de la institución?	2	SI	Contador	10	10
32	¿Existe un responsable definido del manejo de las cuentas bancarias?	2	SI	Contador	10	10
					<u>62</u>	<u>70</u>
Objetivos de Información					<u>16,67</u>	20
33	¿Se mantiene un sistema contable adecuado?	2	SI	Contador	10	10
34	¿Se cuenta con todos los documentos de respaldo del pago a proveedores?	2	SI	Contador	10	10

35	¿La información financiera es conciliada de forma física y electrónica?	2	SI	Contador	10	10
36	¿Existen separación de funciones de la parte administrativa y financiera?	2	NO	Contador	0	10
37	¿Para el pago de un bien o servicio se cuenta con la autorización de la máxima autoridad?	2	SI	Contador	10	10
38	¿La unidad educativa se encuentra al día con los entes de regulación y control?	2	SI	Contador	10	10
					50	60
Objetivos de Cumplimiento					23,61	25
39	¿La unidad educativa cancela a tiempo a los trabajadores y docentes a su cargo?	8	SI	Contador	10	10
40	¿Se emite la factura al momento de cobrar el dinero de pensiones, matrículas, arriendos, entre otros?	1	SI	Contador	10	10
41	¿Se realizan las retenciones a las compras establecidas por el SRI?	10	SI	Contador	10	10
42	¿Se provisiona los recursos para beneficios de empleados?	8	SI	Contador	10	10
43	¿La unidad educativa cancela a tiempo los tributos?	8	SI	Contador	10	10
44	¿Los estados financieros cuentan con las firmas autorizadas?	10	SI	Contador	10	10

45	¿Los comprobantes de ingresos y egreso, cuentan con la firma y sello de los responsables?	10	SI	Contador	10	10
46	¿Existe un responsable de colecturía?		SI	Contador	10	
47	¿Se realizan auditorías internas?	8	Si, pero no se deja evidencia	Contador	5	10
48	¿Se realizan auditorías externas?	8	NO	Contador	0	10
					<u>85</u>	<u>90</u>
ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente) 20						
Eficiencia y Eficacia en las Operaciones					<u>36,67</u>	40
49	¿Se da cumplimiento estricto con el presupuesto de ingresos y gastos?	2	A veces	Coordinador	5	10
50	¿Se paga en la fecha prevista a proveedores de bienes y servicios?	10	SI	Coordinador	10	10
51	¿Se mantiene un archivo cronológico de todas las transacciones realizadas?		SI	Coordinador	10	10
52	¿Se cancela a tiempo los beneficios a empleados?	8	SI	Coordinador	10	10
53	¿Se cancela a tiempo valores por concepto de matrícula y revisión vehicular?	8	SI	Coordinador	10	10
54	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los trabajadores?	8	SI	Coordinador	10	10
					<u>55</u>	<u>60</u>
Confiabilidad en la Información Financiera y Operativa					<u>22,50</u>	30

55	¿La institución mantiene restringida el área de caja?	2	No	Contador	0	10
56	¿El manejo de la información contable y financiera es realizada únicamente por los responsables del área?	2	SI	Contador	10	10
57	¿Se solicitan por lo menos tres proformas para elegir la adquisición de un bien o servicio?	10	SI	Contador	10	10
58	¿Se mantiene un registro de la facturación electrónica?	8	SI	Contador	10	10
					30	40
Protección de los Activos de la Entidad					9,33	15
59	¿Se tienen firmado responsabilidades del uso de bienes tangibles?	2	SI	Contador	10	10
60	¿Existen firmas de responsabilidad de los equipos de computación?	2	SI	Contador	10	10
61	¿Existen firmas de respaldo de la responsabilidad del manejo de vehículos?	2	SI	Contador	10	10
					-	30
Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables					14,00	15
63	¿Se da cumplimiento con el manual de funciones?	11	Si, pero no todos	Contador	8	10
64	¿Se da cumplimiento con las fechas estipuladas de pago a proveedores?	8	SI	Contador	10	10
65	¿Se da cumplimiento con los cambios en las leyes laborales y tributarias?	8	SI	Contador	10	10

						<u>28</u>	<u>30</u>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							15
(Componente)							
Información						<u>50,00</u>	50
66	¿La colectora informa a la máxima autoridad de las anomalías suscitadas en la recaudación de dinero?	6	SI	Contador	10	10	
67	¿Existe cruce de cuentas entre el sistema física y electrónico?	8	SI	Contador	10	10	
						<u>20</u>	<u>20</u>
Comunicación						<u>50,00</u>	50
68	¿Se comunica efectivamente los incrementos de pensiones a los padres de familia?	2	SI	Coordinador	10	10	
69	¿Existe restricción del acceso a internet?	2	NO	Coordinador	10	10	
70	¿Se rinde cuentas por parte de la máxima autoridad?	8	SI	Coordinador	10	10	
71	¿Se rinde cuentas por parte del departamento contable y financiero?	8	SI	Coordinador	10	10	
						<u>40</u>	<u>40</u>
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							15
						<u>30,00</u>	40
71	¿Se realizan controles permanentes al área contable y financiera?	2	A veces	Coordinador	5	10	
72	¿Se verifica el cumplimiento de los objetivos institucionales?	2	SI	Coordinador	10	10	
						<u>15</u>	<u>20</u>

4.3.2. Determinación del riesgo

Tabla 3

Resultado de control interno

No.	Componente	Ponderación	Confianza	1
1	AMBIENTE DE CONTROL (Componente)	25	11,01	<u>44,03</u>
	Integridad y Valores Éticos	40		11,20
	Gestión por Competencia	10		5,00
	Filosofía y Estilo de la Dirección	5		4,00
	Estructura Organizacional	25		10,83
	Políticas y Prácticas de RRHH	20	100	13,00
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS (Componente)	25	22,11	88,42
	Objetivos Estratégicos	30		26,00
	Objetivos Operativos	25		22,14
	Objetivos de Información	20		16,67
	Objetivos de Cumplimiento	25	100	23,61
3	ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)	20	16,50	82,50
	Eficiencia y Eficacia en las Operaciones	40		36,67
	Confiabilidad en la Información Financiera y Operativa	30		22,50
	Protección de los Activos de la Entidad	15		9,33
	Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables	15		14,00

4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)	15	100	15,00	100,00
	Información	50			50,00
	Comunicación	50			50,00
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO (Componente)	15	100	11,25	30,00
	Dirección y Planificación Estratégica	40		Confianza	30,00
			40	75,86	
			100	Riesgo	
				24,14	

Tabla 4

Determinación del nivel de confianza y riesgo de control

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
ZONAS	CRITICA	DE OPORTUNIDAD	DE FORTAEZA

Tabla 5

Nivel de confianza

Componente	Resultado
Ambiente de control	11,01
Evaluación del riesgo	22,11
Actividades de control	16,50
Información y comunicación	15,00

Supervisión y monitoreo	11,25
Total	75,86

El nivel de confianza calculado es alto de 75.86%, en este sentido la unidad educativa tiene que permanecer con estos estándares y mejorar las pocas debilidades detectadas al contar con un nivel de riesgo bajo del 24.14.%

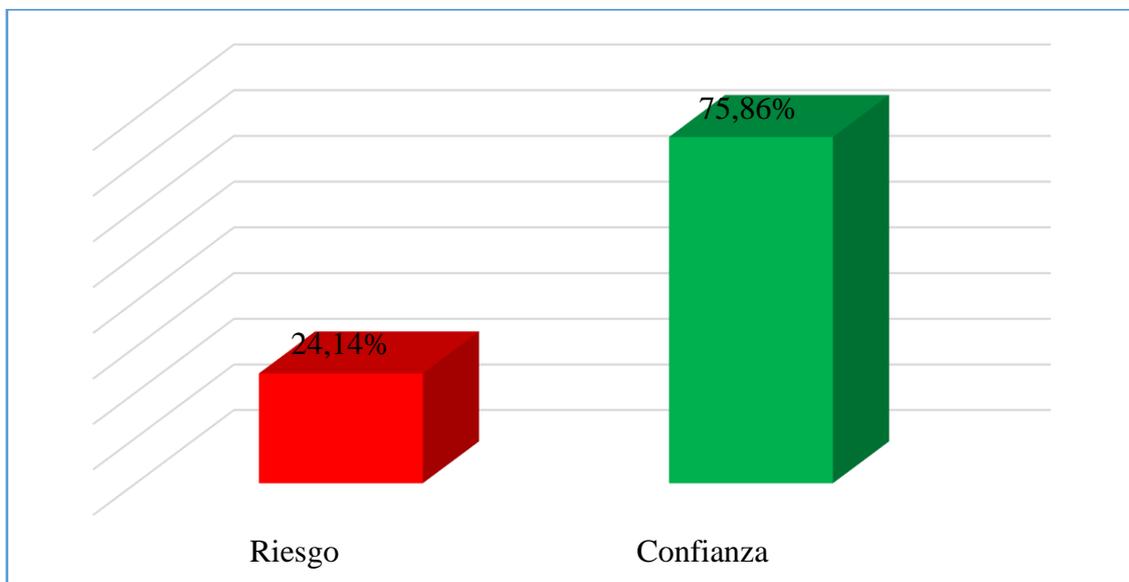
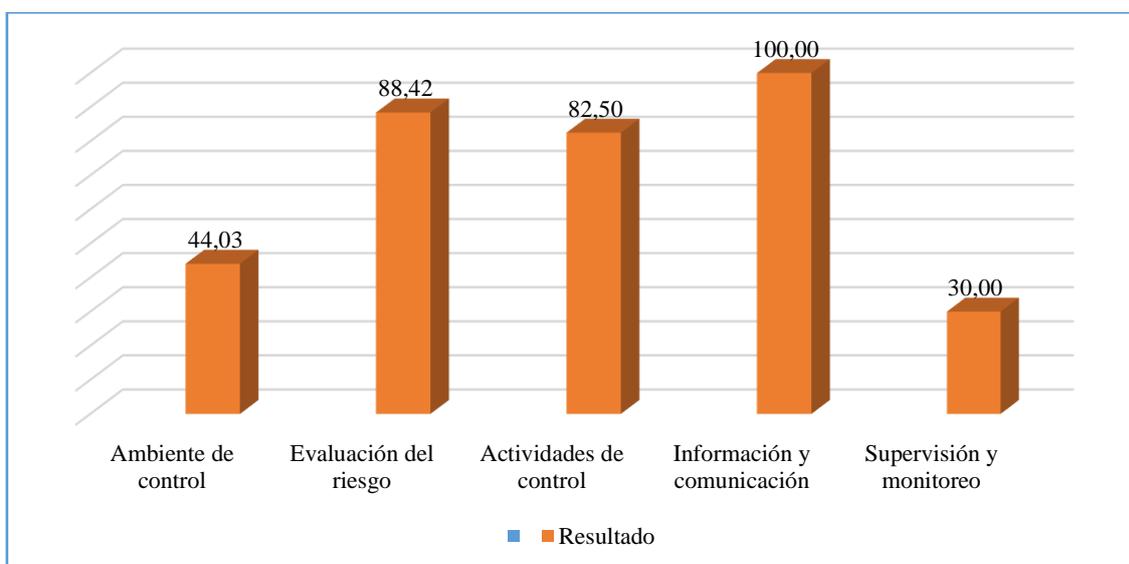


Gráfico 1 Nivel de riesgo y confianza

Tabla 6

Resultado de control componente ambiente de control



El ambiente de control arrojó un resultado de 44.03% sobre 100, teniendo debilidades en cuanto a contar con un código de ética para la parte financiera, carece de directrices financieras, no existen políticas dirigidas a la actuación del personal, tampoco un reglamento interno.

No se realiza evaluaciones de desempeño al personal del departamento financiero, no existen políticas de manejo de los recursos financieros, la unidad educativa no tiene establecido la estructura organizacional, no se evidencia claramente al departamento financiero, hace falta un seguimiento exhaustivo al presupuesto y la elaboración de procesos.

Hace falta la implementación de políticas de capacitación continua al personal, la unidad educativa no cuenta con políticas de evaluación interna, así como para faltante o sobrante de dinero.

En cuanto a la evaluación del riesgo, se evidencia que hace falta realizar un análisis financiero para una adecuada toma de decisiones, de la misma manera no se priorizan gastos en base a los indicadores financieros, monitorear la ejecución presupuestaria, realizar arqueos de caja sorpresivos y la aplicación de auditorías. Además, mantener la restricción al área de caja.

En el componente de supervisión y monitoreo existen deficiencias en el control permanente del área contable y financiera.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ORDEN CAPUCHINA EN EL ECUADOR- UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO”.

La unidad educativa San Francisco tiene como ente jerárquico principal al coordinador general de la Orden Capuchina del Ecuador, seguido del coordinador institucional, como tercero la junta general directiva de docentes, seguido el consejo ejecutivo, rectorado, vicerrectorado e inspección. En el área de apoyo están las comisiones, asociación de profesores, consejo estudiantil y comité central de padres de familia.

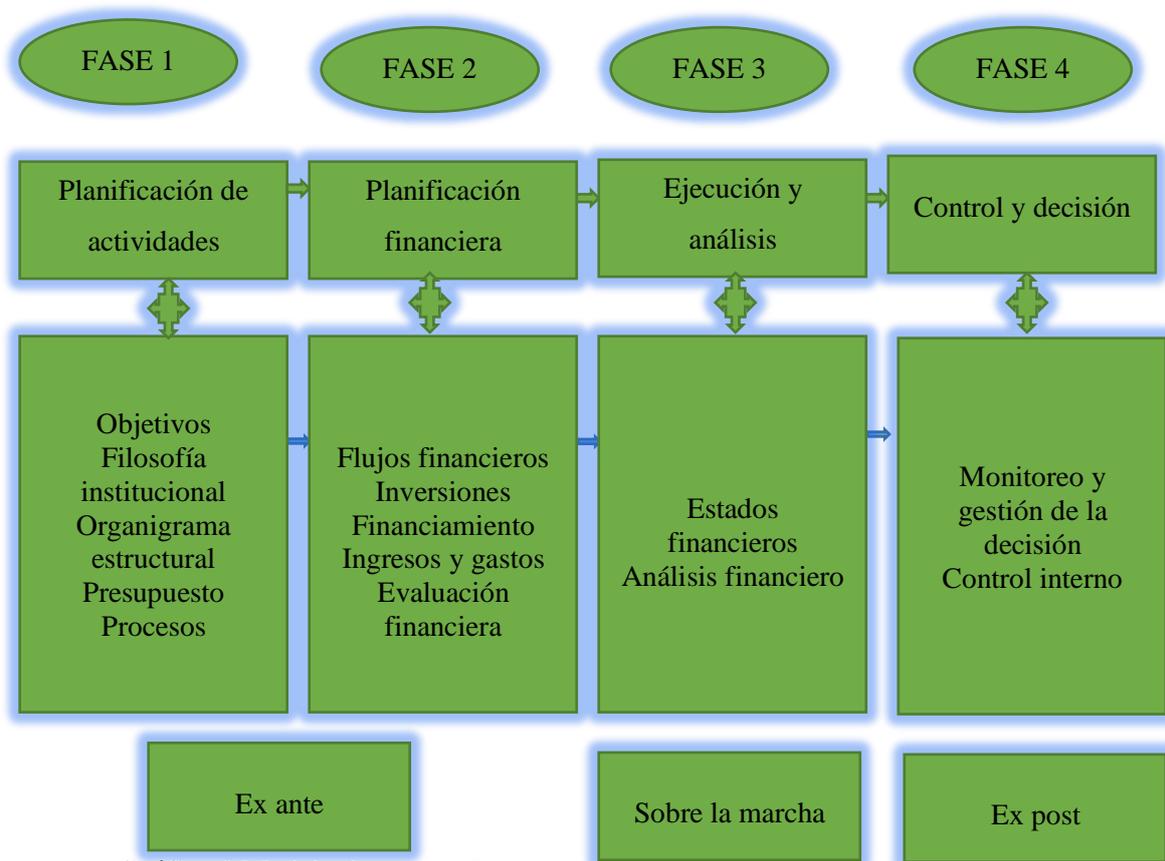


Gráfico 2 Modelo de gestión financiera

Fuente: Adaptado de Terrazas (2008)

5.1. Planificación de actividades

La planificación abarca el establecimiento de objetivos del modelo de gestión financiera para la Unidad Educativa San Francisco de la ciudad de Ibarra, la filosofía empresarial como misión, visión, estructura organizacional y procesos.

5.1.1. Objetivos

- Controlar el manejo administrativo financiero de la Unidad Educativa San Francisco.
- Calcular indicadores financieros que permitan la toma acertada de decisiones.
- Realizar procesos financieros para una adecuada ejecución de las actividades.

5.1.2. Filosofía organizacional

Misión

La UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO” es una Institución Fiscomisionales, privada y regentada por la Orden Capuchina. Educa y evangeliza en Cristo y en San Francisco de Asís. Cuenta con docentes calificados de acuerdo a las realidades de este siglo, empoderados del carisma y pedagogía franciscana. Desde la pedagogía franciscana, se cultiva en los estudiantes valores y propuestas innovadoras y sustentables; capaces de continuar una formación superior, aptos para el desempeño en el campo laboral, siendo referentes de calidad humana, académica y de servicio.(Unidad Educativa San Francisco, 2020)

La unidad educativa brinda los servicios de educación fiscomisional, es decir cuenta con aporte del Estado ecuatoriano, está basada en una pedagogía franciscana, en la práctica de valores y principios sociales, promueven a una planta estudiantil comprometida con el desarrollo holístico de la sociedad y el entorno.

Visión

La UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO”, para el año 2022 será una Institución pionera en la formación integral de niños y jóvenes de la Ciudad y la Provincia, preparados académica, tecnológica, científica y culturalmente. Forjados en la pedagogía franciscana, de fraternidad, de solidaridad con el hombre y con el medio ambiente. Innovadores, emprendedores, con principios éticos y morales, que les permitirá continuar sus estudios superiores con los más altos estándares de calidad.(Unidad Educativa San Francisco, 2020)

Se proyecta como una unidad educativa preocupada por los intereses de la colectividad, en la práctica de valores y principios, reconocida a nivel local y nacional.

Estructura organizacional

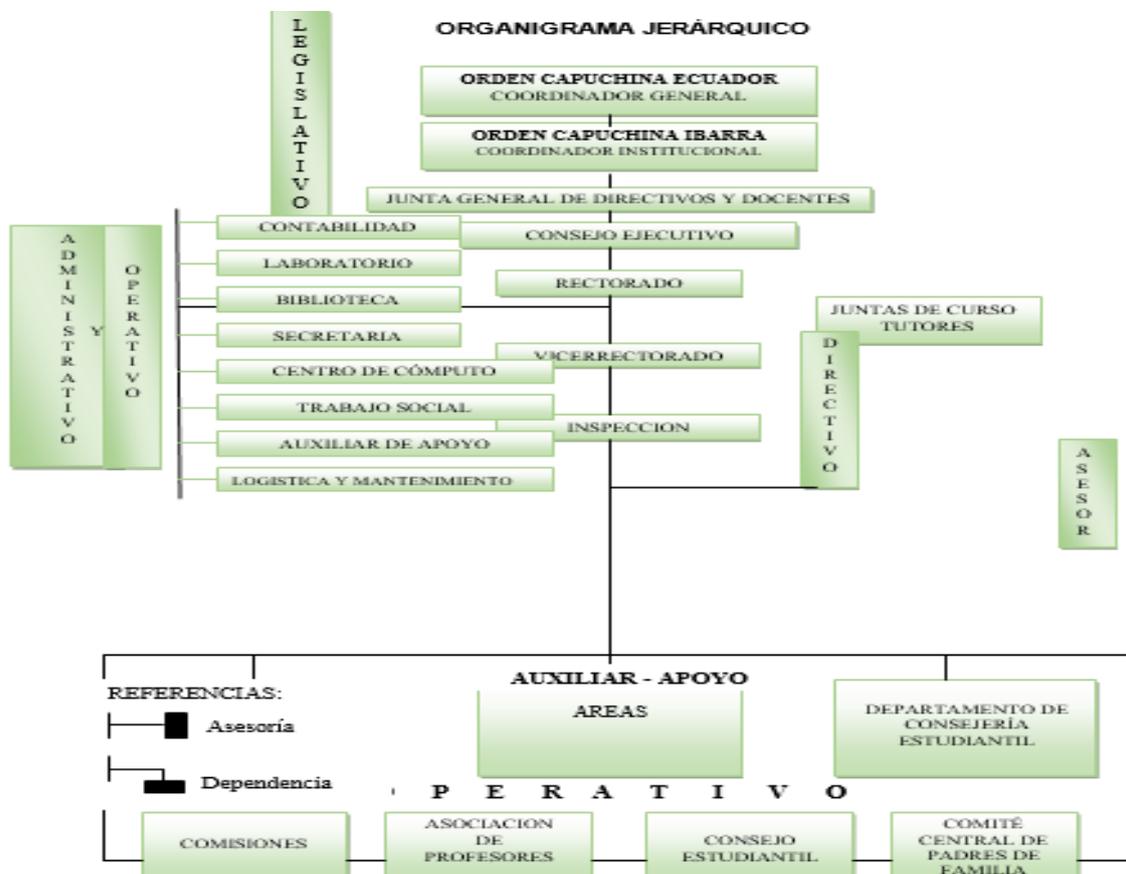


Gráfico 3 Organigrama estructural

5.1.3. Presupuesto

El presupuesto de la unidad educativa es elaborado bajo el reglamento expedido por el Ministerio de Educación, en donde se establecen los parámetros a tomar en cuenta para la realización, actualmente este proceso es llevado a cabo por la contadora, pero es necesario que exista un departamento financiero que se haga responsable del manejo presupuestario y el análisis de los estados financieros para una acertada toma de decisiones y ejecución presupuestal.

En este sentido, es importante acogerse a los lineamientos del reglamento del Ministerio de Educación para que la institución sustente el incremento del valor de las pensiones de los estudiantes en base a los rangos establecidos que van de 0, 1, 2, y 3, de la siguiente manera:

Rango 3: Las instituciones educativas para realizar el alza de pensiones deberán cubrir al menos el 70% en gastos educativos para acceder hasta un máximo del 10% de incremento.

Rango 2: Las instituciones educativas para realizar el alza de pensiones deberán cubrir al menos el 60% del gasto de educación y el excedente no supere el 5% para incrementar un máximo del 8% en el cobro de pensiones para el siguiente periodo escolar inmediato.

Rango 1: Las instituciones educativas para realizar el alza de pensiones deberán cubrir por lo menos el 50% del gasto de educación y su excedente sea de 0% en adelante, podrá incrementar la pensión de hasta el 5%.

Rango 0: Las instituciones educativas que no lograron cubrir el 70%, 60% o por lo menos el 50% del gasto educativo, se sujetan a mantener la pensión vigente que haya sido debidamente autorizada el año anterior.

Para que la unidad educativa se acoja al mayor porcentaje de incremento en las pensiones de los estudiantes, es importante tomar en cuenta la priorización de gastos educativos presupuestados de manera adecuada, tomando en cuenta que estos tengan relación con la educación, para un periodo académico desde el 1 de septiembre hasta el 31 de agosto del año en curso.

Así también la institución debe realizar el presupuesto anual de ingresos y gastos de forma interna, para ello se presenta un presupuesto con un incremento del 1.6% de acuerdo al promedio de la inflación de los años 2012 a 2021 de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2021).

Tabla 7

Presupuesto de ingresos

Presupuesto de Ingresos	Año 1	Año2	Año 3	Año4	Año5
Pensiones	1.029.152	1.046.031	1.063.186	1.080.621	1.098.344
Matrículas	45.436	46.181	46.939	47.708	48.491
Total ingresos operacionales	772.526	785.195	798.073	811.161	824.465
Ingresos no operacionales					
Otros ingresos	52.700	53.564	54.443	55.336	56.243
Total ingreso no operacionales	52.700	53.564	54.443	55.336	56.243
Total presupuesto de ingresos	1.952.516	1.984.537	2.017.084	2.050.164	2.083.787

Tabla 8

Presupuesto de gastos

Gastos	Año 1	Año2	Año 3	Año4	Año5
Sueldos y salarios y demás remuneraciones	256.443	272.470	289.500	307.594	326.819
Mantenimiento y reparaciones	24.013	25.514	27.109	28.803	30.604
Transporte	1.721	1.829	1.942	2.064	2.193
Servicios básicos, internet	13.744	14.603	15.515	16.485	17.515
Impuestos y contribuciones	2.893	3.074	3.266	3.470	3.687
Gastos educativos	34.111	36.243	38.508	40.915	43.472
Muebles y equipo	4.354	4.626	4.915	5.223	5.549
Suministros de oficina	5.038	5.353	5.688	6.043	6.421
Sistemas y software	3.343	3.551	3.773	4.009	4.259
Becas	27.966	29.714	31.571	33.544	35.641
Depreciaciones	466.941	496.125	527.133	560.078	595.083
Total gastos	840.567	893.102	948.921	1.008.229	1.071.243

El presupuesto de gastos se consideró un incremento del 6% de acuerdo a la tasa de crecimiento del salario básico unificado del último año.

5.1.4. Procesos

El departamento financiero es muy importante dentro de la organización, que tiene la finalidad de dirigir, analizar, evaluar y tomar decisiones de acuerdo a los requerimientos institucionales de la unidad educativa San Francisco, a través de los estados financieros, proporcionando información significativa, oportuna, relevante, completa, comparable y verificable que permita a los diversos usuarios internos y externos acceder a información.

Para el manejo de la información financiera se cuenta con los sistemas PAC que permiten optimizar el tiempo y los recursos.

PAC paquete administrativo contable - Es el sistema contable en línea que cuenta con varios módulos contables que ayudan a reportar la contabilidad de una forma más eficaz cuenta con facturación electrónico los cuales nos ayuda a sacar reportes de facturación y retenciones aquí se registran todas y cada una de las transacciones contables de la Institución que permite obtener los estados financieros necesarios.

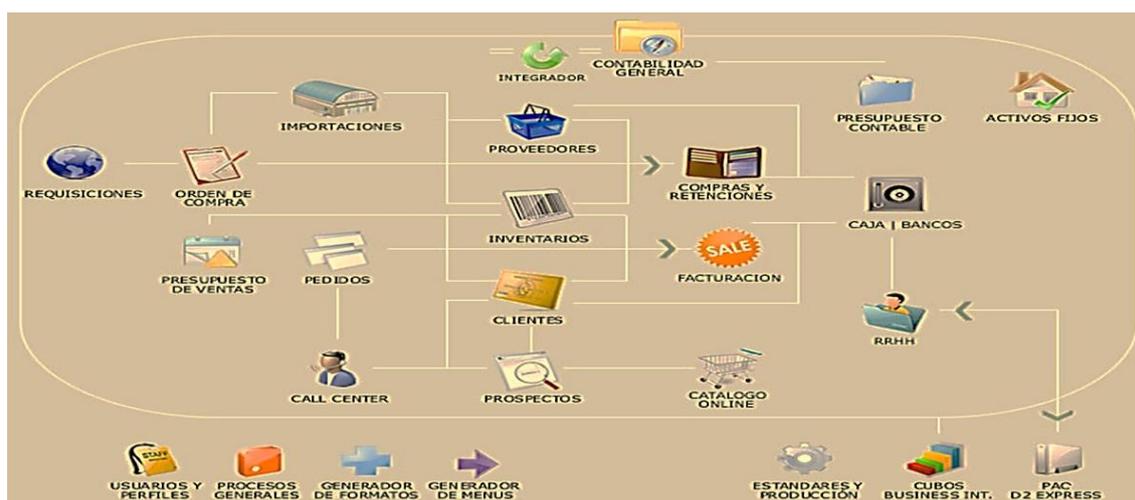


Gráfico 4 Proceso contable en sistema PAC

Además, es importante mencionar que el departamento financiero tiene relación con el proceso de matrículas, a continuación, se presenta el proceso de matrículas que se debe documentar y sintetizar en 8 pasos:

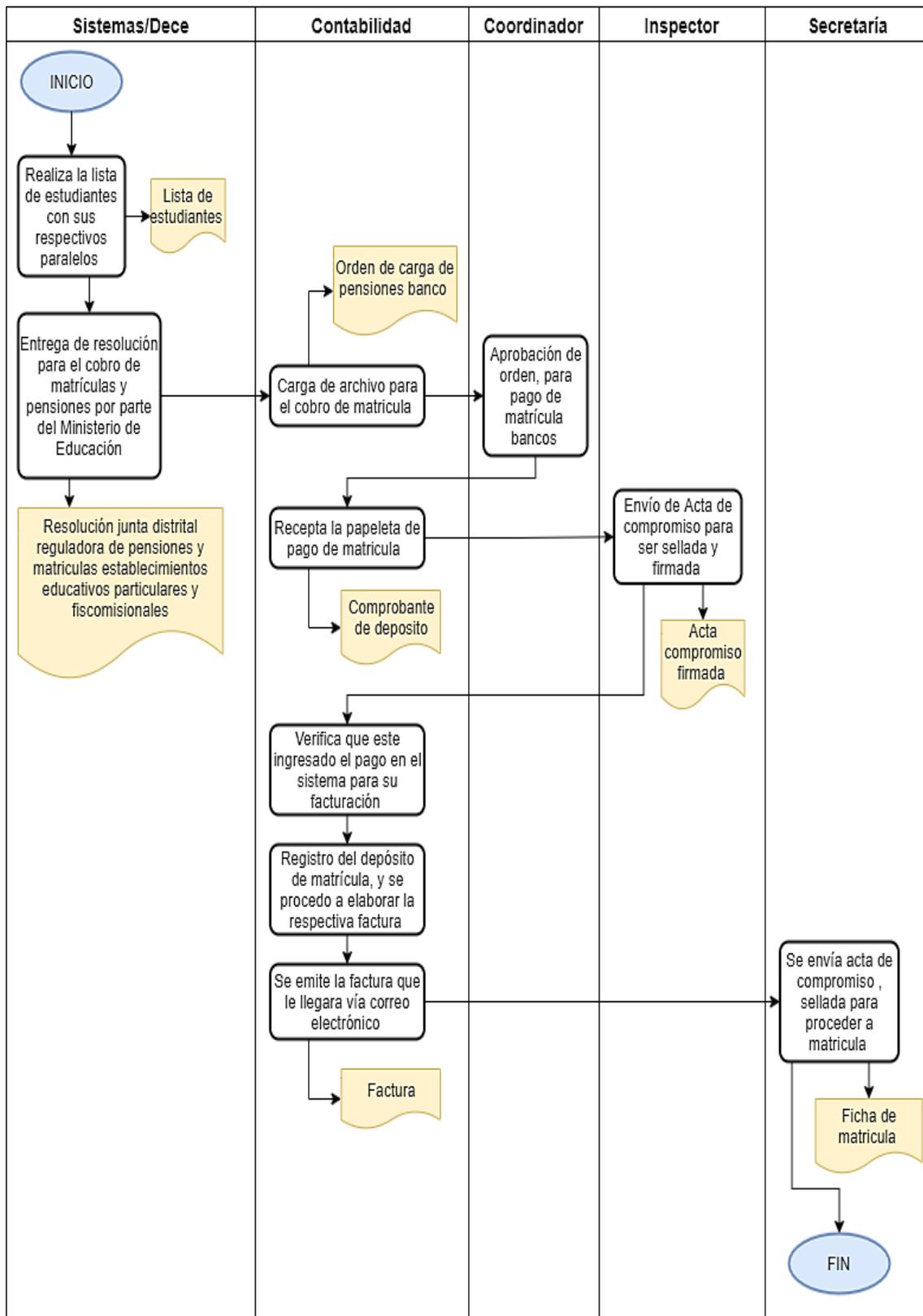


Gráfico 5 Proceso de matrículas y pensiones

Procesos de adquisiciones

El presupuesto de adquisiciones expone en detalle las instrucciones, procedimientos y procesos de unidad educativa en materia de adquisiciones y proporciona material adicional de orientación para llevar a cabo actividades de adquisición para la institución, los departamentos que solicitan bienes o servicios y el resto del personal que participe en los procesos de adquisición tendrán la responsabilidad de respetar las disposiciones que se establecen en este manual de conformidad con un planteamiento del desempeño basado en principios.

Los procedimientos para adquisiciones, es de observancia obligatoria para todos que intervengan en los procesos de adquisición de bienes, arrendamientos y contratación de servicios de cualquier naturaleza.

Los departamentos son responsables de llenar la solicitud de adquisiciones tanto de suministros de oficina o materiales que tengan que ver con su relación de trabajo, el coordinador general dará el visto bueno a la orden de pedido, el departamento de contabilidad previa autorización procederá a despachar dichos materiales y al control de los mismos. Este manual se sujeta a las leyes reglamentos y procedimientos contables

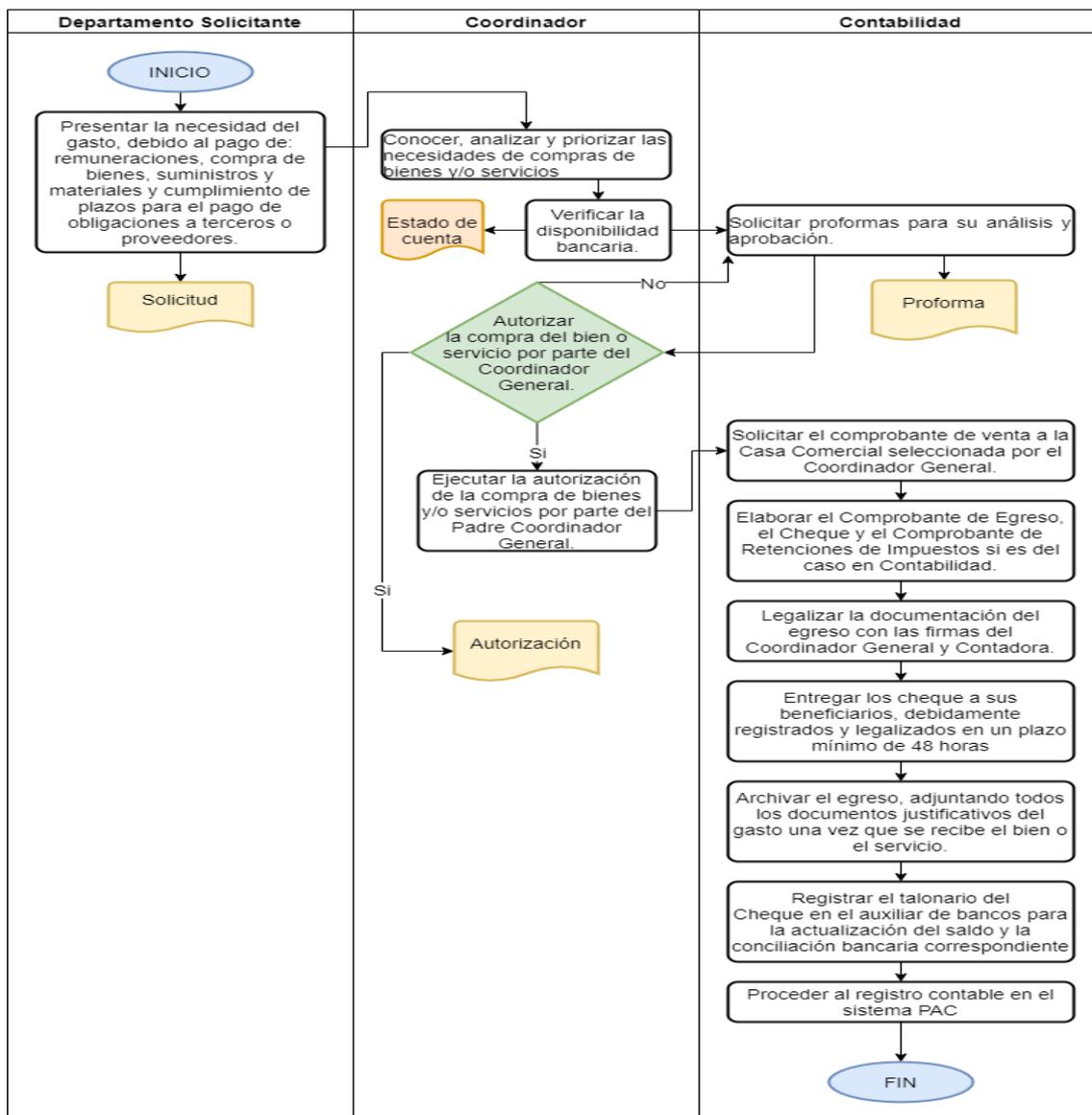


Gráfico 6 Adquisiciones de bienes y servicios

Activos fijos

El proceso de manejo de activos fijos tiene la finalidad cumplir los procedimientos establecidos por la unidad educativa en relación a los de activo fijo, los cuales han sido elaborados sobre la base de los criterios contables internos de la unidad educativa, y según las normativas vigentes.

El cumplimiento de las disposiciones contenidas en este manual básico, abarcará a todo el personal de la institución y se aplicarán a todos los bienes de activo fijo adquiridos por la unidad educativa, incluyéndose donaciones, y proyectos, si los hubiera.

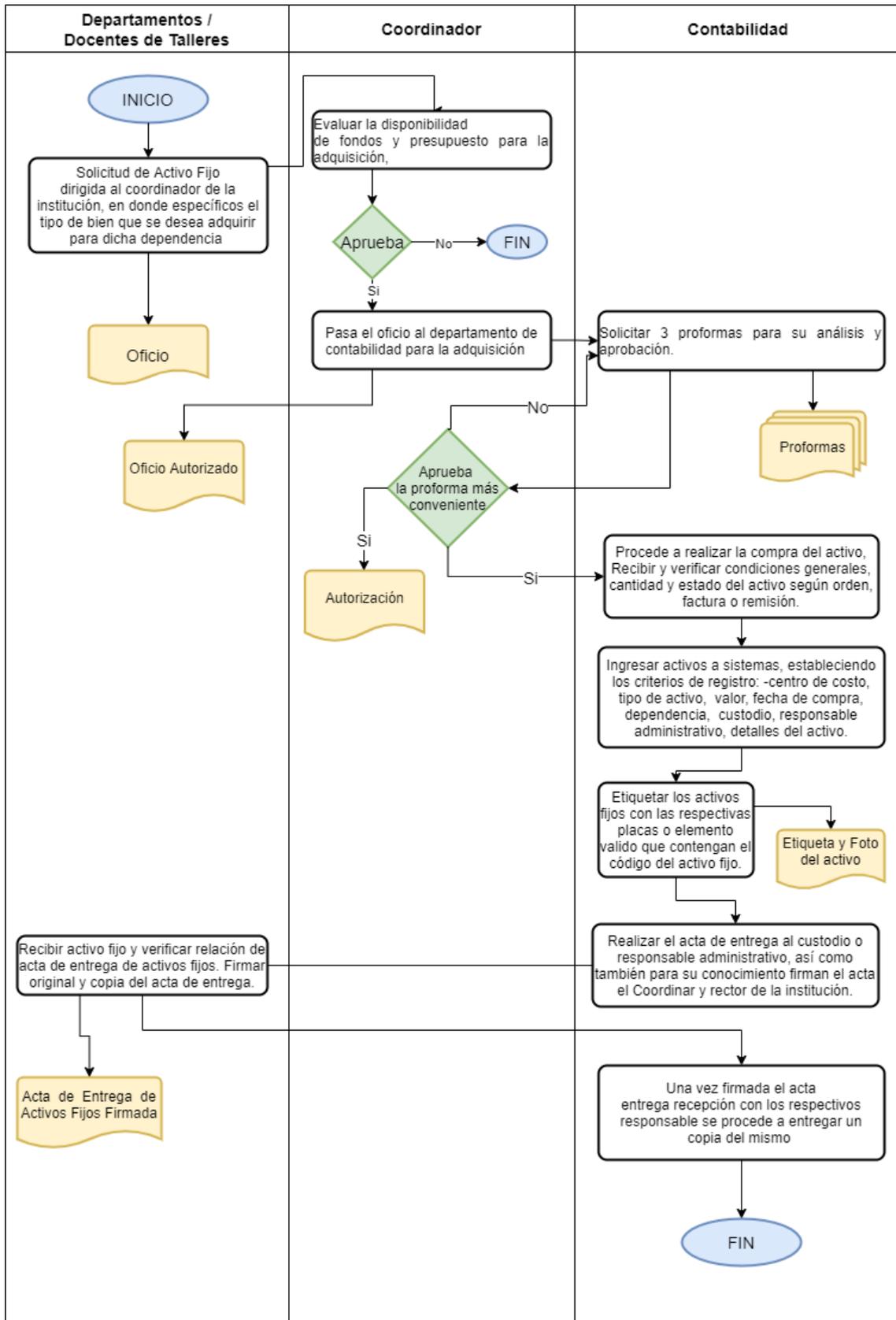


Gráfico 7 Adquisición de activos fijos

5.2. Planificación financiera

La planificación financiera requiere del establecimiento y reconcomiendo de las cuentas que maneja la unidad educativa, para ello es necesario clasificar los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.

Tabla 9

Modelo de plan de cuentas

Código	Cuenta
1 Activo	
101	Activo corriente
10101	Efectivo y equivalentes al efectivo
1010101	Cajas
1010102	Caja chica
1010103	Bancos
1010104	Tarjetas de crédito
1010105	Inversiones a corto plazo
10102	Activos financieros
	Cuentas y documentos por cobrar clientes no relacionados
1010201	
1010202	Cuentas y documentos por cobrar cartera
1010403	Anticipo a proveedores
10105	Activos por impuestos corrientes
102	Activo no corriente
10201	Propiedades planta y equipo
1020101	Terrenos
1020102	Edificios
1020103	construcciones en curso
1020104	Muebles y enseres
1020105	Maquinaria y equipo de off
1020106	Equipos de computación
1020107	Otras propiedades de planta y equipo
1020108	Repuestos y herramientas
2 Pasivo	
201	Pasivo corriente
20101	Cuentas y documentos por pagar
2010101	Cuentas y documentos por pagar
2010102	Descuentos asociación
2010103	Comisión social
2010104	Cuentas por pagar Viceprovincia

2010105	Subsidio de enfermedad IESS
20102	Otras obligaciones corrientes
2010201	Con la administración tributaria
2010202	Con el IESS
2010203	Por beneficios de ley a empleados
202	Pasivo no corriente
20201	Cuentas y documentos por pagar
20202	Obligaciones con instituciones financieras
20203	Cuentas por pagar diversas relacionada
20204	Anticipos de clientes
20205	Otras provisiones
20206	Pasivo diferido
20207	Otros pasivos no corrientes
3	Patrimonio neto
301	Capital suscrito
302	Reservas
303	Otros resultados integrales
304	Resultados acumulados
305	Resultados del ejercicio
4	Ingresos
401	Ingresos de actividades ordinarias
40101	Prestación de servicios Educativos
4010101	Matriculas
4010102	Pensiones
402	Otros ingresos
5	Gastos
501	Gastos Administrativos
50101	Sueldos salarios y demás remuneraciones
502020101	Sueldos y salarios
502020102	Fondos de reserva
502020103	Décimo tercer sueldo
502020104	Décimo cuarto sueldo
502020105	Vacaciones
502020106	Despido intempestivo
502020107	Desahucios
502020108	Aporte patronal
502020109	Servicios ocasionales
502020110	Capacitación al personal
502020111	Honorarios y comisiones
502020112	Reconocimiento años de servicios
502020113	Refrigerios del personal
502020114	Seguridad ocupacional

502020115	Otros beneficios laborales
50102	Mantenimiento
5020301	Edificio
5020302	Mobiliaria
5020303	Equipo de computación
5020304	Equipo de oficina
5020305	Instrumentos musicales
5020306	Otros gastos
50103	Servicios básicos
5010301	luz
5010302	Agua
5010303	Teléfono
5010304	internet
50104	Impuestos y contribuciones
5010401	Impuesto predial
5010402	Permiso de funcionamiento
5010403	Otros impuestos
50105	Gastos educativos
5010501	Becas
5010502	Aporte
5010503	Material didáctico
502	Gastos Operativos
50201	Gastos educativos
5020101	Becas
5020102	Viáticos y movilización
5020103	Material didáctico
5020104	Inscripción
5020105	Incentivos y condecoración
5020106	Equipos de computación
5020107	Mobiliario
50202	Gastos de amortización
5020201	Depreciaciones

5.2.1. Indicadores financieros

Es importante evaluar el estado de la unidad educativa en cuanto a la liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión para conocer el estado en el que se encuentra y cómo ha evolucionado a través de los últimos cuatro años.

5.5.5.1. Indicador de liquidez

El cálculo de los indicadores financieros presenta un análisis cuali-cuantitativo, el cualitativo representado por una semaforización, de la siguiente manera.

Tabla 10

Semaforización de indicadores financieros

Calificación	Color	Valor
Malo		0,00 a 0,99
Regular		1,00 a 1,30
Bueno		1,31 a 1,80
Muy Bueno		1,81 a 2,50
Óptimo		2,51 o más

Adaptado de (Lanas & Pérez, 2018)

a) Prueba ácida

$$2017 = \frac{\text{Activo Liquido}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{4.123}{48.213} = 0.09$$



Malo

$$2018 = \frac{\text{Activo Liquido}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{58.798}{77.626} = 0.76$$



Malo

$$2019 = \frac{\text{Activo Liquido}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{78.892}{59.198} = 1.33$$



BUENO

$$2020 = \frac{\text{Activo Liquido}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{77.920}{81.670} = 0.95$$



Malo

La institución educativa en el año 2017 se encontró en un nivel insuficiente con la capacidad de hacer frente a los pasivos en el corto plazo, para los siguientes años muestra una recuperación, así en el año 2019 evidencia 1.33, calificado como muy bueno, pero para el año 2020 disminuye a 0.95.

b) Liquidez corriente

$2017 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{52.206}{48.213} = 1.08$	Regular
$2018 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{90.346}{77.626} = 1.16$	Regular
$2019 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{89.953}{59198} = 1.52$	Bueno
$2020 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{86.131}{81.670} = 1.05$	Regular

La Unidad Educativa San Francisco es una institución que presenta una liquidez regular en los años 2017 y 2018, en el año 2019 muestra un crecimiento llegando a un nivel bueno. Se evidencia que el activo corriente es superior al pasivo corriente pero la brecha no es significativa, esto porque la institución invierte los recursos económicos de manera frecuente.

5.5.5.2. Indicador de solvencia

a) Endeudamiento del activo

$2017 = \text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{474.046}{71.001} = 6.68$	Óptimo
$2018 = \text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{547.073}{118.010} = 4.64$	Óptimo
$2019 = \text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{578.575}{123054} = 4.70$	Óptimo
$2020 = \text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} = \frac{618.229}{142.786} = 4.33$	Óptimo

La Unidad Educativa San Francisco presenta un nivel de solvencia óptimo en los cuatro años analizados, el activo total cubre 6 veces el pasivo en el año 2017, para 2018 a 2020 el valor es menor, pero muestra solvencia para enfrentar deudas con terceros.

b) Importancia del pasivo exigible

$$2017 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}} = \frac{48.213}{474.046} = 0.10$$

Malo

$$2018 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}} = \frac{77.626}{547.073} = 0.14$$

Malo

$$2019 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}} = \frac{59.198}{578.575} = 0.10$$

Malo

$$2020 = \text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}} = \frac{81.670}{618.229} = 0.13$$

Malo

La unidad educativa presenta un nivel óptimo en cuanto a la importancia que tiene el pasivo exigible, este es menos a 1, muestra que los activos son superiores a las deudas contraídas en el corto plazo, la institución es capaz de cubrir sus obligaciones sin problema.

c) Endeudamiento patrimonial

$$2017 = \text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{71.001}{403.046} = 0.18$$

Óptimo

$$2018 = \text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{118.010}{429.064} = 0.28$$

Óptimo

$$2019 = \text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{123.054}{455.521} = 0.27$$

óptimo

$$2020 = \text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{142.786}{475.443} = 0.30$$

Óptimo

El patrimonio de la Unidad Educativa San Francisco ha podido hacer frente a todas las deudas contraídas en el corto y largo plazo en los cuatro años analizados, es una institución solvente con una capacidad patrimonial fuerte debido a que cuenta con pocas deudas con terceros y posee bienes muebles e inmuebles a su favor.

5.5.5.3. Indicadores de rentabilidad

a) Rendimiento del capital propio

$$2017 = \text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{20.790}{403.046} = 0.05$$

Malo

$$2018 = \text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{26.018}{429.064} = 0.06$$

Malo

$$2019 = \text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{26.457}{455.521} = 0.06$$

Malo

$$2020 = \text{Rendimiento del capital propio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{19923}{475.443} = 0.04$$

Malo

Al ser una institución educativa que presta un servicio, el patrimonio neto no es utilizado como base de generación de la utilidad neta, además es necesario tomar en cuenta que es una institución sin fines de lucro, los recursos en efectivo disponibles son reinvertidos continuamente.

b) Rendimiento de las ventas

$$2017 = \text{Redimiento neto de las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{20.790}{811.911} = 0.03$$

Malo

$$2018 = \text{Redimiento neto de las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{26.018}{865.611} = 0.03$$

Malo

$$2019 = \text{Redimiento neto de las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{26457}{1.087.922} = 0.02$$

Malo

$$2020 = \text{Redimiento neto de las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{19923}{1.075.824} = 0.02$$

Malo

El rendimiento neto de las ventas es bajo, las utilidades generadas no son significativos porque es una institución sin fines de lucro y los recursos van destinados a la inversión en bienes muebles e inmuebles para brindar un servicio de calidad a los estudiantes.

c) Análisis Dupont

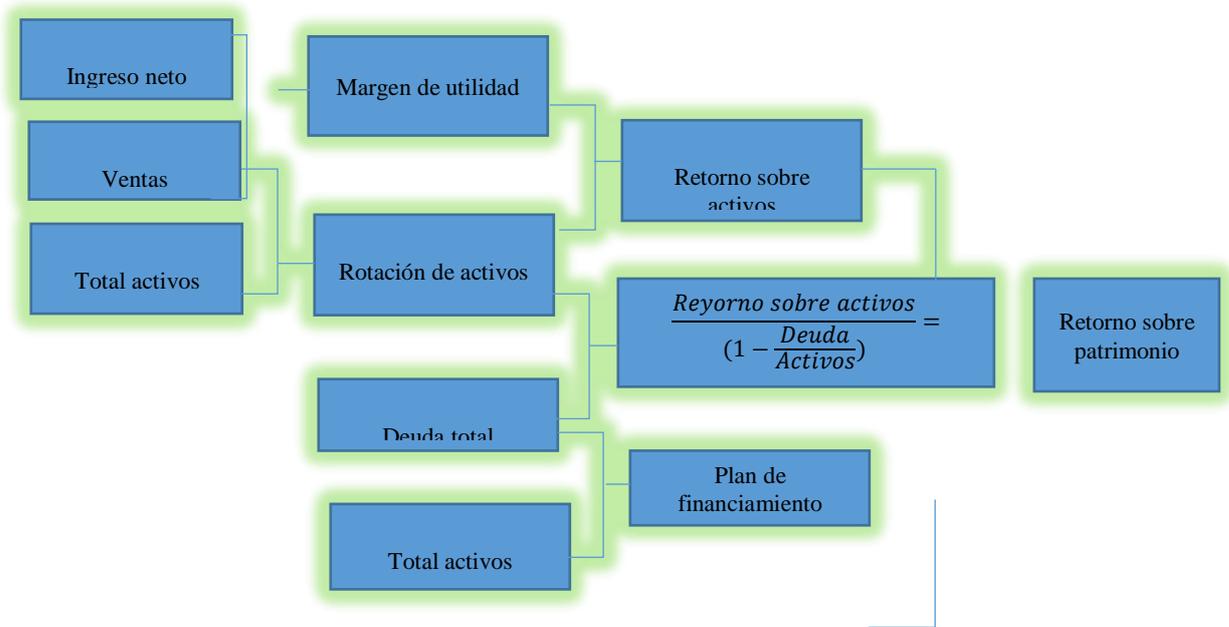


Gráfico 8 Análisis dupont

d) RONA

$$RONA = (\text{Margen operativo} \times \text{Rotación del activo Neto})$$

Para el cálculo del RONA, es necesario determinar el margen operativo y la rotación del activo neto de la siguiente manera:

Margen Operativo

Tabla 11

Margen operativa

Fórmula	2017	2018	2019	2020
<i>Margen Operativo</i>	$= \frac{20.790}{760.061}$	$= \frac{26.018}{805.461}$	$= \frac{26.457}{1.024.172}$	$= \frac{19.923}{1.075.824}$
$= \frac{\text{Beneficio operativo}}{\text{Facturación}}$	= 3%	= 3%	= 3%	= 2%

Rotación del activo neto

$$\text{Rotación del activo neto} = \frac{\text{Facturación}}{(\text{Total activo} - \text{Deudas comerciales} - \text{Deudas fiscales})}$$

$$\text{Rotación del activo neto 2017} = \frac{760.061}{(474.046 - 48.213 - 22.788)} = 1.89$$

$$\text{Rotación del activo neto 2018} = \frac{805.461}{(574.074 - 77.626 - 40.384)} = 1.88$$

$$\text{Rotación del activo neto 2019} = \frac{1.024.172}{(578.575 - 59.198 - 63.856)} = 2.25$$

$$\text{Rotación del activo neto 2020} = \frac{1.075.824}{(618.229 - 81.670 - 61.115)} = 2.26$$

$$RONA = (\text{Margen operativo} \times \text{Rotación del activo Neto})$$

$$RONA \text{ 2017} = (0.03 \times 1.89) = 5\%$$

$$\mathbf{RONA\ 2018} = (0.03 \times 1.88) = 6\%$$

$$\mathbf{RONA\ 2019} = (0.03 \times 2.25) = 6\%$$

$$\mathbf{RONA\ 2020} = (0.02 \times 2.26) = 4\%$$

El rendimiento de activo total del año 2017 es de 5% por lo tanto, se evidencia que el activo total generó 5 dólares de utilidad por cada dólar de activo. El rendimiento del activo total en el año 2018 es de 6%, por lo tanto, del activo total, las ventas correspondieron al 6%, cada dólar de activo total generó 6 dólares de utilidad neta.

Para el año 2019 el rendimiento del activo total generó una utilidad de 6 dólares con respecto a la utilización de los mismos. En el año 2020 el rendimiento de los activos totales bajó en relación al año 2019, representa el 4.19 de la utilidad neta la utilización de los activos.

$$\mathbf{ROE = eficiencia\ financiera + eficiencia\ operativa)}$$

Eficiencia financiera

$$\mathbf{ROE\ 2017 = 0.05 + 0.005) = 5.6\%}$$

$$\mathbf{ROE\ 2018 = 0.06 + 0.012) = 7.3\%}$$

$$\mathbf{ROE\ 2019 = 0.06 + 0.012) = 7.3\%}$$

$$\mathbf{ROE\ 2020 = 0.04 + 0.009) = 5.1\%}$$

Kd = Costo de la deuda

D/E = Apalancamiento

Supuesto del costo de la deuda

$$\mathbf{Costo\ de\ la\ deuda = \frac{Intereses}{Créditos\ a\ corto\ plazo + créditos\ a\ largo\ plazo} = 0\%}$$

Apalancamiento

$$\mathbf{Apalancamiento = \frac{Créditos\ a\ corto\ plazo + créditos\ a\ largo\ plazo}{Patrimonio\ neto}}$$

$$\text{Apalancamiento 2017} = \frac{48.213 + 22.788}{474.047} = 0.09$$

$$\text{Apalancamiento 2018} = \frac{77.626 + 40.384}{429.064} = 0.20$$

$$\text{Apalancamiento 2019} = \frac{59.198 + 61.116}{455.521} = 0.21$$

$$\text{Apalancamiento 2020} = \frac{81.670 + 61.116}{475.443} = 0.22$$

$$\text{Eficiencia financiera} = (RONA - K_d) \times D/E$$

$$\text{Eficiencia financiera 2017} = (0.05 - 0) \times 0.09 = 5\%$$

$$\text{Eficiencia financiera 2018} = (0.06 - 0) \times 0.21 = 0.09\%$$

$$\text{Eficiencia financiera 2019} = (0.06 - 0) \times 0.21 = 1.2\%$$

$$\text{Eficiencia financiera 2020} = (0.04\% - 0) \times 0.22 = 0.9\%$$

e) ROE

$$ROE = \left[RONA + (RONA - K_d) \frac{D}{E} \right] (1 - t)$$

ROE sin impuestos

$$ROE \text{ sin impuestos} = RONA + (RONA - k_d) D/E$$

$$ROE 2017 = 5\%$$

$$ROE 2018 = 7\%$$

$$ROE 2019 = 7\%$$

$$ROE 2020 = 5\%$$

Por cada dólar invertido por la Unidad Educativa San Francisco en el año 2018, se logró obtener 7 dólares para la comunidad San Francisco.

En el año 2019 por cada dólar invertido la recuperación fue de 7 dólares.

En el año 2020 la utilidad baja a 5 por cada dólar invertido, esto debido a la crisis por covid 19.

ROE con impuestos

$$ROE \text{ con impuestos} = ROE \text{ sin impuestos} \times (1 - Tax)$$

$$ROE \text{ con impuestos } 2017 = 5\%$$

$$ROE \text{ con impuestos } 2018 = 5\%$$

$$ROE \text{ con impuestos } 2019 = 3\%$$

$$ROE \text{ con impuestos } 2020 = 1\%$$

En los cuatro años analizados se reporta ganancia por cada dólar invertido, aunque el año 2020 baja de manera significativa porque la pandemia afectó a la recaudación de las pensiones y matrículas de los estudiantes.

5.5.6. Indicadores de gestión

a) Rotación del activo fijo

$$Utilización \text{ del activo fijo } 2017 = \frac{Ventas}{Activo \text{ fijo}} = \frac{811911}{421.840} = 1.80$$

$$Utilización \text{ del activo fijo } 2018 = \frac{Ventas}{Activo \text{ Fijo}} = \frac{865.811}{456.728} = 1.76$$

$$Utilización \text{ del activo fijo } 2019 = \frac{Ventas}{Activo \text{ Fijo}} = \frac{1.087.922}{488.622} = 2.10$$

$$Utilización \text{ del activo fijo } 2020 = \frac{Ventas}{Activo \text{ Fijo}} = \frac{1.075.824}{532.098} = 2.02$$

En el año 2017 la unidad educativa gestionó 1.80 dólares en ventas por cada dólar invertido en activos fijos, para los años 2018 el resultado fue de 1.72 y 2019 2.10 en el año 2020 la tendencia se asemeja.

b) Rotación de ventas

$$Utilización \text{ del activo fijo } 2017 = \frac{Ventas}{Activo \text{ total}} = \frac{811.911}{474.046} = 1.60$$

$$Utilización \text{ del activo fijo } 2018 = \frac{Ventas}{Activo \text{ total}} = \frac{865.811}{547.073} = 1.47$$

$$\text{Utilización del activo fijo 2019} = \frac{\text{Venta}}{\text{Activo total}} = \frac{1.087.922}{578.575} = 1.77$$

$$\text{Utilización del activo fijo 2020} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \frac{1.075.824}{618.229} = 1.74$$

En el año 2017 se utilizó 1.6 veces el activo para generar una unidad de ventas, en el 2018, 1.47, para 2019, 1.77 y para 2020 1.74. las ventas requieren de la utilización del activo total en cuanto a infraestructura física y de plataformas virtuales que se encuentran a favor de la unidad educativa.

5.3.Ejecución y análisis

En esta sección se presenta el análisis a los estados financieros, tales como estado de situación financiera y estado de resultados, procediendo a realizar un análisis horizontal y vertical por cada una de las sub cuentas y grupo de cuentas.

5.3.1. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera corresponde a los últimos cuatro años para evidenciar la evolución de las cuentas en cada año y la representación sobre las cuentas generales.

Tabla 12

Estado de situación financiera

ACTIVO	2017	2018	2019	2020
ACTIVIO CORRIENTES				
Efectivo	4.123	58.797	78.891	77.920
Cuentas por cobrar	26.141	31.548	10.861	6.361
Anticipo Proveedores	21.941	0	200	1.849
TOTAL ACTIVO CORRIENTES	52.206	90.346	89.952	86.130
ACTIVIO NO CORRIENTES				
Propiedad, planta y equipos				
Edificio	529.490	578.724	695.200	687.911
Equipo de oficina	31.388	40.388	43.669	42.608
Muebles y enseres	119.509	128.017	127.366	130.669
Equipos de computación	156.095	168.614	203.355	250.614
Otras de propiedad planta y equipo	24.830	36.403	48.458	51.458
(menos depreciación a acumulada)	439.473	495.421	629.428	631.164
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES	421.840	456.727	488.622	532.098

TOTAL DE ACTIVOS	474.046	547.073	578.575	618.228
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	15.400	45.094	32.882	42.137
Obligaciones con el IESS	2.809	4.423	6.007	6.229
Impuestos por pagar	1.494	1.831	309	251
Cuentas por pagar empleados	28.508	26.276	19.998	33.051
TOTAL PASIVO CORRIENTES	48.212	77.625	59.198	81.670
PASIVO NO CORRIENTES				
Anticipo clientes	22.788	40.384	63.856	61.115
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	22.788	40.384	63.856	61.115
PATRIMONIO NETO				
Ganancias Acumuladas	382.256	403.045	429.063	455.520
Ganancias neta del periodo	20.789	26.018	26.456	19.922
TOTAL PATRIMONIO NETO	403.045	429.063	455.520	475.443
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	474.046	547.073	578.575	618.228

5.3.2. Análisis horizontal del estado de situación financiera

Tabla 13

Análisis horizontal del estado de situación financiera

ACTIVO	2018	2019	2020
Efectivo	1326%	34%	-1%
Cuentas por cobrar	21%	-66%	-41%
Anticipo Proveedores	-100%	100%	825%
TOTAL ACTIVO CORRIENTES	73%	0,44%	-4%
Edificio	9%	20%	-1%
Equipo de oficina	29%	8%	-2%
Muebles y enseres	7%	-1%	3%
Equipos de computación	8%	21%	23%
Otras de propiedad planta y equipo (menos depreciación a acumulada)	47%	33%	6%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES	8%	7%	9%
TOTAL DE ACTIVOS	15%	7%	7%
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	193%	21%	28%
Obligaciones con el IESS	57%	5%	4%
Impuestos por pagar	23%	-3%	-19%
Cuentas por pagar empleados	-8%	50%	65%
TOTAL PASIVO CORRIENTES	61%	29%	38%
PASIVO NO CORRIENTES			
Anticipo clientes	77%	-7%	-4%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	77%	-7%	-4%
PATRIMONIO NETO			
Ganancias Acumuladas	5%	7%	6%
Ganancias neta del periodo	25%	-25%	-25%
TOTAL PATRIMONIO NETO	6%	5%	4%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	15%	7%	7%

El activo corriente muestra una variación de 73% en al año 2018, para 2019 baja solo a -0.44% y en 2020 decrece en -4%, la sub cuenta que mayor variación presenta es

caja con una variación del 1325% para 2018 y anticipo proveedores con el 824% para 2020.

La cuenta propiedad planta y equipo perteneciente al activo no corriente tiene un incremento del 9% en 2018, para 2019 del 7% y para 2020 incrementa en 9%. las subcuentas de mayor incremento han sido otras cuentas de propiedad planta y equipo, y la adquisición de equipos de computación, esto porque son activos que se deprecian a 3 años y deben ser cambiados para una adecuada gestión de la educación.

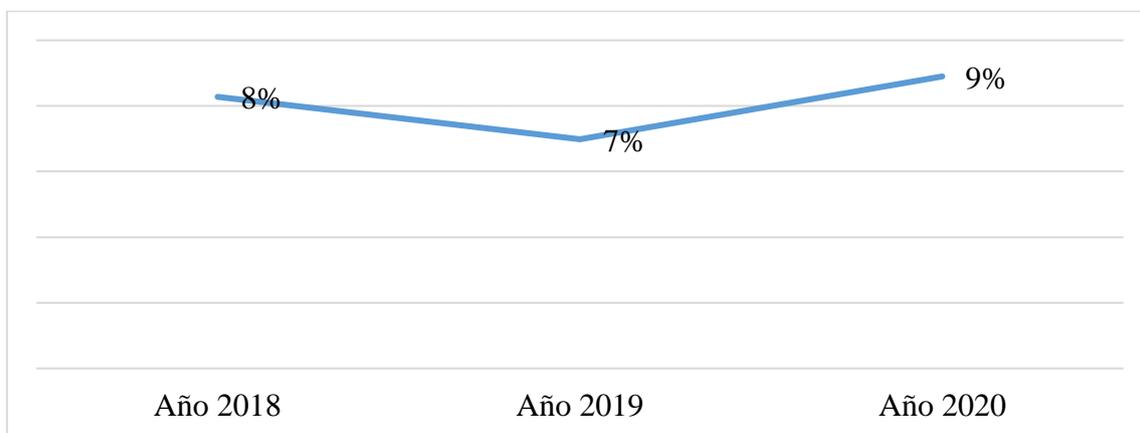


Gráfico 9 Variación de la cuenta de activo total

Los activos totales presentan una variación positiva en 2018 de más del 8%, pero para 2019 solo en 7% y en el año 2020 el 9%.

Los pasivos corrientes corresponden a las obligaciones a corto plazo que tiene la unidad educativa, evidenciando que, en el año 2018, ha tenido un incremento del 61%, para 2019 tuvo un decrecimiento del 24% y en 2020 los pasivos corrientes aumentan a 38%.

Se devela que la cuenta de pasivo no corriente ha tenido un crecimiento del 77% en el año 2018, para el 2019 el 58% y en el año 2020 decrece en 4%, esto porque en el último año no hubo una normalidad de la atención en la institución.

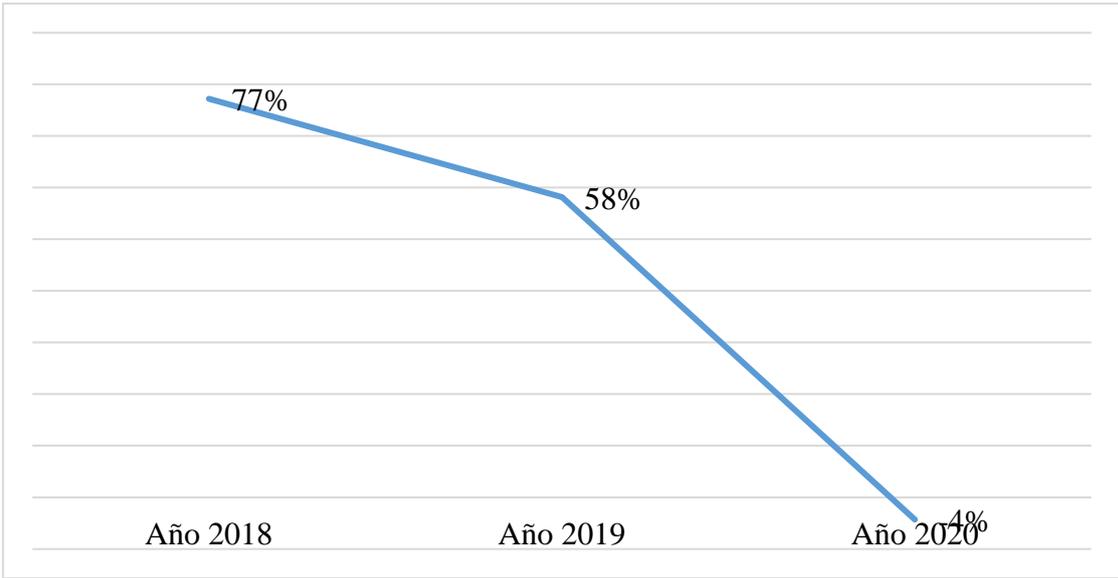


Gráfico 10 Evolución de la cuenta de pasivo total

El pasivo total ha tenido un incremento del 77% en el año 2018 y un crecimiento del 58% para 2019 mostrando que las obligaciones con terceros fueron mayores, para 2020 está decrece en 4%.

5.3.3. Análisis vertical del estado de situación financiera

Tabla 14

Representación vertical del activo corriente

Cuenta	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2020
	representación del total	representación sub cuenta						
Activo corriente								
Efectivo	0,5%	8%	6%	65%	7%	88%	6%	90%
Cuentas por cobrar	3%	50%	3%	35%	1%	12%	1%	7%
Anticipo Proveedores	2%	42%				0,2%	0,1%	2%
Total activo corrientes	6%		9%		7%		7%	
Edificio	58%	61%	56%	61%	58%	62%	55%	59%
Equipo de oficina	3%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	4%
Muebles y enseres	13%	14%	12%	13%	11%	11%	10%	11%
Equipos de computación	17%	18%	16%	18%	17%	18%	20%	22%
Otras de propiedad planta y equipo	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%
(menos depreciación a cumulada)								
Total activo no corrientes	94%		91%		93%		93%	
Total de activos								

Pasivo y patrimonio									
Pasivo corriente									
Cuentas por pagar	22%	32%	38%	58%	27%	56%	30%	52%	
Obligaciones con el IESS	4%	6%	4%	6%	5%	10%	4%	8%	
Impuestos por pagar	2%	3%	2%	2%	0,25%	1%	0,18%	0,3%	
cuentas por pagar									
empleados	40%	59%	22%	34%	16%	34%	23%	40%	
Total pasivo corrientes	68%		66%		48%		57%		
Pasivo no corrientes									
Anticipo clientes	32%	100%	34%	100%	52%	100%	43%		
Total Pasivo No Corriente	32%		34%		52%		43%		
Patrimonio Neto									
Ganancias Acumuladas	95%		94%		94%		96%		
Ganancias netas del periodo	5%		6%		6%		4%		

Las cuentas por cobrar tienen una representación significativa en el año 2017 con más del 50% y en el 2018 el 35%, destacándose en ese año el efectivo abarcando el 65% del total del activo corriente y el 90% para el 2020. Los anticipos a proveedores en el año 2017 fue una cuenta fuerte que abarcó el 42%, pero para los siguientes no es una cuenta con mayor significancia.

El activo no corriente abarca el edificio, equipo de oficina, muebles y enseres, equipos de computación, y otras de propiedad planta y equipo. El edificio es la cuenta más representativa que abarca más del 60% en los años 2017 a 2019 y para el año 2020 el 59%, además la institución cuenta con equipos de computación con una representación significativa de entre el 18 y el 21%.

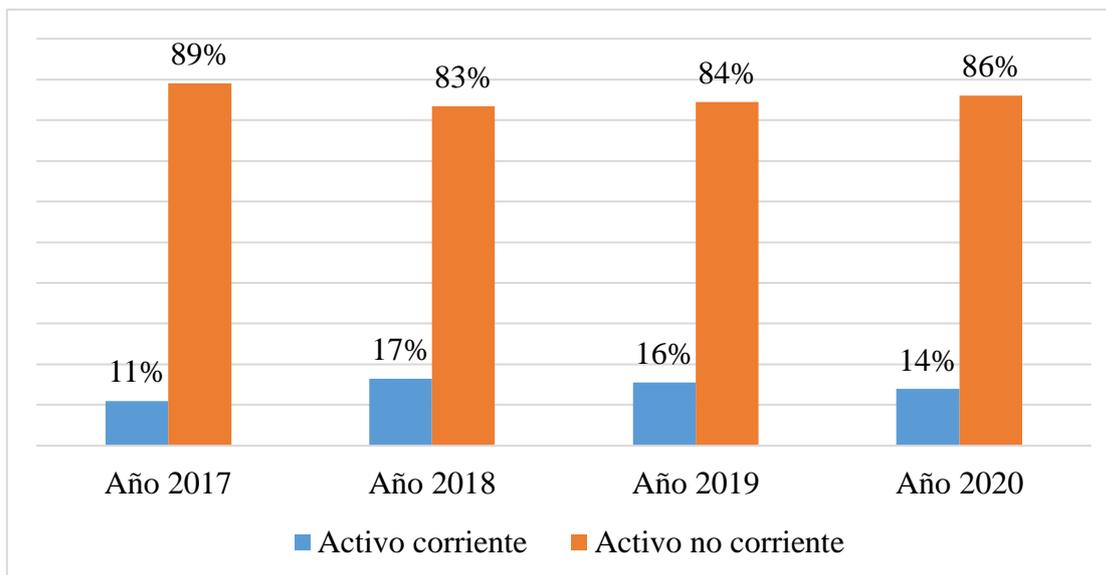


Gráfico 11 Representación de la cuenta de activo corriente y no corriente del total

El activo no corriente es una cuenta que prevalece durante los cuatro años analizados, con más significancia en el año 2017. La Unidad Educativa San Francisco cuenta con bienes muebles e inmuebles a su favor. El activo corriente en el año 2017 abarca el 11%, para los siguientes años este disminuye.

El pasivo corriente muestra una representación variante en cada año analizado, así en el año 2017 las cuentas por pagar a empleados representan el 59%, para 2018 abarca 34% y para los siguientes años aumenta en 34% y 40% respectivamente, una cuenta de relevancia es cuentas y por pagar, en el año 2017 abarca el 32%, pero para 2018 es una cuenta con mayor participación de más del 50% y la misma tendencia para el año 2019 y 2020. El pasivo corriente tiene una mayor representación del total pasivo en los años 2017 y 2018, en 2019 le corresponde al pasivo no corriente y para 2020 vuelven a ganar posicionamiento mayoritario las deudas de corto plazo.

El patrimonio está compuesto en su mayoría por ganancias acumuladas de años anteriores en todos los años analizados, una pequeña participación tiene las ganancias del periodo actual.

5.3.4. Estado de resultados

Tabla 15

Estado de resultados

Ingresos		2017	2018	2019	2020
	Pensiones	715.358	754.026	963.932	1.012.547
	Matriculas	44.703	51.435	60.239	63.278
Ingresos totales		760.061	805.461	1.024.172	1.075.824
	Ingresos no operacionales				
	Otros ingresos	51.850	60.150	63.750	0
	Total, ingresos no operacionales	51.850	60.150	63.750	0
Total, ingresos		811.911	865.611	1.087.922	1.075.824
Gastos					
	Sueldos y salarios y demás remuneraciones	241.358	255.550	318.610	320.877
	Mantenimiento y reparaciones	22.601	29.373	15.061	8.747
	Transporte	1.620	1.571	1.398	343
	Servicios básicos, internet	12.935	7.615	9.062	9.792
	Impuestos y contribuciones	2.723	3.449	3.448	4.446
	Gastos educativos	32.104	18.408	37.568	30.457
	Muebles y equipo	4.098	1.790	8.000	4.645
	Suministros de oficina	4.742	1.338	2.895	3.348
	Sistemas y software	3.146	3.547	8.647	10.407
	Becas	26.321	21.531	27.347	31.674
	Depreciaciones	439.474	495.421	629.429	631.165
Total Gastos		791.122	839.593	1.061.465	1.055.902
Ingresos netos		20.790	26.018	26.457	19.923

El estado de resultados muestra saldos positivos en los cuatro años analizados, demostrando que se ha logrado cubrir con los gastos programados en cada periodo.

5.3.4.1. Análisis horizontal de ingresos

A continuación, se presenta el análisis horizontal del estado de resultados para determinar la evolución de las cuentas en los últimos cuatro años.

Tabla 16

Representación horizontal de los ingresos

Ingresos	2018	2019	2020
pensiones	5%	28%	5%
matriculas	15%	17%	5%
Ingresos totales	6%	27%	5%
ingresos no operacionales			
otros ingresos	16%	6%	-100%
Total ingresos no operacionales	16%	6%	-100%
Total ingresos	7%	26%	-1%
Gastos			
Sueldos y salarios y demás remuneraciones	6%	25%	1%
Mantenimiento y reparaciones	30%	-49%	-42%
transporte	-3%	-11%	-75%
servicios básicos, internet	-41%	19%	8%
impuestos y contribuciones	27%	0%	29%
gastos educativos	-43%	104%	-19%
Muebles y equipo	-56%	347%	-42%
suministros de oficina	-72%	116%	16%
sistemas y software	13%	144%	20%
becas	-18%	27%	16%
Depreciaciones	13%	27%	0%
Total Gastos	6%	26%	-1%
Ingresos netos	25%	2%	-25%

La cuenta pensiones ha mantenido incremento progresivo con mayor impacto en el año 2019, pero para 2020 solo el 5% debido al inicio de la pandemia que ha afectado la economía de los padres de familia. En la cuenta matrículas se evidencia un incremento del 15% con respecto al año 2017, pero para 2019 y 2020 es de 6% y -100% respectivamente. El total de la cuenta ingresos ha mantenido un incremento en el 7% en 2018 y 26% en 2019 y para 2020 cae a -1%.

Los gastos de la Unidad Educativa San Francisco relacionados al pago mantenimiento y reparaciones, transporte, mantenimiento de muebles y equipos de oficina muestra una disminución del con respecto al año anterior, para 2019 incrementa de manera considerable en y en 2020 disminuye.

El gasto mantenimiento abarca el pago de mantenimiento de aulas para que los estudiantes puedan desarrollar las actividades en un ambiente armónico, mobiliario, equipos de oficina, equipos de computación, también el pago a jornaleros para el huerto, ferretería, manejo de juegos, jardinería, mantenimiento de dominio, instrumentos musicales, proyecto de custodia, mantenimiento eléctrico y de extintores.

Los sueldos y salarios abarcan los beneficios de corto plazo, post empleo, largo plazo y por terminación, evidenciado un incremento en el año 2019 del 25%, registra una disminución en el pago de servicios ocasionales, capacitación del personal y reconocimiento a trabajadores por los años de servicio. Cabe mencionar que la institución no registra valores pagados por despido intempestivo, sino por desahucio y terminación. En el año 2020 todas las subcuentas de beneficios a empleados sufren una disminución considerable.

La cuenta que no ha sufrido afectación negativa es impuestos y contribuciones puesto que la institución cancela todos los haberes para el normal funcionamiento. El gasto impuesto, tasas y contribuciones abarca el pago al municipio por los predios que están a nombre de la institución, pago de IVA, trámites de escrituras, honorarios y gastos legales, débitos bancarios.

El pago por concepto de becas a estudiantes, aporte a la federación, viáticos, trofeos, carnet, brigadas y pagos por los talleres y proyectos realizados en el periodo escolar. En el año 2018 muestra un 18% de decremento con respecto al año anterior, en 2019 incrementa en 27% y 16% en el año 2020.

Los gastos totales de la Unidad Educativa San Francisco tienen un incremento del 6% en el año 2018, para 2019 está incrementa en 26% demostrando que la institución ha invertido mayores recursos en los componentes de gasto, pero para el 2020 disminuye en 0.52% debido a situaciones económicas ocasionas por la pandemia, donde los recursos fueron limitados.

Tabla 17**Variación del resultado del ejercicio**

Año	Utilidad	Variación
Año 2017	20.789	
Año 2018	26.018	25%
Año 2019	26.456	2%
Año 2020	19.922	-25%

Los cuatro ejercicios económicos muestran un saldo positivo, en el año 2018 se evidencia un incremento del 25% con respecto al año anterior, para el año 2019 el solo incrementa en 2% y para 2020 la ganancia de la institución es inferior a los años anteriores.

5.3.5. Análisis vertical del estado de resultados**Tabla 18****Representación de la cuenta de ingresos y gastos**

Ingresos	2017	2018	2019	2020
Pensiones	88%	93%	119%	125%
Matrículas	6%	6%	7%	8%
Ingresos totales	94%	99%	126%	133%
ingresos no operacionales	0%	0%	0%	0%
otros ingresos	6%	7%	8%	0%
total ingresos no operacionales	6%	7%	8%	0%
Total ingresos	100%	100%	100%	100%
Gastos				
Sueldos y salarios y demás remuneraciones	30%	30%	29%	30%
Mantenimiento y reparaciones	3%	3%	1%	1%

transporte	0%	0%	0%	0%
servicios básicos, internet	2%	1%	1%	1%
impuestos y contribuciones	0%	0%	0%	0%
gastos educativos	4%	2%	3%	3%
Muebles y equipo	1%	0%	1%	0%
suministros de oficina	1%	0%	0%	0%
sistemas y software	0%	0%	1%	1%
becas	3%	2%	3%	3%
Depreciaciones	54%	57%	58%	59%
Total Gastos	97%	97%	98%	98%

Se evidencia que la cuenta ingreso por pensiones es la de mayor participación que abarca el 88% en el año 2017 y para 2018 a 2020 más del 90%. El ingreso por matrículas y otros ingresos son cuentas secundarias que aportan mínimamente a la unidad educativa.

Las depreciaciones abarcan la mayor parte del gasto, esto porque la institución cuenta con propiedad, planta y equipo para brindar el servicio de educación. Pero también los gastos que mayor representación tienen en los cuatro años analizados están relacionados al pago de sueldos y salarios, así como los beneficios sociales a trabajadores, aporte patronal, así como impuestos, tasas y contribuciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La unidad educativa San Francisco es de carácter fiscomisional, cuenta con la gestión de recursos propios mediante el cobro de matrículas y pensiones a los estudiantes, recibe el apoyo por parte del Estado únicamente en la dotación de docentes para las distintas asignaturas; los recursos económicos provienen en un 100% de la gestión interna.
- En cuanto a los gastos, se destina los recursos para los beneficios de los empleados y docentes, mantenimiento, reparaciones de la infraestructura, transporte, servicios básicos, internet, impuestos y contribuciones, gastos educativos, becas y depreciaciones. La cuenta sueldos y salarios abarca el 30% del total de gastos, y las depreciaciones el 60%, evidenciándose que existen muchos activos fijos depreciables.
- El modelo de gestión financiera abarca una planificación de actividades, financiera, ejecución y análisis, así como la fase del control. El presupuesto de la unidad educativa es realizado tomando en cuenta el Reglamento del Ministerio de Educación en donde se establecen los rangos para permitir el alza de precio en la pensión de los estudiantes; el presupuesto institucional toma en cuenta el 2% de incremento en los ingresos y el 6% en los gastos.
- Los indicadores financieros muestran un bajo nivel de liquidez, la institución educativa cuenta con pocos recursos económicos en efectivo, pero los indicadores de solvencia demuestran que es una institución con un patrimonio y activos fuertes, capaces de cuadruplicar las deudas contraídas; en cuanto a la rentabilidad se devela un bajo nivel al ser una institución sin fines de lucro, destina los recursos a la inversión en equipos de computación, infraestructura y adquisición de otros activos.
- El análisis Dupont, calculado el ROE en los cuatro años analizados muestra una utilidad que oscila entre los 5% y 7%. En cuanto al RONA en un margen del 4% al 6%. Se demuestra que la institución educativa genera utilidades, pero no son significativas al ser una unidad educativa que no tiene fines de lucro.

RECOMENDACIONES

- La unidad educativa San Francisco a través del departamento financiero debe tomar en cuenta las disposiciones, leyes y reglamentos del Ministerio de Educación para elaborar el presupuesto de gastos, enfocados en la gestión educativa para brindar un servicio de calidad a la comunidad educativa y de esta manera poder acceder al beneficio de incremento del valor en las pensiones.
- Es importante tomar en cuenta el valor de las depreciaciones debido a que ocupa la mayor parte de la cuenta de gastos para no afectar la deducción ante el Servicio de Rentas Internas. Los recursos económicos deberían estar enfocados en el mejoramiento continuo de las plataformas informáticas, tecnología y capacitación docente para el mantenimiento de la calidad educativa.
- La unidad educativa a través del departamento financiero debería aplicar el modelo de gestión financiera propuesto en donde se tomen en cuenta los resultados de los indicadores financieros para la adecuada toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascencio, L., Burgos, R., & Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Espacios*, 40(1), 1-7. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 129-134. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2018). *Análisis de Estados Financieros*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Z7sQDQAAQBAJ&pg=PT21&dq=análisis+horizontal+y+vertical+a+los+estados+financieros&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewi40or8zu_yAhXwRzABHdU9AMc4FBD0AXoECAQQAg#v=onepage&q=análisis%20horizontal%20y%20vertical%20a%20los%20estados%20fin
- Bravo, C. z. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de la ciencia*, 3(4), 220-231.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232. Obtenido de [:/Users/OFICINA/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482%20\(2\).pdf](:/Users/OFICINA/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482%20(2).pdf)
- Campo, E., Cano, J., & Gomez, R. (2020). Optimización de costos de producción agregada en empresas del sector textil. *Revista chilena de ingeniería*, 28(3), 461-475. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v28n3/0718-3305-ingeniare-28-03-461.pdf>
- Castellanos, H. (2015). El valor razonable y la calidad de la información financiera. *Visión Gerencial*(2), 269-282.

- Duque, G., Córdoba, F., Gonzáles, K., & Aguirre, J. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 53.1, 115-184. Obtenido de <https://www.uide.edu.ec/>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*(51), 217-226. Obtenido de [file:///C:/Users/OFFICINA/Downloads/Dialnet-LosEstadosFinancierosYLasPoliticasyContables-7144051%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/OFFICINA/Downloads/Dialnet-LosEstadosFinancierosYLasPoliticasyContables-7144051%20(1).pdf)
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE.
- Gaitán, R. (2015). *Administración de Riesgos E. R.M. y la auditoría interna*. Bogotá : ECOE.
- Garcés, M., & Zapata, S. (2018). *Diseño de un modelo presupuestario como estrategia para mejorar la gestión financiera de la unidad educativa "Louis Víctor de Broglie" para el año lectivo 2016-2017 en la ciudad de Quito*. Quito: UCE: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16331>
- García, J., & Paredes, L. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. México: Patria. Obtenido de <https://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382037.pdf>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 1-16.
- García, V. (2015). *Introducción a las Finanzas*. México: Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387230.pdf>
- Gaytán, J. (2021). El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, 119-129. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571867103006/571867103006.pdf>

- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planificación estratégica*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Guerra, I., & Palomino, G. (2020). Modelo de gestión para mejorar la calidad de gasto en la Unidad Educativa Loca, San Martín. *Ciencia Latina*, 738-758.
- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160. Obtenido de /Users/OFICINA/Downloads/45984.pdf
- Huacchillo, L. (2020). La Gestión Financiera Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones Financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 355-362. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño De Un Modelo De Gestión. Base Científica Y Práctica Para Su Elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Imaicela, D., Curimilma, O., & López, K. (2019). Los Indicadores Financieros Y El Impacto En La Insolvencia de las Empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Instituto Mexicano de Conatadores Públicos. (2017). *Normas de Información Financiera*. México : Instituto Mexicano de Conatadores Públicos .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2021). *Índice de precios al consumidor IPC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Octubre-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_oct2021.pdf
- Isaza, A. (2018). *Control Interno y gestión de calidad*. Colombia: Ediciones de la U.

- Lanas, F., & Pérez, X. (2018). La semaforización, una guía para optimizar sus inversiones. *Revista Gestión*. Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/260_006.pdf
- Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe. (2017). *Reglamento General A La Ley Orgánica De Educación Intercultural*. Ecuador: Ministerio de Educación. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Lizarzaburu, E., Gómez, L., & López, R. (2016). *Ratios Financieros* .
- Maya, L., Rojas, M., & Valencia, M. (2016). Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano*. *Ingenierías Universidad de Medellín*, 155-171. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v16n31/1692-3324-rium-16-31-00155.pdf>
- Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. *Ciencia. La Salle*, 1-19. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas
- Montaño, S., López, D., & Socarras, C. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de Primaria y Secundaria. *Revista Espacios*, 41(13), 1-19. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n13/a20v41n13p19.pdf>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Nava, M. (2019). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 192-245.
- Núñez, L. (2015). *Finanzas I Contabilidad, planeación y administración financiera* . Mexico : Instituto Mexicano de Contadores Públicos .

- Ochoa, C., Sánchez, A., & Andocilla, J. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro. *Observatorio de Economía Latinoamericana*, 1-19. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(38), 33-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Pastor, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectiva*, 55-72.
- Pérez, E. (2018). *Gestión financiera en Instituciones educativas privadas*. Universidad Noebert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2689>
- Pérez, S., & Peréz, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Publicando*, 563-578. Obtenido de <:/Users/OFFICINA/Downloads/Dialnet-PlanificacionFinancieraDeLasEmpresas-5833413.pdf>
- Pimenta, C., & Pessoa, M. (2015). *Gestión Pública Financiera en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <ooks.google.com.ec/books?id=1bF2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=importancia+de+la+gestion+financiera+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj8zd7-n97yAhV5l2oFHQT0DWQQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false>
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). *Introducción a las Finanzas*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Introducci%C3%B3n_a_las_finanzas.html?id=E46sDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *La calidad académica un compromiso institucional Universidad Libre Colombia*, 16(28), 85-104. Obtenido de <file:///C:/Users/OFICINA/Downloads/Dialnet-AnalisisFinanciero-6676021.pdf>
- Rincón, C., Molina, F., & Villarreal, F. (2019). *Contabilidad de Costos I, componentes del costo con aproximaciones a la NIC 02 y NIFF 08*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de books.google.com.ec/books?id=OJgZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=costos&f=false
- Rincón, C., Sánchez, X., & Cardona, L. (2019). Clasificación teórica de los costos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 193-206. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-193.pdf>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Ganga, F. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Interciencia*, 119-126. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/339/33949912008/html/>
- Rodríguez, M. (2015). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 31-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>
- Rojas, M., & Valencia, M. C. (2017). Optimización racional de costos. *Espacios*, 38(39), 1-11. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n39/a17v38n39p34.pdf>
- Roman, J. (2017). *Estados financieros básicos*. ISEF.
- Roman, O. (2015). *Planeación estratégica*. Omniscriptum GmbH & Company Kg.
- Silva, R. (2017). *Auditoría Interna*.
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(24), 11-23.

- Toro, F. (2016). *Costos ABC Y Presupuestos*. Bogotá: ECOE. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=5fa2DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=presupuesto&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=presupuesto&f=false
- Unidad Educativa San Francisco. (2020). *Filosofía*. Obtenido de <http://colegiosanfrancisco.edu.ec/homepage/index-1>
- Vega, M. (2018). *Gestión financiera*. Lima - Perú: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23223/Vega%20Flores%20c%20Monica%20Rosmery.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Villarroel, L. (2017). *Planeación y Estrategica Financiera*. Bogotá : CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Wayne, L., & Ledesma, J. R. (2016). *Conatabilidad para no coantadores una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad*. Bogotá: ECOE. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=L_e2DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+contabilidad&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjhouen7b0AhWysSzABHVTnBucQ6AF6BAgKEA#v=onepage&q=que%20es%20la%20contabilidad&f=false
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (11 de 2016). *Análisis de los estados financieros*. Obtenido de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista aplicada al coordinador de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa “San Francisco.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS PUBLIZAS
DIRECCIÓN FINANCIERA

Entrevista aplicada al coordinador de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa “San Francisco.

Objetivo: Recabar información para diseñar Modelo de Gestión Financiera para la Orden Capuchina en el Ecuador- unidad educativa “san francisco” que permita mitigación de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La información será utilizada netamente con fines académicos para optar por el título de Magister en finanzas mención dirección financiera.

A continuación, encontrará un cuestionario de 9 preguntas de tipo abierto, la entrevista tendrá una duración de 10 minutos.

Identificación del Entrevistado

Género: Masculino Femenino

Edad: .25-32

32-39 **d.**39-46 **e.** 46- adelante

¿Las funciones a usted asignadas se encuentran claramente definidas y son cumplidas de forma interrumpida?

¿En la institución que usted dirige existe el compromiso de colaboración por parte del personal que labora en el departamento financiero?

¿Usted considera que en la institución que usted dirige se ha llevado un inadecuado manejo de los recursos financieros y se lo puede considerar un aspecto de carácter negativo que afecta al cumplimiento de los objetivos plantados por la institución?

¿En la institución que usted dirige en algún momento se pudo identificar que se produjeron gastos excesivos e innecesarios en la adquisición de bienes o servicios? Si su respuesta es SI por favor indique cuales

¿Durante el tiempo que se decretó la emergencia sanitaria por Covid 19 en el país, la institución se vio en la necesidad de priorizar los gastos que generalmente realizaba la institución educativa?

¿En la institución se ha detectado que existe exceso de personal, lo cual genera duplicidad de funciones y por ende gastos innecesarios que causan impacto económico para la institución?

¿Los integrantes del departamento financiero cumplen correctamente sus funciones y las actividades a ellos asignadas?

¿El representante del departamento financiero de la institución elabora y comunica oportunamente a la máxima autoridad los estados financieros con sus respectivos movimientos económicos?

¿Usted considera que existe la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que sea adaptado y aplicado en la institución?

Anexo 2 Entrevista aplicada al Señor(a) Contador (a) de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa “San Francisco.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS PUBLIZAS

DIRECCION FINANCIERA

Entrevista aplicada al Señor(a) Contador (a) de la Orden Capuchina en el Ecuador- Unidad Educativa “San Francisco.

Objetivo: Recabar información para diseñar Modelo de Gestión Financiera para la Orden Capuchina en el Ecuador- unidad educativa “san francisco” que permita mitigación de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La información será utilizada netamente con fines académicos para optar por el título de Magister en finanzas mención dirección financiera.

A continuación, encontrará un cuestionario de 9 preguntas de tipo abierto, la entrevista tendrá una duración de 10 minutos.

Identificación del Entrevistado

Género: Masculino Femenino

Edad: .25-32

32-39 d.39-46 e. 46- adelante

Nivel de Instrucción

a. Estudios Tercer Nivel

Cuestionario

¿Usted considera que la institución se encuentra expuesta a riesgos financieros?
Si su respuesta es sí, ¿cuáles considera como principales o que causen mayores efectos?

¿En la institución que usted labora se ha identificado limitaciones financieras?
Mencione cuales

¿Las funciones a usted asignadas se encuentran claramente definidas y son
cumplidas de forma organizada?

¿En el departamento financiero existe el compromiso de colaboración por parte
del personal que allí labora?

¿En la institución se ha generado un inadecuado manejo de los recursos
financieros y se lo puede considerar un aspecto de carácter negativo que afecta al
cumplimiento de los objetivos plantados por la institución?

¿En la institución se ha identificado gastos excesivos e innecesarios en la adquisición de bienes o servicios? Si su respuesta es SI por favor indique cuales

¿Durante el tiempo que se decretó la emergencia sanitaria por Covid 19 en el país, la institución se vio en la necesidad de priorizar los gastos que generalmente realizaba la institución educativa?

¿Usted conoce si en la institución existe exceso de personal o duplicidad de funciones y por ende se generan gastos innecesarios que causan impacto económico para la institución?

¿Los integrantes del departamento financiero cumplen correctamente sus funciones y las actividades a ellos asignadas?

¿El/ la contadora(a) de la institución educativa elabora y comunica oportunamente a la máxima autoridad los estados financieros con sus respectivos movimientos económicos?

¿Los estados financieros son elaborados bajo el cumplimiento de alguna norma?
¿Indique cuál?

¿Cuál considera usted que es el mayor desafío que enfrenta usted como contador(a) en la institución educativa?

¿La información financiera que a usted le proporcionan para la elaboración de los respectivos informes financieros es confiable y oportuna?

¿Usted considera que existe la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera que sea adaptado y aplicado en la institución

No.	TIPO	CARGOS
AMBIENTE DE CONTROL (Componente)		
Integridad y Valores Éticos		
	SI	
	SI pero no esta socializado	
1	1	Coordinador
¿La institución educativa cuenta con un código de ética para la parte financiera?	Sí, pero no está aprobado	
	SI Pero no esta actualizado	
	Si está en proceso	
	No	
	SI	
	SI pero no esta socializado	
2	1	Coordinador
¿La unidad educativa cuenta con directrices financieras?	Sí, pero no está aprobado	
	SI Pero no esta actualizado	
	Si está en proceso	
	No	
3	2	Coordinador
¿Existen políticas dirigidas a la	Si	
	No	

actuación del personal?

SI

SI pero no está socializado

4 ¿Existen políticas de manejo de recursos económicos? 1 SI, pero no está aprobado Coordinador

SI, Pero no está actualizado

Si está en proceso

No

SI

SI, pero no está socializado

5 ¿La unidad educativa cuenta con un reglamento interno? 1 SI, pero no está aprobado Coordinador

SI, Pero no está actualizado

Si está en proceso

No

Gestión por Competencia

6 ¿Existen asignadas responsabilidades a cada trabajador del 2 Si Coordinador
No

departamento financiero?				
	¿Se realiza evaluaciones de		Si, trimestralmente	
7	desempeño al personal del departamento financiero?	7	Si, semestralmente	Coordinador
			Si, anualmente	
			NO	

Filosofía y estilo de la Dirección

8	¿La unidad educativa tiene definida la filosofía institucional?	4	SI	Coordinador
9	¿Los trabajadores colaboran para el cumplimiento de la misión y visión de la unidad educativa?	2	Si No	Coordinador
10	¿Existen políticas de manejo de los recursos financieros?	1	SI SI pero no esta socializado Sí, pero no está aprobado SI Pero no esta actualizado Si está en proceso	Coordinador

No

Estructura
Organizacional

11	¿la unidad educativa tiene establecido la estructura organización donde se evidencia claramente al departamento financiero?	4	SI Pero no está actualizado	Coordinador
12	¿El director realiza un seguimiento al cumplimiento del presupuesto?	6	Sí, pero no está aprobado	Coordinador
13	¿El departamento financiero cuenta con procesos a seguir?	4	Sí, pero no está aprobado	Coordinador

Políticas y Prácticas de
RRHH

14	¿Existen políticas de capacitación y entrenamiento al personal?	1	SI SI pero no esta socializado Sí, pero no está aprobado	Contador
----	---	---	--	----------

			SI Pero no esta actualizado	
			Si está en proceso	
			No	
			SI	
			SI pero no esta socializado	
15	¿La unidad educativa cuenta con políticas de manejo de recursos económicos?	1	Sí, pero no está aprobado	Contador
			SI Pero no esta actualizado	
			Si está en proceso	
			No	
			SI	
			SI pero no esta socializado	
16	¿Existen políticas para el faltante y sobrante de dinero?	1	Sí, pero no está aprobado	Contador
			SI Pero no esta actualizado	
			Si está en proceso	
			No	
			SI	
			SI pero no esta socializado	
17	¿La unidad educativa cuenta con políticas de evaluación interna?	1	Sí, pero no está aprobado	Contador

			SI Pero no esta actualizado	
			Si está en proceso	
			No	
18	¿El personal encargado del manejo de recursos financieros cuenta con la capacitación debida para ocupar el puesto?	2	Si No	Contador
			SI	
			SI pero no esta socializado	
19	¿Existen políticas de socialización de informes financieros?	1	Sí, pero no está aprobado SI Pero no esta actualizado	Contador
			Si está en proceso	
			No	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (Componente)				
Objetivos Estratégicos				
20	¿Se da cumplimiento con las directrices financieras?	1	SI SI pero no esta socializado	Coordinador

			Sí, pero no está aprobado	
			SI Pero no esta actualizado	
			Si está en proceso	
			No	
21	¿La unidad educativa cuenta con un sistema financiero que permita mantener el registro cronológico de las transacciones?	5	SI	Coordinador
22	¿Se incluye en el POA el presupuesto de ingresos y gastos?	2	Si No	Coordinador
23	¿Se da cumplimiento con el presupuesto de ingresos y gastos?	8	SI	Coordinador
24	¿Se realiza un análisis financiero?	7	Si, trimestralmente Si, semestralmente Si, anualmente NO	Coordinador
25	¿Se priorizan ingresos y gastos en base al	11	Sí, pero no está aprobado	Coordinador

cálculo de indicadores
financieros?

Objetivos Operativos

26	¿Existen controles para el monitoreo de la ejecución del presupuesto?	6	Sí, pero no está aprobado	Contador
27	¿El dinero recaudado es depositado ese mismo día en la cuenta de la institución?	6	SI	Contador
28	¿Se realizan sorpresivamente arqueos de caja?	6	Sí, pero no está aprobado	Contador
29	¿Se Cuenta con todos los documentos de respaldo de ingresos y egresos?	2	Si No	Contador
30	¿Se registran las transacciones el día en que ocurren los hechos?	2	Si No	Contador
31	¿Las cuentas bancarias están a nombre de la institución?	2	Si No	Contador

32	¿Existe un responsable definido del manejo de las cuentas bancarias?	2	Si No	Contador
Objetivos de Información				
33	¿Se mantiene un sistema contable adecuado?	2	SI	Contador
34	¿Se cuenta con todos los documentos de respaldo del pago a proveedores?	2	Si No	Contador
35	¿La información financiera es conciliada de forma física y electrónica?	2	Si No	Contador
36	¿Existen separación de funciones de la parte administrativa y financiera?	2	Si No	Contador
37	¿Para el pago de un bien o servicio se cuenta con la autorización de la máxima autoridad?	2	Si No	Contador

38	¿La unidad educativa se encuentra al día con los entes de regulación y control?	2	Si No	Contador
----	---	---	----------	----------

Objetivos de Cumplimiento

39	¿La unidad educativa cancela a tiempo a los trabajadores y docentes a su cargo?	8	SI	Contador
----	---	---	----	----------

40	¿Se emite la factura al momento de cobrar el dinero de pensiones, matrículas, arriendos, entre otros?	1	SI SI pero no esta socializado Sí, pero no está aprobado SI Pero no esta actualizado Si está en proceso No	Contador
----	---	---	---	----------

41	¿Se realizan las retenciones a las compras establecidas por el SRI?	10	SI	Contador
----	---	----	----	----------

42	¿Se provisiona los recursos para	8	SI	Contador
----	----------------------------------	---	----	----------

	beneficios de empleados?			
43	¿La unidad educativa cancela a tiempo los tributos?	8	SI	Contador
44	¿Los estados financieros cuentan con las firmas autorizadas?	10	SI	Contador
45	¿Los comprobantes de ingresos y egreso, cuentan con la firma y sello de los responsables?	10	SI	Contador
46	¿Existe un responsable de colecturía?		SI	Contador
47	¿Se realizan auditorías internas?	8	Si, pero no se deja evidencia	Contador
48	¿Se realizan auditorías externas?	8	NO	Contador

ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)

Eficiencia y Eficacia en las Operaciones

49	¿Se da cumplimiento estricto con el presupuesto de ingresos y gastos?	2	A veces	Coordinador
50	¿Se paga en la fecha prevista a proveedores de bienes y servicios?	10	SI	Coordinador
51	¿Se mantiene un archivo cronológico de todas las transacciones realizadas?		SI	Coordinador
52	¿Se cancela a tiempo los beneficios a empleados?	8	SI	Coordinador
53	¿Se cancela a tiempo valores por concepto de matrícula y revisión vehicular?	8	SI	Coordinador
54	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los trabajadores?	8	SI	Coordinador

Confiabilidad en la
Información Financiera
y Operativa

	¿La institución				
55	mantiene restringida el área de caja?	2	No		Contador
	¿El manejo de la información contable y				
56	financiera es realizada únicamente por los responsables del área?	2	SI		Contador
	¿Se solicitan por lo menos tres proformas				
57	para elegir la adquisición de un bien o servicio?	10	SI		Contador
	¿Se mantiene un registro de la facturación electrónica?				
58		8	SI		Contador
Protección de los Activos de la Entidad					
	¿Se tienen firmado responsabilidades del uso de bienes tangibles?		Si		
59		2	No		Contador
	¿Existen firmas de responsabilidad de los		Si		
60		2	No		Contador

	equipos de computación?			
61	¿Existen firmas de respaldo de la responsabilidad del manejo de vehículos?	2	Si No	Contador

Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables

63	¿Se da cumplimiento con el manual de funciones?	11	Si, pero no todos	Contador
64	¿Se da cumplimiento con las fechas estipuladas de pago a proveedores?	8	SI	Contador
65	¿Se da cumplimiento con los cambios en las leyes laborales y tributarias?	8	SI	Contador

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente)

Información

66	¿La colectora informa a la máxima autoridad de las anomalías suscitadas en la recaudación de dinero?	6	SI	Contador
67	¿Existe cruce de cuentas entre el sistema física y electrónico?	8	SI	Contador

Comunicación

68	¿Se comunica efectivamente los incrementos de pensiones a los padres de familia?	2	Si No	Coordinador
69	¿Existe restricción del acceso a internet?	2	Si No	Coordinador
70	¿Se rinde cuentas por parte de la máxima autoridad?	8	SI	Coordinador
71	¿Se rinde cuentas por parte del departamento contable y financiero?	8	SI	Coordinador

**SUPERVISIÓN Y
MONITOREO
(Componente)**

71	¿Se realizan controles permanentes al área contable y financiera?	2	Si No	Coordinador
72	¿Se verifica el cumplimiento de los objetivos institucionales?	2	Si No	Coordinador
