



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN
RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN
RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

TEMA

**GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

AUTORA:

LIC. MARIANA AURAESTHELA TORRES YANCE

TUTOR:

ING. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MGP

GUAYAQUIL - ECUADOR

2024



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	
AUTORA: Lic. Mariana Auraesthela Torres Yance	TUTOR: Ing. Christian Xavier Proaño Piedra, MGP
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Maestría en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros
MAESTRÍA Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros	COHORTE: I
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024	N. DE PAGS: 79
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Costos – Gastos – Presupuestos – Gestión Financiera	
RESUMEN: Las Instituciones educativas actualmente no aplican un control adecuado del: capital de trabajo, costos y gastos establecidos en sus presupuestos, esto puede convertirse en un problema tan serio, que puede llegar a comprometer la sostenibilidad de las instituciones educativas, por lo tanto, es necesario analizar la liquidez y rentabilidad de los centros educativos para que puedan cumplir con sus obligaciones a corto plazo y largo plazo. El capítulo I presenta el planteamiento del problema de la Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las instituciones educativas, con su respectiva justificación, objetivo general y objetivos específicos establecidos referente al tema de investigación. El capítulo II presenta el marco teórico referencial, conceptual y legal; donde se describe conceptos principales y relevantes relacionados al tema de estudio: Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las instituciones educativas. El capítulo III presenta la metodología utilizada en la investigación: Enfoque mixto, tipos de investigación y técnicas de recolección de datos empleadas a través de entrevistas a especialistas relacionados al tema de investigación, encuestas aplicadas a funcionarios del Centro Educativo Naciones Unidas. Finalmente, el capítulo IV presenta la propuesta correspondiente a un modelo de Gestión financiera para optimizar el manejo y control de los diferentes presupuestos que utilicen el Centro Educativo Naciones Unidas.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
ADJUNTO PDF:	TELÉFONO: 0998331256
CONTACTO CON AUTORA:	E-MAIL: mtorresy@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD.MBA.ING. EVA GUERRERO LOPEZ DIRECTORA TELÉFONO: 2596500 EXT.170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec. MG. VIOLETA RODRIGUEZ BASANTES COORDINADORA TELÉFONO: 2596500 EXT.170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec
Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054.	

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a la memoria de madre quien estuvo brindando sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mi padre que aun con sus sabias palabras continúa guiándome.

A mi esposo y mis hijos que, con mucho amor, apoyo incondicional me han regalado parte de su tiempo para actualizarme profesionalmente, y a todas aquellas personas que han contribuido para el logro de mis objetivos.

Lic. Mariana Auraesthela Torres Yance

AGRADECIMIENTO

Gracias a dios por darme la posibilidad de tener y disfrutar una familia con la que comparto valores, principios y donde recibo su apoyo en cada decisión y proyecto por permitirme cumplir con excelencia el desarrollo de esta tesis.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero con sus aportes su amor su inmensa bondad y apoyo lo complicado de esta meta se ha logrado.

Hago presente mi gran amor hacia ustedes mi hermosa familia. Gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es la misma y lo justo que puede llegar a ser.

Lic. Mariana Auraesthela Torres Yance

IMPRESIÓN DE INFORME ANTIPLAGIO

TEMA: GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

POR: LIC. MARIANA AURAESTHELA TORRES YANCE

MT12-10-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	tasksuniversitarias.com Fuente de Internet	1%
2	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	www.daypo.com Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Catolica Madre y Maestra PUCMM Trabajo del estudiante	1%
5	esp.stbrendan.edu.uy Fuente de Internet	1%
6	mind42.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.itb.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	cooperaciondocente.com Fuente de Internet	1%
9	educacion.gob.ec Fuente de Internet	1%
10	Ferreirós Marcos, Carlos Eloy. NIÑOS Y NIÑAS CON DISCAPACIDAD: CASOS PRÁCTICOS PARA FISCALES DE PROTECCIÓN DE MENORES Publicación	1%
11	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	1%



Excluir citas Apagado Excluir coincidencias = 1%
Excluir bibliografía Apagado

Firma:

ING. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MGP
C.I. 0918646977

CERTIFICADO DE AUTORIA Y CESION DE DERECHO

Guayaquil, 20 de noviembre del 2023

Yo, Mariana Auraesthela Torres Yance declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas institucionales vigentes.

Firma: _____



LIC. MARIANA AURAESTHELA TORRES YANCE

C.I. 0917443913

CERTIFICADO DE TUTOR DE TESIS

Guayaquil, 20 de noviembre del 2023

Certifico que el trabajo titulado **GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, ha sido elaborado por **LIC. MARIANA AURAESTHELA TORRES YANCE** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: _____

ING. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MGP

C.I. 0918646977

RESUMEN EJECUTIVO

Las Instituciones educativas actualmente no aplican un control adecuado del: capital de trabajo, costos y gastos establecidos en sus presupuestos, esto puede convertirse en un problema tan serio, que puede llegar a comprometer la sostenibilidad de las instituciones educativas, por lo tanto, es necesario analizar la liquidez y rentabilidad de los centros educativos para que puedan cumplir con sus obligaciones a corto plazo y largo plazo.

El capítulo I presenta el planteamiento del problema de la Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las instituciones educativas, con su respectiva justificación, objetivo general y objetivos específicos establecidos referente al tema de investigación.

El capítulo II presenta el marco teórico referencial, conceptual y legal; donde se describe conceptos principales y relevantes relacionados al tema de estudio: Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las instituciones educativas.

El capítulo III presenta la metodología utilizada en la investigación: Enfoque mixto, tipos de investigación y técnicas de recolección de datos empleadas a través de entrevistas a especialistas relacionados al tema de investigación, encuestas aplicadas a funcionarios del Centro Educativo Naciones Unidas.

Finalmente, el capítulo IV presenta la propuesta correspondiente a un modelo de Gestión financiera para optimizar el manejo y control de los diferentes presupuestos que utilicen el Centro Educativo Naciones Unidas.

Palabras claves: Costos – Gastos – Presupuestos – Gestión Financiera

ABSTRACT

Educational institutions currently do not apply adequate control of: working capital, costs and expenses established in their budgets, this can become such a serious problem that it can compromise the sustainability of educational institutions, therefore, it is necessary analyze the liquidity and profitability of educational centers so that they can meet their short-term and long-term obligations.

Chapter I presents the approach to the problem of budgetary management and sustainability of educational institutions, with its respective justification, general objective and specific objectives established regarding the research topic.

Chapter II presents the theoretical, conceptual and legal framework; which describes main and relevant concepts related to the topic of study: Budget management and sustainability of educational institutions.

Chapter III presents the methodology used in the research: Mixed approach, types of research and data collection techniques used through interviews with specialists related to the research topic, surveys applied to officials of the United Nations Educational Center.

Finally, chapter IV presents the proposal corresponding to a financial management model to optimize the management and control of the different budgets used by the United Nations Educational Center.

Keywords: Costs – Expenses – Budgets – Financial Management

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Título.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Formulación del problema	2
1.4. Sistematización del problema	2
1.5. Delimitación del problema de investigación.....	3
1.6. Líneas de la investigación	3
1.6.1. Línea de facultad de Administración	3
1.6.2. Sub-líneas de Facultad de Administración	4
1.7. Objetivo General	4
1.8. Objetivos específicos	4
1.9. Justificación de la investigación	4
1.10. Idea a defender	5
1.11. Variables	5
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedes de la investigación	6
2.2. Marco Teórico.....	7
2.1.1. Gestión Presupuestaria.....	7
2.1.2. El presupuesto	8
2.1.3. Sostenibilidad Financiera.....	17

2.3.	Marco Conceptual	19
2.3.1.	Activos	19
2.3.2.	Pasivos	19
2.3.3.	Estados Financieros	19
2.3.4.	Estado de situación financiera.....	20
2.3.5.	Estado de Resultados Integrales.....	20
2.3.6.	Pérdida	20
2.3.7.	Asignación de costos.....	20
2.3.8.	Desembolso	21
2.3.9.	Manual de procedimientos	21
2.4.	Marco Legal o Normativo.....	22
2.4.1.	Constitución de la República del Ecuador	22
2.4.2.	Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).....	24
2.4.3.	Norma IDEM	25
2.4.4.	Acuerdo Ministerial No. 00094-A	25
2.4.5.	Ley Orgánica de defensa del consumidor	26
2.4.6.	Reglamento a la Ley de Régimen Tributario	26
CAPITULO 3: METODOLOGIA Y ANALISIS DE RESULTADOS.....		28
3.1.	Enfoque de la investigación	28
3.1.1.	Enfoque cuantitativo	28
3.1.2.	Enfoque cualitativo	28
3.2.	Tipo de Investigación.....	28

3.2.1. Descriptiva	28
3.3. Métodos de investigación	29
3.3.1. Método de investigación teóricos	29
3.4. Técnicas utilizadas	29
3.4.1. Técnica de entrevista.....	29
3.4.2. Técnica de encuesta	29
3.4.3. Técnica de observación documental	30
3.5. Población total	30
3.6. Muestra	30
3.7. Análisis e interpretación de resultados	31
3.7.1. Técnica de entrevista.....	31
3.7.2. Técnica de encuesta	33
3.7.3. Técnica de observación documental	44
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	53
4.1. Título de la propuesta.....	53
4.2. Objetivo general.....	53
4.2.1. Objetivos específicos	53
4.3. Justificación	53
4.4. Descripción de la propuesta de solución.....	54
4.4.1. Flujograma de la propuesta “MOGEFIPRESO”.....	54
4.5. Factibilidad de aplicación	54
4.5.1. Factibilidad económica	55

4.5.2. Factibilidad tecnológica	55
4.5.3. Factibilidad operativa.....	55
4.5.4. Factibilidad legal.....	55
4.6. Beneficiarios directos e indirectos	56
4.6.1. Beneficiarios directos.....	56
4.6.2. Beneficiarios indirectos	56
4.7. Desarrollo de la propuesta.....	56
4.7.1. Fase 1: Evaluación del Centro Educativo	56
4.7.2. Fase 2: Manual de políticas y procedimientos para el manejo de presupuestos	58
4.7.3. Fase 3: Capacitación, sensibilización y alcance de la propuesta	60
4.8. Conclusiones de la propuesta.....	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso administrativo	10
Figura 2. Representación gráfica pregunta 1.....	34
Figura 3. Representación gráfica pregunta 2.....	35
Figura 4. Representación gráfica pregunta 3.....	36
Figura 5. Representación gráfica pregunta 4.....	37
Figura 6. Representación gráfica pregunta 5.....	38
Figura 7. Representación gráfica pregunta 6.....	39
Figura 8. Representación gráfica pregunta 7.....	40
Figura 9. Representación gráfica pregunta 8.....	41
Figura 10. Representación gráfica pregunta 9.....	42
Figura 11. Representación gráfica pregunta 10.....	43
Figura 12. Flujograma del Modelo Financiero “MOGEFIPRESO”	54
Figura 13. Organigrama estructural	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación de la investigación	3
Tabla 2 Población total.....	30
Tabla 3 Muestra.....	31
Tabla 4 Resultados de la entrevista	31
Tabla 5 Tabulación encuesta pregunta 1	34
Tabla 6 Tabulación encuesta pregunta 2	35
Tabla 7 Tabulación encuesta pregunta 3	36
Tabla 8 Tabulación encuesta pregunta 4	37
Tabla 9 Tabulación encuesta pregunta 5	38
Tabla 10 Tabulación encuesta pregunta 6	39
Tabla 11 Tabulación encuesta pregunta 7	40
Tabla 12 Tabulación encuesta pregunta 8	41
Tabla 13 Tabulación encuesta pregunta 9	42
Tabla 14 Tabulación encuesta pregunta 10	43
Tabla 15 Estado de Situación Financiera del Centro Educativo Naciones Unidas – Análisis de estructura	44
Tabla 16 Estado de Situación Financiera Centro Educativo Naciones Unidas – Análisis de Tendencia47	
Tabla 17 Estado de Resultado Integral del Centro Educativo Naciones Unidas – Análisis de estructura y tendencia	50
Tabla 18 Costos de la propuesta.....	60

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1. Título

Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las instituciones educativas.

1.2. Planteamiento del problema

Las instituciones educativas en la actualidad en su mayoría no aplican un control adecuado del capital de trabajo de sus costos y gastos de presupuestos, esto puede convertirse en un problema tan serio que puede llegar a comprometer la sostenibilidad de las instituciones educativas, por lo tanto, es necesario analizar la liquidez de los centros educativos para que puedan cumplir con sus obligaciones a corto plazo y largo plazo.

Debido a los cambios que existen a escala mundial, como la globalización, la intensificación de la competencia, la aceleración de los cambios educativos, las exigencias en los modelos educativo y la búsqueda de la excelencia en la educación no ha dejado al margen la educación Inicial, básica media y básica superior.

En Ecuador las instituciones educativas son regidas de acuerdo a las políticas y procedimientos que el Ministerio de educación decreta, para su interés por la asignación de los rubros de pensiones en base a un presupuesto para las unidades educativas en busca de un equilibrio entre el costo de la educación basándose en el presupuesto del número histórico de estudiantes y sus costos educativos, administrativos.

El bachillerato Internacional es uno de los elementos que motiva a las Unidades Educativas a la búsqueda del rigor académico. Desde el 2019 somos parte de la Organización del Bachillerato Internacional (IBO por sus siglas en ingles), constituida por más de 3.550 colegios de 144 países.

El Bachillerato Internacional tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural.

En referencia de este objetivo, la organización colabora con establecimientos escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y métodos de evaluación rigurosos. Estos programas alientan a estudiantes del mundo entero a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda su vida, a ser compasivos y a entender que otras personas, con sus diferencias, también pueden estar en lo cierto.

1.3. Formulación del problema

- ¿De qué manera la gestión presupuestaria contribuye en la sostenibilidad financiera de los Centros Educativos?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Qué bases teóricas aportan el análisis de la Gestión presupuestaria contribuye para asegurar la sostenibilidad de los Centros Educativos?
- ¿Cómo influye la gestión presupuestaria en los Estados Financieros de los Centros Educativos?
- ¿Cómo se puede obtener una adecuada gestión presupuestaria que garantice una sostenibilidad financiera adecuada en los Centros Educativos?

1.5. Delimitación del problema de investigación

Tabla 1

Delimitación de la investigación

Campo:	Contabilidad y Finanzas
Área:	Financiera
País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Samborondón
Sector:	Educación
Tipo de investigación	Descriptiva - Documental
Periodo de investigación:	2021 - 2022
Tema:	Gestión presupuestaria y sostenibilidad de las Instituciones Educativas

Elaborado por: Torres (2023)

1.6. Líneas de la investigación

El presente proyecto se enmarca según la línea institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentable

1.6.1. Línea de facultad de Administración

- Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación.

1.6.2. Sub-líneas de Facultad de Administración

- Contabilidad y Finanzas

1.7. Objetivo General

- Analizar la gestión presupuestaria y su contribución en la sostenibilidad financiera de la Institución Educativa.

1.8. Objetivos específicos

- Presentar las bases teóricas que aporten a el análisis de la Gestión presupuestaria contribuye para asegurar la sostenibilidad de la Institución Educativa.
- Analizar los Estados Financieros de la Institución Educativa y determinar la incidencia de la Gestión presupuestaria.
- Sugerir un adecuado manejo de la gestión presupuestaria que garantice la sostenibilidad financiera de la Institución Educativa.

1.9. Justificación de la investigación

Es importante contribuir con esta investigación de la gestión presupuestaria para el desarrollo del centro educativo, como un aporte al mejoramiento en la sostenibilidad financiera para ser aplicado en el centro educativo, al momento de toma de decisiones por parte de Directivos.

Es factible realizarlo debido a que cuenta con los recursos necesarios como son: recurso humano, económico, fuente bibliográfica y lo más importante apertura por parte de la entidad para dotar de información necesaria en la elaboración de un modelo de Gestión Presupuestaria.

En toda empresa es importante monitorear constantemente estos valores e incluso realizar presupuestos que permitan anticipar la necesidad de recursos para

un correcto desempeño en la gestión presupuestaria del centro educativo y ser una empresa sostenible.

El fin indicado se lograría si, en el centro educativo se aplica una adecuada planificación y seguimiento de los costos y gastos, reduciendo al mínimo los riesgos relacionados a desabastecimientos de recursos financieros por ser empresas con ingresos estacionales.

1.10. Idea a defender

- El adecuado manejo de la gestión presupuestaria contribuirá a la sostenibilidad financiera de la Institución Educativa objeto de estudio.

1.11. Variables

- Gestión Presupuestaria
- Sostenibilidad Financiera.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedes de la investigación

Para una adecuada gestión educativa es necesario seleccionar una herramienta muy adecuada para ilustrar a quienes toman decisiones estratégicas, las mismas que a su vez cumplan con el propósito de mejorar el valor “desde el punto de vista cliente-estudiante” y los beneficios que logren aportar en el control.

Es en Génova, Italia, en el siglo XIV donde se empieza a hablar del manejo de presupuesto con la familia Massari, quien, en el año 1340, propone una forma de asignación y control de recursos, en 1494, el fraile Luca Paccioli, sistematiza la partida doble, lo cual da pie al surgimiento de la contabilidad. Dos siglos más tarde, el monje Benedictino Ángelo Pietra se ubica como el primer autor que se preocupa por la previsión de los ingresos y los gastos ocurridos. Un siglo después, Lodovico Flori, se convierte en el primero en hablar de presupuestos dando lugar a esto en el año 1636.

El Presupuesto alcanza su internacionalización en 1930 durante el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, celebrado en Ginebra, Suiza, (el cual estuvo integrado por 25 países) en donde se definieron los principios básicos del sistema.

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

En los siguientes sub-numerales de este capítulo se hace referencia a los aspectos concernientes a la gestión presupuestaria y a la sostenibilidad financiera.

2.2. Marco Teórico

2.1.1. Gestión Presupuestaria

El problema hace referencia al inadecuado uso de la gestión presupuestaria del centro educativo del centro comercial en estudio, motivo por el cual en los siguientes sub-numerales se conceptualiza los términos planeación, presupuestos y Gestión Presupuestaria.

Como se describió en la justificación de la problemática de la investigación, la gestión presupuestaria del centro educativo, es una de las bases para lograr la sostenibilidad financiera.

La gestión presupuestaria consiste en la administración y adjudicación de partidas monetarias a departamentos o proyectos determinados de una empresa.

En otras palabras, la gestión presupuestaria es una herramienta de planificación que nos permite tomar una estrategia junto con sus objetivos correspondientes.

2.1.1.1. Objetivo de la Gestión Presupuestaria

La correcta gestión del presupuesto siempre y cuando este esté bien repartido, nos permitirá cumplir no sólo los objetivos económicos de los presupuestos, sino que también las metas individuales que se den en estos.

Se puede dar el caso en el que un presupuesto tenga como objetivo la reducción del déficit presupuestario, y que a su vez posea unas metas que incentiven la utilización de energías limpias

2.1.1.2. Clasificación

- **Fija.** - Se trata de un presupuesto totalmente rígido en cantidades y distribución partidas fruto de una teórica muy buena previsión de la

actividad. Ello nos permitirá ser eficientes en el uso de los recursos y evitar costes de oportunidad negativos para la empresa.

- **Variable.** - En este caso consiste en un presupuesto que cambia según el volumen de actividad. Si bien es cierto que es bastante flexible y nos permite controlar lo previsto con lo que está pasando realmente, es muy complejo de llevar a cabo, ya que necesita de una continua actualización.
- **Base cero.** - No toma estadísticas de años anteriores para determinar ninguna decisión. Parte de cero como bien indica su nombre, con la consiguiente ventaja de una supuesta adaptación al mercado ante posibles cambios no previstos. Por otra parte, tiene como desventaja que, si el mercado se mantiene constante, habrá sido una laboriosa tarea sin apenas recompensa.
- **Programática.** - Se trata de dividir las partidas no sólo en departamentos, sino en secciones y subsecciones de dichos departamentos. Ello permite tener un mayor control de a qué se destina el presupuesto dentro de cada departamento o área empresarial.
- **Por actividades.** - Finalmente, este presupuesto se centra en los procesos de la empresa, más que en los departamentos en sí. En otras palabras, persigue la eficiencia en la adjudicación de partidas en el presupuesto previendo la necesidad de recursos de cada actividad que se produce en la empresa. Analiza cada actividad de la cadena de producción, además de otras actividades como las relacionadas con la logística, la comercialización, etc.

Si bien la gestión presupuestaria flexible podría combinar todas las gestiones expuestas si se diera el caso, también es cierto que por otra parte podemos adaptar la gestión a las necesidades de nuestra empresa, incluyendo procesos de más de una gestión.

2.1.2. El presupuesto

Es una herramienta de planificación, que, de una forma, determinada, integra y coordina las áreas, actividades y departamentos y responsables de una organización

y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

2.1.2.1. El Presupuesto y el proceso de dirección

El Presupuesto se encuentra en todas las etapas del Proceso Administrativo:

- **De Previsión. (Preconocer lo necesario).** Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
- **De Planeación. (¿Qué y cómo se va a hacer?).** Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los posibles objetivos, basándose en la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.
- **De Organización. (¿Quién lo hará?).** Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, por medio del establecimiento de elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan, lo que permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del negocio si se requiere.
- **De Coordinación o Integración. (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general).** Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad. Para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coincidiendo y funcionando así todas las actividades de la Institución.
- **De Dirección. (Guiar para que se haga).** Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como a conducir y guiar a los subordinados.
- **De Control. (Ver que se realice).** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiadles, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

El control presupuestario es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Al comparar resultados reales con los presupuestados, determina variaciones y suministra a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Figura 1. Etapas del proceso administrativo



Elaborado por: Torres (2023)

2.1.2.2. Ventajas

Quienes utilizan el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de la administrarlas sin haber pronosticado el futuro, sus ventajas son:

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos
- Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,
- Ayuda a optimizar recursos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.
- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

2.1.2.3. Limitaciones

Estar basado en estimaciones o pronósticos, que son susceptibles de errores, y a imprevistos como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

- La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la administración, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, los resultados pueden no ser inmediatos.

2.1.2.4. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades de cada usuario.

2.1.2.4.1. Por el tipo de empresa

- **Públicos.** - Los que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- **Privados.** - Los que utilizan las Empresas Particulares, como instrumento de su Administración.

Dentro de esta clasificación también debemos incluir los presupuestos del Tercer sector, que está integrado por asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro.

Estas entidades en las últimas décadas han crecido de tal manera que ha sido necesario reestructurarlas de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y fiscales, para cumplir con los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad.

2.1.2.4.2. Por su contenido

- **Principales.** - Son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de un presupuesto de la entidad.
- **B. Auxiliares.** - Son los que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

2.1.2.4.3. Por su forma

- **Flexibles.** - Estos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- **B. Fijos.** - Son los que permanecen invariables, durante la vigencia del periodo presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

2.1.2.4.4. Por su duración

- **Cortos.** - Los que abarcan un año o menos.
- **Largos.** - Los que se formulan para más de un año.

2.1.2.4.5. Por la técnica de valuación

- **Estimados.** - Son los que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado.
- **Estándar.** - Son aquellos que, por ser hechos sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

2.1.2.4.6. Por su reflejo en los estados financieros

- **De Posición financiera.** - Muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.
- **De resultados.** - Muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro. C. De costos. Se preparan tomando como base, los

principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

2.1.2.4.7. Por las finalidades que pretende

- **De promoción.** - Se presenta en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.
- **De aplicación.** - Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.
- **De fusión.** - Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
- **Por áreas o niveles de responsabilidad.** - Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.
- **Por programas.** - Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.
- **Base cero.** - Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve para evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.
- **Tradicional.** - Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la “Iniciativa Privada”.

2.1.2.4.8. De trabajo

- **Presupuestos parciales.** Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:
- **Presupuestos previos,** que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en él:
- **Presupuesto definitivo.** Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:
- **Presupuestos maestros o tipo,** con los que se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo ya que sólo se hacen o se ajustan los que tengan variación substancial, pero deben ser revisados continuamente.

En resumen, también podríamos decir que los presupuestos se dividen en operativos, financieros, y de inversiones permanentes para adquisiciones de activo fijo, denominados también de capital.

Además, como mencionamos, pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos y existe una subdivisión más, el llamado: presupuesto base cero.

Por su parte, el presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados. Por último, podemos decir que el concepto de contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad (una clasificación más) es un factor importante del proceso presupuestal.

Todas las personas que integran el cuerpo administrativo conocen cuáles son sus responsabilidades y a quienes deben reportar. Un gerente que planee un segmento específico será responsable de los resultados que se obtengan, bien sea dentro de

una organización estructurada sobre áreas básicas o bien por niveles o centros de responsabilidad.

2.1.2.4.9. Según el campo de aplicabilidad dentro de la empresa

- **De operación o económicos.** - Incluye el presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias.

En estos presupuestos se pueden incluir:

- **Ventas – Ingresos.** - Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, representa la base para planear las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez.
- **Producción.** - Costo de producción, inventarios de materiales, inventarios de productos terminados, etc.
- **Compras.** - El presupuesto de compras de materiales muestra las cantidades en unidades físicas y monetarias que se requiere comprar durante el periodo presupuestado con el fin de satisfacer los niveles de producción y variación de inventarios.
- **Mano de obra.** - Este presupuesto muestra un estimado de los costos salariales que se identifican directamente con la producción de unidades específicas, de productos terminados.
- **Ventas y mercadeo.** - Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, representa la base para planear las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez.
- **Administrativos.** - Este presupuesto refleja la cifra proyectada que se ha destinado a financiar la función administrativa durante el año presupuestado.

- **Financieros (tesorería y capital).** - Incluyen el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance conviene en este caso desatacar el presupuesto de caja o tesorería y el presupuesto de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

2.1.3. Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera se piensa como la capacidad para afirmar un financiamiento sólido y de extenso término, con el propósito de cubrir los precios y consumos bajo un patrón de gestión eficientemente, que dé acatamiento a los objetivos institucionales y el mandato constitucional para el sector estratégico energético, tomando en cuenta la participación social y asegurando un uso sostenible de los bienes y servicios ambientales.

Dentro de la conceptualización de sostenibilidad financiera hay dos compendios claves que admiten un financiamiento firme y a extenso término, imperioso como la plataforma de la sostenibilidad precedente un modelo de gestión eficaz en cada espacio. El primero son los principios de financiamiento que establecen el principio de los recursos para la comisión; y el segundo los componentes de financiamiento que comienzan a ser los instrumentos a manejarse para la elaboración de dichos recursos. Las fuentes de financiamiento instituyen de donde aparecen los recursos que subsiguientemente se manejarán para la conducción de los espacios protegidos. Un mecanismo clave para la permanencia financiera y sostenible es envolver variados orígenes de financiamiento, creando una cartera diversa, constante y convincente (Donosa & Vela, 2015).

Para el sector empresarial, el concepto de sostenibilidad financiera, se divide bajo la teoría de Stakeholders, quién postula como la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo. A esto se complementa el hecho de satisfacer a los grupos de interés de una empresa, personas y colectivos que favorecen de forma voluntaria o involuntaria, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo, como accionistas, empleados,

clientes, comunidades locales, administración pública, ONG (organización no gubernamental) y proveedores.

Cabe indicar, que cada vez son más las empresas que integran su informe anual y de contabilidad con el de sostenibilidad (informe de responsabilidad social), integración que se deriva del aumento en el grado de conciencia que hay entre las organizaciones sobre el valor y la necesidad de presentar un informe que reporte su impacto ambiental y social junto con el desempeño financiero (Saavedra, 2011). Lo que se logra cuando se adquiere una cultura de los actores de las empresas (colaboradores internos y los usuarios directos).

2.1.3.1. Ingresos

Es considerado como un incremento de los recursos monetarios de la entidad que se genera tras la venta de un producto. Para cualquier entidad los ingresos reflejan un aumento en el patrimonio, no considerándose como tal a las aportaciones que ejerzan los 2 socios o accionistas. Los mismos no son valorados al catalogarse como ingresos a una entrada de dinero por actividades que realiza la entidad.

2.1.3.2. Egresos

Son definidos como salidas de dinero que una entidad realiza para financiar sus operaciones diarias. Zaida (2013) establece que estos egresos pueden ser costos cuando están ligados a la fabricación de un producto o un gasto cuando los fondos son empleados en actividades auxiliares a la producción, necesarias para percibir ingresos. Es importante que exista un seguimiento a estas salidas de efectivo, permitiendo determinar cuánto dinero ha sido invertido y deberá recuperarse mediante el ejercicio de las operaciones diarias.

2.1.3.3. Contabilidad de costos

Es conocida también como contabilidad analítica ya que se encarga de acumular información exclusivamente de los costos con el objetivo de controlar, analizar,

distribuir, interpretar e informar al personal administrativo sobre los desembolsos ligados a las operaciones. Por medio de esta rama se puede evaluar la eficiencia del área de trabajo que realiza esta actividad y tomar las decisiones pertinentes para salvaguardar la rentabilidad de la entidad.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Activos

Son todos los bienes que una empresa posee y que pueden convertirse a largo o corto plazo en efectivo u otros medios líquidos equivalentes. Los activos son clasificados según la liquidez que proporcionan a la entidad, es decir su facilidad para transformarse en dinero (Cruz, 2015). En base a dicha capacidad de volverse líquidos, son clasificados en corrientes y no corrientes.

2.3.2. Pasivos

Hacen referencia a deudas u obligaciones que una entidad posee durante un periodo determinado. Fierro, Fierro y Fierro (2016) indican que un pasivo surge de las operaciones diarias clasificándose según su plazo de exigibilidad en corrientes cuando deben desembolsarse en un periodo inferior al año y no corrientes cuando el plazo supera este límite. Para asegurar su cumplimiento, no sólo es necesario disponer de los recursos para el pago, sino también mantener un control que permita planificar estos desembolsos y evitar retrasos.

2.3.3. Estados Financieros

Son informes que presentan un resumen de las operaciones que una entidad realiza durante un periodo. Román (2017) indica que su diseño ayuda en la medición del desempeño alcanzado en una entidad, favoreciendo el análisis a la toma de decisiones adecuadas por parte de sus usuarios, ya sean socios, administradores, acreedores, entre otros. Para lograr este fin, los estados financieros deben presentar la realidad de la compañía, ser confiables, claros y estructurarse según normas internacionales.

2.3.4. Estado de situación financiera

Forma parte del grupo de estados financieros preparados por una entidad durante un periodo, generalmente de un año. Estupiñán y Niebel (2015) indican que su diseño permite conocer la situación financiera de la empresa, evaluando sus activos o recursos disponibles y sus pasivos u obligaciones financieras, incluyendo el patrimonio o capital contable. Con ello puede determinarse el nivel de liquidez, es decir la capacidad para cubrir sus obligaciones con los recursos disponibles, tanto a corto como a largo plazo.

2.3.5. Estado de Resultados Integrales

Pertenece al grupo de estados financieros que una entidad está obligada a presentar. López (2016) menciona que su diseño permite conocer el nivel de productividad alcanzado por una empresa dentro de un periodo, mostrando si durante el periodo se alcanzó una utilidad o cerró en pérdidas. Es importante que los valores involucrados sean registrados correctamente, interviniendo los ingresos, costos y gastos percibidos.

2.3.6. Pérdida

En ámbito económico y de finanzas, las pérdidas corresponden a un saldo negativo en aquellos recursos monetarios o fondos que posee la empresa para realizar sus actividades. Cabe recalcar que las pérdidas se generan cuando una entidad posee más egresos que ingresos (Lizanda, 2017). Si esta situación es prolongada entonces puede provocarse el cese de operaciones.

2.3.7. Asignación de costos

Corresponde al procedimiento donde se impone a un servicio un valor que será recuperado junto a un margen de ganancia tras su entrega. Rincón (2013) indica que una empresa debe disponer de personal idóneo para el seguimiento a los desembolsos ligados a la producción, evitando que existan un sobre o infra valoración de las cifras.

2.3.8. Desembolso

Es el pago en efectivo por un bien o actividad, por lo general se le atribuye este término a las situaciones que se presentan como un gasto (Spudtc Publishing Pte Ltd, 2018). En el ámbito financiero, este término corresponde a una fase en la cual se miden y analizan los pagos que han sido efectuados, es decir representan toda salida de fondos de una cuenta.

2.3.9. Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos del Control Presupuestal, tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, las operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal. Es necesario que exista uniformidad para coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Este debe contener en forma detallada:

- Las bases, los propósitos y los funcionamientos del sistema de presupuestos, así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- El periodo que abarcará el presupuesto.
- La organización necesaria para su administración.
- Los procedimientos para formular los presupuestos.
- El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.
- Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
- Obligaciones del director del presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos

- Procedimientos a seguir para la elaboración y la revisión de las estimaciones.
- Procedimientos a seguir para la aprobación
- Obligaciones de todos y cada uno.

2.4. Marco Legal o Normativo

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan a las instituciones educativas que regulan el desarrollo económico del país; así el trabajo investigativo propuesto se desarrollará tomando como base la normativa que determina se detalla a continuación.

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Que el artículo 3 de la Constitución de la República del Ecuador prevé que son deberes primordiales del Estado: “1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación”;

Que, los artículos 26 y 27 de la norma constitucional prescribe que la educación es un derecho de las personas y un deber ineludible e inexcusable del Estado, que constituye un área prioritaria de la política pública, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el Buen Vivir. Las personas, la familia y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo; Que, el artículo 35 de la Carta Magna prevé atención prioritaria para las personas con doble vulnerabilidad, entre las que se encuentra la población con escolaridad inconclusa y/o rezago educativo, aspecto que amerita la urgente intervención del Estado;

Que, el artículo 47 numerales 7 y 8 de la norma constitucional prescribe que “el Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social. Se reconoce a las

personas con discapacidad, los derechos a: (...) 7. Una educación que desarrolle sus potencialidades y habilidades para su integración y participación en igualdad de condiciones. Se garantizará su educación dentro de la educación regular. Los planteles regulares incorporarán trato diferenciado y los de atención especial la educación especializada. Los establecimientos educativos cumplirán normas de accesibilidad para personas con discapacidad e implementarán un sistema de becas que responda a las condiciones económicas de este grupo. 8. La educación especializada para las personas con discapacidad intelectual y el fomento de sus capacidades mediante la creación de centros educativos y programas de enseñanza específicos (...);

Que, el artículo 343 de la Constitución de la República manifiesta que el sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente. El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades;

Que, el artículo 344 inciso segundo de la Carta Magna prescribe: “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.”;

Que, el artículo 347 de la Constitución de la República prevé, entre otras, las siguientes responsabilidades del Estado: “(...) 3. Garantizar modalidades formales y no formales de educación (...) 7. Erradicar el analfabetismo puro, funcional y digital y apoyar los procesos de post-alfabetización y educación permanente para personas adultas, y la superación del rezago educativo; y, 8. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales”;

Que, el artículo 26 numerales 1 y 2 de la Declaración de los Derechos Humanos establece: “(...) que toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental (...) la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respecto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales (...);”;

2.4.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

Que, el artículo 2 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), dispone que la actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales que son fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo: universalidad, igualdad de género, flexibilidad, investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos; calidad y calidez, equidad e inclusión, obligatoriedad, pertinencia, entre otros;

Que, los artículos 4 y 5 de la LOEI, determinan que la Educación es un derecho humano fundamental, garantizado en la Constitución de la República, por lo tanto se configura como una obligación ineludible e inexcusable del Estado, garantizar el derecho a la educación, a los habitantes del territorio ecuatoriano y su acceso universal a lo largo de la vida, para lo cual generará condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos;

Que, el artículo 6 literales a), i), j) y s) de la LOEI, establece como obligación del Estado en materia educativa, garantizar, bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad “(...) que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía; impulsar procesos de educación permanente para personas adultas y la erradicación del analfabetismo puro, funcional y digital y la superación del rezago educativo; garantizar la alfabetización digital y el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso

educativo (...); definir y asegurar la existencia de mecanismos e instancias para la exigibilidad de los derechos, su protección y restitución, respectivamente;

2.4.3. Norma IDEM

Que, los artículos 37, 38 y 39 de la norma ídem, establecen que el Sistema Nacional de Educación comprende los diversos tipos, niveles y modalidades educativas, además de los programas del proceso educativo; ofrece la educación escolarizada y no escolarizada con pertinencia cultural y lingüística; con tres niveles: educación inicial, básica y bachillerato.

2.4.4. Acuerdo Ministerial No. 00094-A

Que a través del el Acuerdo Ministerial No. 00094-A de 22 de abril de 2015 y sus posteriores reformas, esta Cartera de Estado expidió el “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

Artículo 1.- Objeto. - El presente instrumento establece los parámetros generales que deberán observar los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales del Sistema Nacional Educativo para el cobro de pensiones, matrículas y servicios educativos, respectivamente, con el fin de transparentar la estructura y componentes del costo de la educación.

Artículo 2.- Ámbito. - Este reglamento es de obligatoria aplicación para los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales del Sistema Nacional Educativo definidos en los artículos 55 y 56 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

2.4.5. Ley Orgánica de defensa del consumidor

Que de conformidad con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 23 (52) de la Constitución Política de la Republica, es deber del estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como recibir información adecuada y veras sobre su contenido y características;

Que el articulo 92 (52) de la Constitución Política de la Republica dispone que la ley establecerá lo mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

Que la Constitución Política de la Republica en su artículo 96 faculta al Defensor del Pueblo para defender y excitar la observancia de los derechos fundamentales consagrados en ella, así como poder observar la calidad de los servicios públicos.

2.4.6. Reglamento a la Ley de Régimen Tributario

Para asegurar una mejor aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se emite el Reglamento a la LORTI. Este fue promulgado por la Asamblea Nacional (2015), abarcando el art. 27 los “Gastos generales” capaces de ser deducibles para el cálculo del impuesto a la renta. Para efecto del estudio propuesto se seleccionarán aquellos relacionados al tema.

- Costos y gastos ligados a la producción
- Gastos de administración y ventas
- Suministros y materiales, mantenimiento y reparaciones
- Deterioro de bienes de los cuales se espera obtener una renta, incluyendo robos o destrucción, siempre que exista un soporte de los daños. Para ello deberá presentarse una declaración juramentada ante un notario o juez donde se justifique la baja del inventario por dichas causales.

De esta forma se evidencia la importancia de un seguimiento continuo a los costos de producción, incluyendo el inventario, registrando las novedades para asegurar una determinación efectiva de la base imponible, que muestra la realidad de la compañía y permita la asignación de valores sin errores.

CAPITULO 3: METODOLOGIA Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. Enfoque de la investigación

Determinamos que este proyecto de investigación se realizó bajo el enfoque de investigación mixto basado en un análisis cuantitativo y cualitativo.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Cuantitativo medición numérica y análisis obtenidos en la aplicación de los métodos estadísticos de la información de los estados financieros de los repositorios del área contable y financieros de la institución educativa.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Cualitativo fue necesario seleccionar una técnica o instrumento que favorezca a la recolección de información de este tipo, escogiéndose la entrevista con preguntas abiertas a los involucrados, encuestas y la observación directa.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Descriptiva

La investigación es descriptiva de tipo cuantitativa al observar y se analizar los datos de los estados financieros del área contable y financiera de la institución educativa, utilizando el diseño no experimental, transversales o transeccionales porque se analizan dos variables, gestión presupuestaria y sostenibilidad financiera.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Método de investigación teóricos

3.3.1.1. *Método inductivo*

Se empleó el método inductivo en el análisis de los procesos o situaciones que incurrieron en la Gestión presupuestaria en donde se identificó las falencias en los procesos que incurran con la sostenibilidad financiera de las instituciones educativas.

3.4. Técnicas utilizadas

3.4.1. Técnica de entrevista

El presente trabajo de investigación, sobre la Gestión presupuestaria y sostenibilidad del Centro Educativo Naciones Unidas, en el cual se aplicó las entrevistas a las siguientes dos personas:

- Directivo
- Gerente General

3.4.2. Técnica de encuesta

La presente investigación empleó las entrevistas a todo el personal que tenga influencia de manera directa con la Gestión presupuestaria dentro del Centro Educativo Naciones Unidas, el mismo que está conformado por toda la muestra de investigación.

3.4.3. Técnica de observación documental

La técnica de observación documental se aplicó en la revisión del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral del Centro Educativo Naciones Unidas de los años 2021 y 2022, en donde se efectuó el análisis de estructura y tendencia.

3.5. Población total

El Centro Educativo Naciones Unidas está conformado por 52 trabajadores, que ocupan los cargos de Directivos, Gerente General, jefes de áreas, analistas y docentes, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2
Población total

Población	Número
Directivos	2
Gerente General	1
Jefes de áreas	7
Docentes	38
Analistas	4
Total	52

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

3.6. Muestra

La muestra fue determinada mediante el muestro no probabilístico a conveniencia, en donde se determinó que sean 10 personas a quienes se les va a realizar las encuestas, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3
Muestra

Cargos	Personas
Directivos	2
Gerente General	1
Jefes de áreas	7
Total	10

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

3.7. Análisis e interpretación de resultados

3.7.1. Técnica de entrevista

Tabla 4
Resultados de la entrevista

Cuestionario	Entrevistados	
	Director	Gerente General
1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo sus funciones?	Tengo dos años como Director General de la empresa.	Tengo laborando 8 años como Gerente General del Centro Educativo Naciones Unidas
2. Funciones que ejerce en el puesto.	Supervisar, evaluar y mejorar los proyectos y las políticas de la empresa. También supervisar el desempeño de cada una de las áreas y así mismo trabajar en conjunto para mejorar cada día los servicios que presta nuestra empresa.	Contador de la parte tributaria y financiera
3. ¿A qué departamentos y procesos se da seguimiento para la contabilización de los costos y gastos?	Se trabaja en conjunto con el área contable, ya que es el área encargada de la contabilización de los gastos incurridos mes a mes y que son para el funcionamiento de la empresa. Se realiza la revisión constante de los costos y gastos así mismo de cada área.	Se da seguimiento en el área educativa, administrativa, talento humano, publicidad, compras, gerencias, mantenimiento y cafetería.
4. ¿Qué tipo de seguimiento se realiza para identificar los costos y gastos?	Hay que darles un seguimiento y medirlos constantemente, el no hacerlo se dejaría de hablar de una	Se debe establecer un plan de acción para el control de los diferentes presupuestos que tenemos, el cual debe centrarse

	verdadera gestión de la calidad de la empresa. Y los costos y gastos no concientizados nos pueden perjudicar para la toma de decisiones.	en vigilancia de los costos y gastos.
5. ¿Cuál es el proceso de asignación de los costos y gastos para cada área?	A través de un presupuesto, nos reunimos con cada área para conocer que requerimiento necesitan para que desempeñen con total normalidad sus funciones ya que estamos bajo un ente regulador ya que nuestra empresa es un Centro Educativo y nuestra principal política es que brindamos un servicio de Educación de excelencia.	Para la realización de cualquier actividad en las áreas antes mencionadas se establece un presupuesto, en el cual si se va a realizar alguna compra, esta no puede exceder el valor establecido.
6. ¿Qué errores y limitantes existen en la asignación de costos y gastos?	El cálculo de los valores de los costos o gastos por actividades y de limitantes es el presupuesto de ingresos.	Los errores es que no se realiza el seguimiento adecuado en el presupuesto, presentándose un descontrol con los costos y gastos.
7. ¿Cuenta la institución con políticas o manuales para asignar costos?	Estamos trabajando en ello, para que podamos manejarnos con una política establecida y contar con un manual general para la empresa, reuniéndonos con todas las áreas y llegar a un consenso. Y siempre trabajar para el mejoramiento del Centro Educativo.	No contamos con un manual de políticas y procedimientos para el control y asignación de costos, por lo que no se da el seguimiento apropiado a los diferentes presupuestos que tiene la unidad educativa
8. ¿Se ha realizado en la institución un presupuesto de costos? De responder “no” indique las razones.	Claro, todos los años debemos presentar un presupuesto al Ministerio de Educación el cual luego de la revisión nos asignan un % para el aumento de la pensión y a su vez demostrar en que lo hemos invertido para el mejoramiento de la institución, y seguir ofreciendo a nuestros estudiantes una excelente educación.	Todos los años debemos presentar a las entidades de control los presupuestos anuales, también realizamos presupuestos para cada área.
9. ¿Qué aspectos se consideran para la elaboración de dicho presupuesto?	El presupuesto de ingresos, tomando de referencia el presupuesto del año anterior y considerando los riesgos	Se consideran los presupuestos de años anteriores que se asemejen a la actividad o compra que se desea realizar,

	políticos, económicos, financieros, laborales.	esperando que estos se cumplan de manera apropiada.
10. ¿Qué factores considera usted que afectan a la proyección de estos valores?	Aunque contamos con un presupuesto establecido, hay ocasiones en que para seguir mejorando y dar a conocer del servicio que prestamos, nos salimos del presupuesto establecido o suele suceder que cada área no ha realizado su requerimiento oportunamente, y eso crea un desbalance, pero estamos trabajando continuamente para mejorar.	Considero que para la proyección de valores se debe tener precios y costos actualizados, en donde una estimación deficiente ocasiona que el presupuesto aumente.

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

La entrevista que se realizó a uno de los Directores y al Gerente General quienes tienen un alto poder de decisión, los dos entrevistados tienen una larga trayectoria y un aceptable dentro de la institución educativa, conocen del presupuesto de costos y gastos de la institución que solicita el ente regulador el Ministerio de educación, y reconocen que no cuentan con un manual de presupuestos, por lo que solo realizan presupuestos comparativos y no proyectados; por lo cual están trabajando para la implementación de un proceso de políticas y procedimientos para la elaboración del mismo.

3.7.2. Técnica de encuesta

Pregunta No. 1

¿La institución educativa cuenta con un proceso para la aplicación de gastos?

Tabla 5
Tabulación encuesta pregunta 1

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 2. Representación gráfica pregunta 1



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 90% conoce que existe un de aplicación de gastos y el 10% no cuenta con esos conocimientos.

Cabe señalar que la institución educativa si cuenta con un proceso de la asignación de gastos, este proceso permite un orden cronológico de gastos, evitando un problema de liquidez.

Pregunta No. 2

¿Sabe usted si existe una programación de gastos para realizar los pagos en la institución?

Tabla 6
Tabulación encuesta pregunta 2

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 3. Representación gráfica pregunta 2



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 80% conoce que existe una programación para el pago de gastos y el 20% no cuenta con esos conocimientos.

Pregunta No. 3

¿Sabe usted si se realizan indicadores de rentabilidad y liquidez que permitan tomar mejores decisiones financieras?

Tabla 7
Tabulación encuesta pregunta 3

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 4. Representación gráfica pregunta 3



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 70% conoce que se aplican índices de rentabilidad y liquidez para tomar una mejor decisión financiera, el 30% no cuenta con esos conocimientos.

Pregunta No. 4

¿Cree usted que se pueda asegurar la sostenibilidad financiera de la institución?

Tabla 8
Tabulación encuesta pregunta 4

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 5. Representación gráfica pregunta 4



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 90% aseguran la sostenibilidad financiera de la institución, el 10% no cuenta con esos conocimientos.

Pregunta No. 5

¿El flujo de efectivo puede influir en la toma de decisiones de la institución?

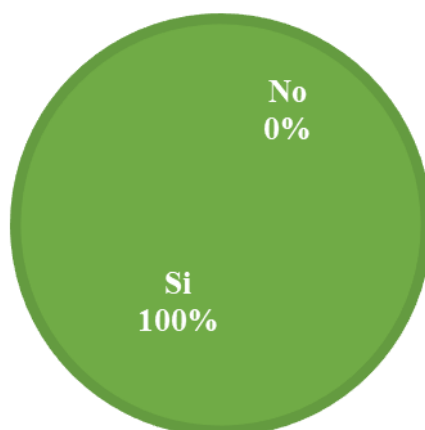
Tabla 9
Tabulación encuesta pregunta 5

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

Figura 6. Representación gráfica pregunta 5



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 100% aseguran que el flujo de caja influye en la toma de decisiones por parte de los directivos de la institución educativa.

Analizamos que del personal encuestado de la institución educativa afirma que un flujo de efectivo ayuda a organizar de manera efectiva las obligaciones de corto y largo plazo.

Pregunta No. 6

¿Existe un buen análisis del presupuesto de gastos por parte de quien lo realiza?

Tabla 10
Tabulación encuesta pregunta 6

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

Figura 7. Representación gráfica pregunta 6



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 80% aseguran que existe un buen análisis del presupuesto de gastos de la institución, el 20% no cuenta con esos conocimientos.

Pregunta No. 7

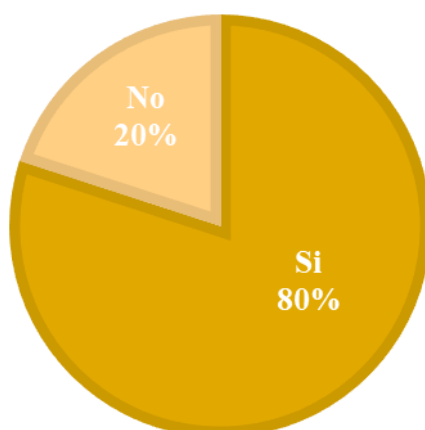
¿La institución cuenta con un comité para la revisión de gastos que faciliten una mejor planificación presupuestaria?

Tabla 11
Tabulación encuesta pregunta 7

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 8. Representación gráfica pregunta 7



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 80% aseguran que existe un comité para la revisión del presupuesto de gastos de la institución, el 20% no cuenta con esos conocimientos.

Pregunta No. 8

¿Cree usted que el personal que labora en la institución devenga el 100% de su salario?

Tabla 12
Tabulación encuesta pregunta 8

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 9. Representación gráfica pregunta 8



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 90% aseguran el personal que labora en la institución si devengan su salario cumpliendo con todo lo dispuesto, el 10% piensan que no devengan su salario por incumplimiento en sus funciones.

Pregunta No. 9

¿El valor de las pensiones están reguladas por medio de una base legal?

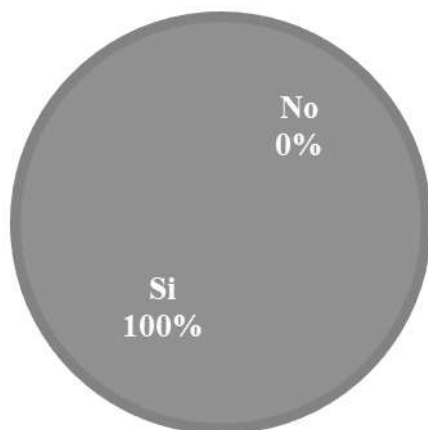
Tabla 13
Tabulación encuesta pregunta 9

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

Figura 10. Representación gráfica pregunta 9



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 100% aseguran que los valores de las pensiones están regulados por el Ministerio de Educación los cuales deben cumplir.

Los valores de las pensiones están dados de acuerdo al presupuesto de costo, teniendo un fundamento legal, de no acotarse las disposiciones pueden incurrir en una falta grave llevando a una multa o suspensión a la Institución educativa.

Pregunta No. 10

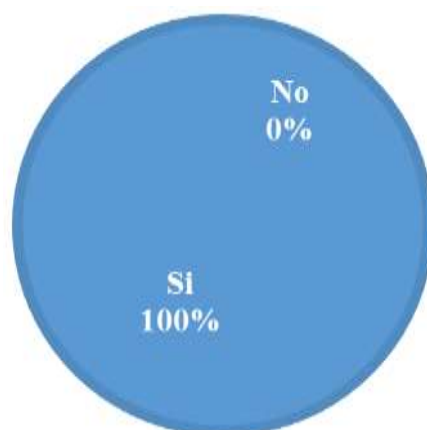
¿La existencia de becas y descuentos en las pensiones disminuye la liquidez de la institución?

Tabla 14
Tabulación encuesta pregunta 10

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas
Elaborado por: Torres (2023)

Figura 11. Representación gráfica pregunta 10



Elaborado por: Torres (2023)

Análisis

De las personas encuestadas evidenciamos que el 100% aseguran que las becas y los descuentos en los valores de las pensiones disminuyen la liquidez de la institución educativa.

De acuerdo al marco legal existe un 5% del total de estudiantes debe estar asignados a becas de acuerdo al marco legal, si las becas y descuentos superan el

valor la institución está en graves riesgos financieros por la disminución de sus ingresos de acuerdo al presupuesto.

3.7.3. Técnica de observación documental

El objetivo del análisis documental en la investigación es describir, analizar e identificar los documentos de fuente original de los repositorios del área contable – financiera que nos faciliten la interrelación del análisis de fuente primaria la información.

Se consideró el análisis de estructura y tendencia de la información financiera de los años 2021 y 2022:

- Estados de Situación Financiera
- Estados de Resultados

Tabla 15

Estado de Situación Financiera del Centro Educativo Naciones Unidas – Análisis de estructura

Cuenta	Estado de Situación Financiera Centro Educativo Naciones Unidas			
	2021		Periodo fiscal 2022	
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente de efectivo	98.072,00	9,21%	5.302,00	0,54%
Cuentas por cobrar, neto	601.495,00	56,50%	565.169,00	57,90%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	8.996,00	0,84%	20.649,00	2,12%
Impuestos por recuperar	13.537,00	1,27%	42.470,00	4,35%
Total Activo Corriente	722.100,00	67,82%	633.590,00	64,91%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, Planta y Equipos, neto	342.554,00	32,18%	342.554,00	35,09%
Total Activo No Corriente	342.554,00	32,18%	342.554,00	35,09%
TOTAL ACTIVOS	1.064.654,00	100,00%	976.144,00	100,00%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar comerciales y otras	2.095,00	0,20%	10.430,00	1,07%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	166.689,00	15,66%	90.153,00	9,24%
Impuestos por pagar	22.836,00	2,14%	33.531,00	3,44%
Beneficios a empleados	21.220,00	1,99%	28.266,00	2,90%

Ingreso diferido	405.480,00	38,09%		365.752,00	37,47%	
Total Pasivo Corriente	618.320,00	58,08%		528.132,00	54,10%	
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones financieras largo plazo	16.475,00	1,55%		11.268,00	1,15%	
Total Pasivo No Corriente	16.475,00	1,55%		11.268,00	1,15%	
TOTAL PASIVOS	634.795,00		59,62%	539.400,00		55,26%
PATRIMONIO						
Capital	800,00	0,08%		800,00	0,08%	
Reservas	16.911,00	1,59%		16.911,00	1,73%	
Resultados acumulados	412.148,00	38,71%		419.033,00	42,93%	
TOTAL PATRIMONIO	429.859,00	40,38%	40,38%	436.744,00	44,74%	44,74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.064.654,00		100,00%	976.144,00		100,00%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

La unidad educativa presentó un Total de Activos de \$ 976.144,00 al cierre del periodo fiscal 2022, tuvo un decrecimiento de \$ 88.510,00, en relación al año 2021 que cerró el ejercicio fiscal con \$ 1.064.654,00, a consecuencia de la disminución en determinadas cuentas del Total Activo Corriente.

Las cuentas que tuvieron mayor repercusión en el Total Activo Corriente; fueron: Efectivo y equivalente de efectivo, en el año 2022 cerró con \$ 5.302,00 con una participación del 0,54%, presentó una disminución en comparación al año 2021 que cerró con \$ 98.072,00 con una participación del 9,21%, con un decrecimiento de \$ 92.768,00; esta variación fue por el pago realizado a las Cuentas por pagar a partes relacionadas, que corresponden a los pagos de los accionistas.

Las Cuentas por cobrar, neto, en el año 2022 finalizó su periodo contable con un saldo \$ 565.169,00, con una participación del 57,90% y en el año 2021 cerró con un saldo de \$ 601.495,00, con una participación del 56,50%, esta disminución se dio por la gestión eficiente de cobranzas que realizó el departamento de contabilidad, esta cuenta fue la que tuvo mayor participación del Total Activos en los dos años investigados.

El Total Activo Corriente, al cierre fiscal del año 2022 fue \$ 633.590,00 con una participación del 64,91% y en el año 2021 fue \$ 722.100,00 con una participación del 67,82%.

En lo que respecta al Activo No Corriente, en el año 2022 y 2021, cerró sus operaciones con un valor de \$ 342.554,00, teniendo el mismo valor en los dos años, pero su porcentaje de participación si presentó un incremento, en el año 2022, con una participación del 35,09% y en el año 2021 tuvo una participación del 32,18%, por ser la única cuenta que conforma el Activo No Corriente, el resultado es el mismo.

El Total Pasivos de la unidad educativa al cierre fiscal del año 2022 fue de \$ 539.400,00 con una participación del 55,26%, presentó una disminución en relación al año 2021 que tuvo un saldo de \$ 634.795,00, con una participación del 59,62%, esta disminución está representado por el valor \$ 95.395,00.

Las cuentas que han tenido mayor incidencia en el Total Pasivo Corriente, fueron: Cuentas por pagar a partes relacionadas, en el año 2022 tuvo un saldo al cierre del periodo de \$ 90.153,00, con una participación del 9,24% y en el año 2021 tuvo un saldo de \$ 166.689,00 con una participación del 15,66%, causando una diferencia de \$ 76.536,00 resultado de la cancelación de valores a los accionistas, lo cual disminuyó la cuenta de Efectivo y equivalente de efectivo y las Cuentas por pagar a partes relacionadas.

Es relevante mencionar que la cuenta Ingreso diferido en el año 2022, cerró con un valor de \$ 365.752,00 en porcentaje el 37,47% y en el año 2021 cerró con un valor de \$ 405.480,00 y en porcentaje el 38,09%, presentando una disminución de \$ 39.728,00; como resultado de un apalancamiento por canje.

El Total Pasivo Corriente, presentó al cierre fiscal en los años 2022 y 2021, \$ 528.132,00 con una participación del 54,10% y \$ 618.320,00 con una participación del 58,08%, respectivamente.

En el Total Pasivo No Corriente, la cuenta Obligaciones financieras largo plazo, al cierre del periodo contable 2022 presentó un valor de \$ 11.268,00, con una participación del 1,15%, disminuyendo la cuenta por \$ 5.207,00, en relación al año 2021 que cerró con un valor \$ 16.475,00, con una participación del 1,55%, por la cancelación de las cuotas correspondientes a ese año del préstamo con una entidad

bancaria, el resultado es el mismo para el Total Pasivo No Corriente, por ser la única cuenta que forma parte de este grupo.

En el Total Patrimonio en el año 2022, cerró con un valor de \$ 436.744,00, con una participación del 44,74%; el año 2021 en el cierre fiscal tuvo el valor de \$ 429.859,00, con una participación del 40,38%; la cuenta que tuvo mayor variación fue: Resultados acumulados, con un valor de \$ 419.033,00, en el 2022, con una participación del 42,93% y el año 2021 con un valor de \$ 412.148,00, y una participación del 38,71%, teniendo un aumento de \$ 6.885,00, por las ganancias del ciclo contable 2022.

Las otras cuentas del Patrimonio, se mantuvieron iguales, en los años 2022 y 2021.

En resumen, en el año 2022, el apalancamiento fue con un 55,26%, que representó el valor de \$ 539.400,00, resultado de la participación de terceros y el 44,74% por el valor de \$ 436.744,00, por participaciones de socios y accionistas.

Tabla 16
Estado de Situación Financiera Centro Educativo Naciones Unidas – Análisis de Tendencia

Cuenta	Estado de Situación Financiera		Análisis de tendencia	
	Centro Educativo Naciones Unidas		Absoluto	Relativo
	Periodo fiscal		2022	
	2021	2022		
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente de efectivo	98.072,00	5.302,00	-92.770,00	-94,59%
Cuentas por cobrar, neto	601.495,00	565.169,00	-36.326,00	-6,04%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	8.996,00	20.649,00	11.653,00	129,54%
Impuestos por recuperar	13.537,00	42.470,00	28.933,00	213,73%
Total Activo Corriente	722.100,00	633.590,00	-88.510,00	-12,26%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, Planta y Equipos, neto	342.554,00	342.554,00	0,00	0,00%
Total Activo No Corriente	342.554,00	342.554,00	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS	1.064.654,00	976.144,00	-88.510,00	-8,31%
PASIVOS				

PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar comerciales y otras	2.095,00	10.430,00	8.335,00	397,85%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	166.689,00	90.153,00	-76.536,00	-45,92%
Impuestos por pagar	22.836,00	33.531,00	10.695,00	46,83%
Beneficios a empleados	21.220,00	28.266,00	7.046,00	33,20%
Ingreso diferido	405.480,00	365.752,00	-39.728,00	-9,80%
Total Pasivo Corriente	618.320,00	528.132,00	-90.188,00	-14,59%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras largo plazo	16.475,00	11.268,00	-5.207,00	-31,61%
Total Pasivo No Corriente	16.475,00	11.268,00	-5.207,00	-31,61%
TOTAL PASIVOS	634.795,00	539.400,00	-95.395,00	-15,03%
PATRIMONIO				
Capital	800,00	800,00	0,00	0,00%
Reservas	16.911,00	16.911,00	0,00	0,00%
Resultados acumulados	412.148,00	419.033,00	6.885,00	1,67%
TOTAL PATRIMONIO	429.859,00	436.744,00	6.885,00	1,60%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.064.654,00	976.144,00	-88.510,00	-8,31%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

En el análisis de tendencias, el Total Activos del año 2022, tuvo una variación en relación al año 2021, con un valor absoluto de -\$ 88.510,00 y en valor relativo - 8,31%.

Las cuentas que tuvieron mayor repercusión en el Total Activo Corriente; fueron: Efectivo y equivalente de efectivo, con una variación, en el valor absoluto -\$ 92.770,00 y en valor relativo -94,59%.

Los Impuestos por recuperar, con un crecimiento de \$ 28.933,00 como valor absoluto y en valor relativo fue de 213,73%, por créditos tributarios de retenciones de impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado.

El Total Activo Corriente, tuvo un decrecimiento en el valor absoluto de \$ 88.510,00 y en valor relativo de 12,26%.

En el Activo No Corriente, la cuenta Propiedad, Planta y Equipos, neto, no presentó variación, el saldo de esta cuenta en los años 2022 y 2021, fue el mismo por \$ 342.554,00, este resultado es el mismo del Total Activo No Corriente.

Así mismo, en el análisis de tendencia, el Total Pasivos en el año 2022, presentó una variación en el valor absoluto de -\$ 95.395,00 y en valor relativo -15,03%.

En el Pasivo Corriente, las cuentas con mayor repercusión fueron: Cuentas por pagar comerciales y otras, con un valor absoluto de \$ 8.335,00 y con un valor relativo de 397,85%, porque la unidad educativa incremento sus compromisos con terceros.

Las Cuentas por pagar a partes relacionadas, presentaron un porcentaje más alto de decrecimiento en el valor absoluto y en el valor relativo, por \$ 76.536,00 y 45,92% respectivamente, porque en el año 2022, realizaron pagos a los accionistas.

La cuenta Impuestos por pagar, fue la cuenta con mayor valor absoluto de los Pasivos Corrientes, aumentó en \$ 10.695,00, con un valor relativo de 46,83%, este incremento fue por las retenciones emitidas a proveedores y las obligaciones tributarias con los organismos de control.

En el análisis de tendencia del Total Pasivo Corriente en el año 2022, tuvo una variación en valor absoluto de - \$ 90.188,00 y en valor relativo -14,59%.

En los Pasivos No Corrientes, la cuenta Obligaciones financieras largo plazo, estuvo representado por un préstamo que la unidad educativa. adquirió en una entidad bancaria, son embargo, presentó una disminución en el valor absoluto de \$ 5.207,00 y en valor relativo de 31,61%, por las cuotas canceladas en el periodo 2022 del apalancamiento financiero, este valor absoluto y relativo fue el mismo del Total Pasivo No Corriente.

El Total Patrimonio del año 2022, tuvo una variación creciente en relación al año 2021, con un valor absoluto de \$ 6.885,00 y un valor relativo de 1,60%.

En el Patrimonio, la cuenta Capital y Reservas, no tuvo variaciones con respecto al año anterior; sin embargo, los Resultados acumulados aumentaron, demostrando un pequeño crecimiento favorable para la unidad educativa, el incremento en la

cuenta Resultados acumulados, fue un valor absoluto de \$ 6.885,00 y un valor relativo de 1,67%.

Tabla 17

Estado de Resultado Integral del Centro Educativo Naciones Unidas – Análisis de estructura y tendencia

Cuenta	Estado de Resultado Integral Centro Educativo Naciones Unidas				Análisis de tendencia	
	Análisis de estructura				Absoluto	Relativo
	2021		2022		2022	
Ingresos ordinarios	461.676,00	100,00%	469.744,00	100,00%	8.068,00	1,75%
Costo de operación	199.453,00	43,20%	191.857,00	40,84%	-7.596,00	-3,81%
Utilidad bruta	262.223,00	56,80%	277.887,00	59,16%	15.664,00	5,97%
Gastos de administración y operación	337.951,00	73,20%	312.863,00	66,60%	-25.088,00	-7,42%
Utilidad o Pérdida operativa	-75.728,00	-16,40%	-34.976,00	-7,45%	40.752,00	-53,81%
Gastos financieros	1.425,00	0,31%	254,00	0,05%	-1.171,00	-82,18%
Otros ingresos	82.948,00	17,97%	56.185,00	11,96%	-26.763,00	-32,26%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	5.795,00	1,26%	20.955,00	4,46%	15.160,00	261,60%
Impuesto a la Renta	1.275,00	0,28%	11.072,00	2,36%	9.797,00	768,39%
Resultado Integral Total del año	4.520,00	0,98%	9.883,00	2,10%	5.363,00	118,65%

Fuente: Centro Educativo Naciones Unidas

Elaborado por: Torres (2023)

En los años 2022 y 2021, la unidad educativa. tuvo Ingresos ordinarios por \$ 469.744,00 y \$ 461.676,00, respectivamente, presentó un incremento por un valor absoluto de \$ 8.068,00, representando en valor relativo con un 1,75%. por el aumento en las ventas en el año 2022.

En la cuenta de Costo de operación, al cierre del periodo contable, en el año 2022 fue de \$ 191.857,00, representando el 40,84% y en el año 2021, fue \$ 199.453,00, con un 43,20%, la disminución fue porque se implementó controles de optimización de recursos, afectando a los resultados de la cuenta en relación al año anterior; con un valor absoluto de -\$ 7.596,00 y en valor relativo -3,81%.

La Utilidad bruta al cierre de los periodos contables, en el año 2022 fue \$ 277.887,00 y en el año 2021 fue \$ 262.223,00, en ambos periodos la utilidad estuvo

mayor al 55%, en el análisis de tendencia, presentó un incremento de \$ 15.664,00 valor absoluto y un 5,97% en valor relativo.

En cuenta de Gastos de administración y operación, al cierre de los ciclos contables 2022 y 2021, fue de \$ 312.863,00 con un porcentaje de 66,60% y \$ 337.951,00 con un porcentaje de 73,20%, respectivamente; sin embargo, en el periodo 2022 por la implementación de controles y optimización de recursos se pudo reducir los gastos de esta cuenta, que en tendencia presentó en valor absoluto -\$ 25.088,00 y en valor relativo con un - 7,42%.

La Utilidad o Pérdida operativa en el cierre fiscal del año 2022 fue de -\$ 34.976,00 con un porcentaje de -7,45% y en el año 2021 fue de -\$ 75.728,00 con un porcentaje de -16,40%, en el análisis de tendencia en valor absoluto fue \$ 40.752,00 y valor relativo fue de 53,81%, en los dos años tuvo Pérdida operativa por los elevados Gastos de administración y operación.

Los Gastos financieros, se generaron por los intereses causados al adquirir un apalancamiento o deuda con una entidad bancaria, reflejados en el cierre del periodo fiscal de los años 2022 y 2021, con un valor \$ 254,00 que en porcentaje fue 0,05% y con un valor de \$ 1.425,00, que en porcentaje fue 0,31%, respectivamente; en el análisis de tendencia, presentó una disminución de \$ 1.171,00 en valor absoluto y 82.18% en valor relativo.

Así mismo, la cuenta Otros ingresos, al cierre contable de los años 2022 y 2021, fue de \$ 56.185,00, con un porcentaje de 11,96% y \$ 82.948,00, con un porcentaje de 17,97%; generados por los ingresos de las ventas de bienes que la unidad educativa, recibió como parte de pago de los trabajos realizados, estabilizó la salud económica – financiera, en el análisis de tendencia, tuvo un decrecimiento en la cuenta por \$ 26.763,00 de valor absoluto y 32,26% de valor relativo.

La Utilidad antes de Impuesto a la Renta, en el cierre fiscal del año 2022 fue de \$ 20.955,00 con un porcentaje de 4,46% y en el año 2021 fue \$ 5.795,00 con un porcentaje 1,26%; dando como resultado un aumento por \$ 15.160,00 de valor absoluto y 261,60% de valor relativo.

El Impuesto a la Renta, al cierre fiscal de los años 2022 y 2021, fue de \$ 11.072,00, con un porcentaje del 2,36% y \$ 1.275,00, con un porcentaje de 0,28%, respectivamente; el resultado del análisis de tendencia presentó un incremento de \$ 9.797,00 en valor absoluto y 768,39% en valor relativo.

El Resultado Integral Total del año, en el periodo 2022 cerró con \$ 9.883,00, con una participación de 2,10% y en el periodo 2021, cerró con \$ 4.520,00 y una participación de 0,98%; en el análisis de tendencia en valor absoluto fue \$ 5.363,00, con un valor relativo de 118,65%, la unidad educativa., demostró una mejor gestión y salud económica financiera.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Título de la propuesta

Modelo de Gestión Financiera dirigido a la administración del presupuesto que coadyuve a la sostenibilidad del Centro Educativo Naciones Unidas, con la nomenclatura “MOGEFIPRESO”

4.2. Objetivo general

- Elaborar un Modelo de Gestión Financiera que contribuya al apropiado manejo del presupuesto y sostenibilidad del Centro Educativo Naciones Unidas.

4.2.1. Objetivos específicos

- Mostrar un análisis del Centro Educativo Naciones Unidas
- Sugerir capacitaciones continuas al personal para el manejo adecuado de los presupuestos.
- Determinar políticas y procesos orientados al área administrativa en el manejo de presupuestos.

4.3. Justificación

La aplicación del Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, permitirá que el Centro Educativo Naciones Unidas pueda administrar de mejor forma sus presupuestos, el mismo que facilite la toma de decisiones al tener un escenario financiero actualizado en las diferentes áreas donde lo quieran implementar, como puede presentarse el programar los gastos futuros dentro de todas las áreas de la institución educativa en un periodo determinado, los mismos que deben ser presentarse desde el punto de vista contable y financiero en forma razonable; conforme a los objetivos que la institución educativa desea lograr.

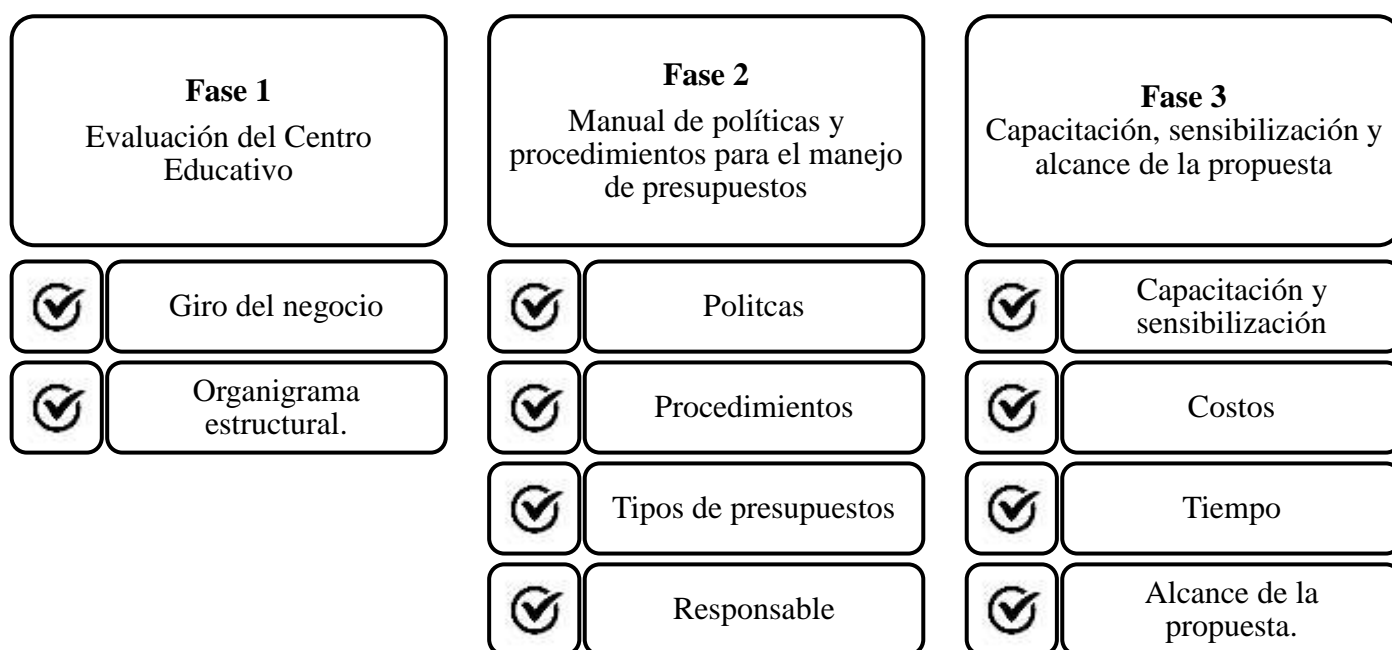
4.4. Descripción de la propuesta de solución

La propuesta del Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, consiste en la elaboración de políticas y procesos que permitan el manejo adecuado del presupuesto, los mismos que den como resultado una mejora en la sostenibilidad financiera del Centro Educativo Naciones Unidas.

4.4.1. Flujograma de la propuesta “MOGEFIPRESO”

El Modelo Financiero “MOGEFIPRESO” se basará en tres fases las cuales se detallan a continuación:

Figura 12. Flujograma del Modelo Financiero “MOGEFIPRESO”



Elaborado por: Torres (2023)

4.5. Factibilidad de aplicación

Es fundamental el análisis de la factibilidad de la propuesta de Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, con el propósito de comprobar la viabilidad de su aplicación en el Centro Educativo Naciones Unidas.

4.5.1. Factibilidad económica

La rentabilidad y liquidez del Centro Educativo Naciones Unidas, se ve afectado porque no aplican de manera correcta el presupuesto de gastos, la misma que se ve afectada por varios criterios del equipo de trabajo por el aumento de becas y descuentos estudiantiles por lo que se ve necesario desarrollar la siguiente propuesta investigativa, por tales razones es indispensable que la unidad educativa utilice el Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, con el propósito de optimizar y mejorar el control de los presupuestos

4.5.2. Factibilidad tecnológica

La factibilidad tecnológica del Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, en las actividades para optimizar y mejorar el control de los diferentes tipos de presupuestos que el Centro Educativo Naciones Unidas quiera utilizar, no requiere de equipos tecnológicos avanzados, en este modelo se utilizará reportes informativos y revisión constante por parte del responsable.

4.5.3. Factibilidad operativa

Para que la aplicación del Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO” esté operativa, será necesario que una persona sea responsable de controlar todos los presupuestos realizados por las diferentes áreas, llevando registros de todos los acontecimientos y coadyuve al cumplimiento de todo en base a lo presupuesto.

4.5.4. Factibilidad legal

La factibilidad legal del Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO” está dirigido a las instituciones educativas y debe ser aprobado por los Directivos, previo a su aprobación se debe socializar y capacitar a todo el personal del Centro Educativo en las áreas inmersas al modelo de la presente propuesta.

4.6. Beneficiarios directos e indirectos

4.6.1. Beneficiarios directos

- El Centro Educativo Naciones Unidas, objeto del estudio del presente trabajo de investigación.
- El personal administrativo del Centro Educativo Naciones Unidas, por las políticas y procedimientos establecidos que coadyuvarán al mejor control de los diferentes presupuestos.
- Los Directivos del Centro Educativo Naciones Unidas por la mejora en el control de los presupuestos no tendrán gastos innecesarios aumentando sus ganancias.

4.6.2. Beneficiarios indirectos

- El Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO” servirá de guía para otras instituciones educativas que necesiten mejorar su control de presupuestos.
- Servirá de referente en el área académica como guía para futuros trabajos de titulación en el desarrollo de temas similares.

4.7. Desarrollo de la propuesta

4.7.1. Fase 1: Evaluación del Centro Educativo

4.7.1.1. Giro del negocio

El Centro Educativo Naciones Unidas tiene como actividad económica principal la Educación secundaria (comprende seis años de educación a continuación de la educación primaria, desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato, cursando un tronco común de asignaturas generales, optando por un bachillerato en ciencias

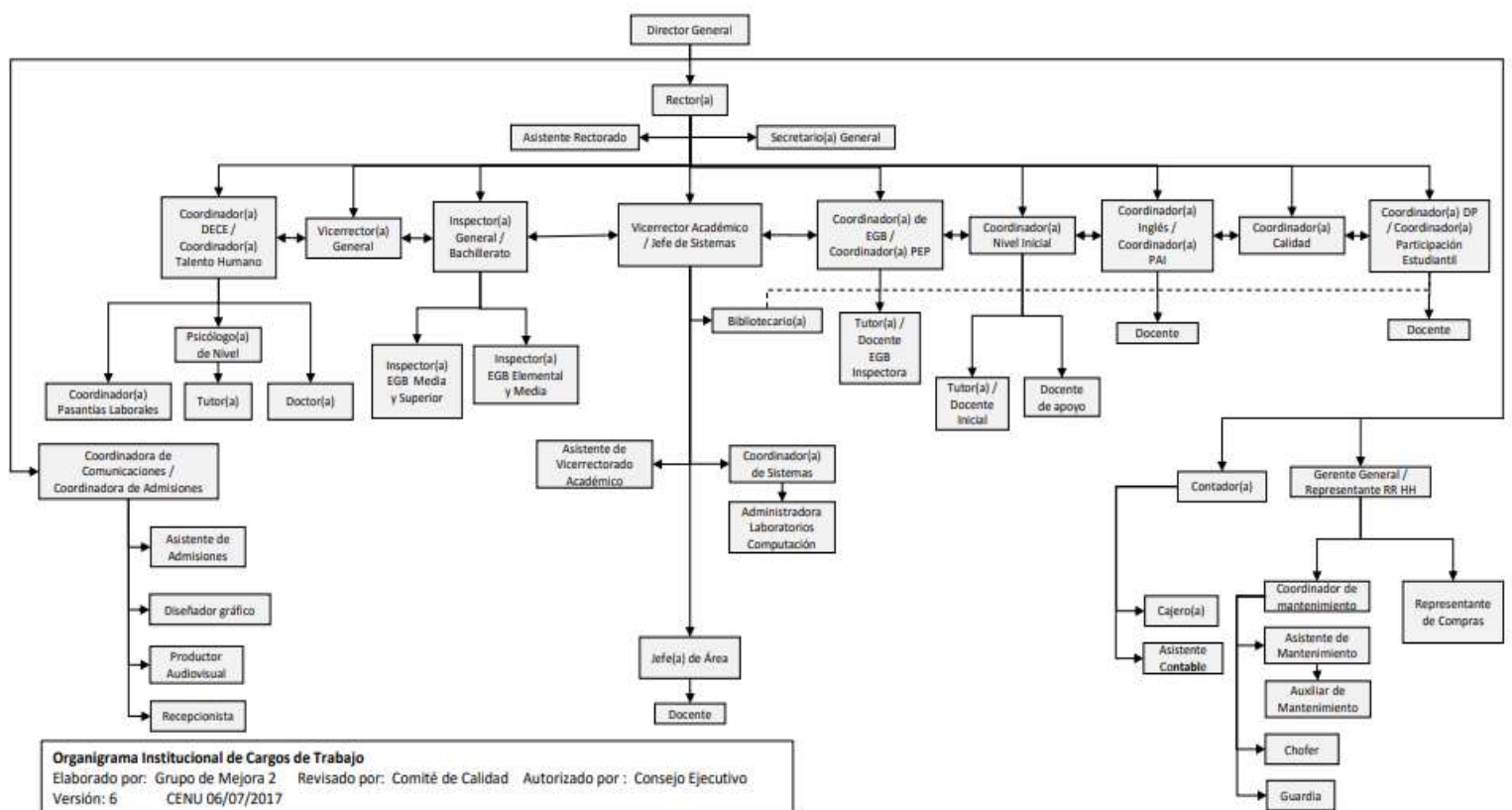
o técnico. la educación puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, internet, correspondencia o en el hogar.

La unidad educativa maneja con cierta reserva los datos financieros, por lo cual existe u desconocimiento de la situación organizacional, los costos y gastos son aprobados por un solo director ya que es el accionista mayoritario y no existe la delegación de funciones para el debido control de costos y gastos.

El presupuesto de gastos aplica para las áreas educativa, admisiones, administrativa y financiera de la Institución educativa.

4.7.1.2. Organigrama estructural

Figura 13. Organigrama estructural



Organigrama Institucional de Cargos de Trabajo
 Elaborado por: Grupo de Mejora 2 Revisado por: Comité de Calidad Autorizado por: Consejo Ejecutivo
 Versión: 6 CENU 06/07/2017

Elaborado por: Torres (2023)

4.7.2. Fase 2: Manual de políticas y procedimientos para el manejo de presupuestos

4.7.2.1. Políticas

- Los gastos requerimientos que sean lo más aproximado de gastos administrativos, tomando en cuenta el año base de la institución educativa. Los mismos deben ser revisados por gerencia.
- Los pagos se realizarán cada 30 días al vencimiento de las facturas.
- Los pagos se realizarán todos los viernes a partir de las tres de la tarde, los mismos serán mediante cheque.
- Se debe respaldar los gastos con comprobantes de egreso.
- Se realizará semanalmente reportes de facturas vencidas, el cual será revisado por el gerente.

4.7.2.2. Procedimientos

Para realizar la ejecución del presupuesto de gastos se debe seguir los siguientes aspectos.

- Es necesario para la elaboración de este presupuesto, el análisis histórico de los gastos incurridos; definiendo gastos que se mantienen en la institución educativa como fijos y los que varían dependiendo del tipo o tamaño de actividad o proyecto.
- Se procede a separar los tipos de gastos e identificar dentro de los gastos operativos cuales conforman gastos fijos y cuales variable.
- Se debe realizar la sumatoria general de los gastos presupuestados.
- Presentar el informe con la planificación de gastos a la directiva y comité presupuesto de la Institución educativa.

4.7.2.3. Tipos de presupuestos

1. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas
 - Remuneraciones del personal del área de administración y ventas.
 - Comisiones
 - Viáticos
 - Gastos de Oficina
 - Servicios Básicos

2. Presupuestos de comercialización
 - Publicidad y Marketing
 - Remuneraciones y comisiones
 - Gastos comerciales
 - Descuentos a clientes

3. Presupuesto de Gastos Financieros

De acuerdo a las necesidades financieras de la institución educativa, y las condiciones a las que adquiere las mismas.

- Intereses de Créditos y préstamos

4.7.2.4. Responsable

El responsable de este presupuesto será el gerente financiero, quien efectuará el mismo con en el apoyo de todos los jefes departamentales.

4.7.3. Fase 3: Capacitación, sensibilización y alcance de la propuesta

4.7.3.1. Capacitación y sensibilización

Todo el personal administrativo como: Directivos, Gerente General, jefes de áreas, docentes y analistas, que tengan participación directa en el manejo de los diferentes tipos de presupuestos, deberán tener conocimiento del modelo “MOGEFIPRESO”, para que los involucrados se apropien del modelo y sus beneficios.

4.7.3.2. Costos

A continuación, se presenta los costos que se incurrirá con la aplicación de la capacitación al personal administrativo que participa de manera directa en la gestión de la liquidez y rentabilidad del Centro Educativo Naciones Unidas

Tabla 18
Costos de la propuesta

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Instructor	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Laptop	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Suministros de oficina	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Proyector	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Manuales	50	\$ 1,00	\$ 50,00
Varios	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total			\$ 1.690,00

Elaborado por: Torres (2023)

Mediante la implementación del Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO” se estima una mejoría del 10%, debido a que no habrá costos y

gastos no establecidos, permitiendo que los diferentes presupuestos a utilizarse se cumplan en montos y tiempos acordados.

4.7.3.3. *Tiempo*

La capacitación del modelo “MOGEFIPRESO” está proyectada con una duración de dos semanas, en la cual los resultados de la aplicación del modelo se verán reflejados en los presupuestos desde el primer mes de aplicación.

4.7.3.4. *Alcance de la propuesta*

El Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO” va a mejorar la gestión, supervisión y control de los presupuestos por lo que las políticas y procedimientos establecidos en el manual, está dirigido al área administrativa que conforma el Centro Educativo Naciones Unidas, de los cuales se tiene esperado una mejora del 10% en relación a los años anteriores.

4.8. Conclusiones de la propuesta

Proyectado el Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, se puede concluir que, mediante la aplicación de la propuesta, se podrá optimizar la gestión, supervisión y control de los diferentes tipos de presupuestos que utilicen el Centro Educativo Naciones Unidas, aumentando su liquidez y rentabilidad en un estimado del 10% al finalizar el periodo contable, siendo este un escenario favorable para el centro educativo.

CONCLUSIONES

- La institución educativa objeto de estudio, no poseen un manual de políticas y procedimientos para la gestión, supervisión y control de los presupuestos.
- Existe deficiencias en el seguimiento de los diferentes presupuestos, por la falta de un manual de políticas y procedimientos que determinen las funciones, responsabilidades a desempeñar.
- El personal administrativo no recibe capacitación y herramientas que aporten al cumplimiento de las responsabilidades y realización de sus funciones.
- No elaboran un plan de acción para el control de los presupuestos, aumentando los costos o gastos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el manual de políticas y procedimientos para la gestión, supervisión y control de los presupuestos, que consta en la propuesta “MOGEFIPRESO”, en la Fase 2
- Se sugiere aplicar el Modelo de Gestión Financiera “MOGEFIPRESO”, que contiene las políticas y procedimientos, que determinan las funciones, responsabilidades de todo el personal administrativo con participación de manera directa en la institución educativa
- Se recomienda la propuesta “MOGEFIPRESO”, donde se propone las capacitaciones al personal administrativo con participación directa en el control de presupuestos de la institución educativa.
- Se sugiere la implementación de un plan de acción que permita controlar varios presupuestos a la vez, el mismo que dará como resultado una disminución en los costos y gastos, debido a que no abran rubros por imprevistos.

BIBLIOGRAFÍA

- Burbano. (2005). PRESUPUESTOS. En B. Ruiz, *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos* (pág. p.16).
- Cloud, R. S. (2002-2020). <https://www.reviso.com/es/que-es-un-gasto/>. (R. S. SL, Editor, & R. S. SL, Productor) Obtenido de <https://www.reviso.com/es/que-es-un-gasto/>.
- Del Rio. (2000). https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/100_pe/modulo4/contenidos/documentos/anexo_2.pdf. En Del Rio, *El Presupuesto* (pág. 2). México: ECASA.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación sexta edición*.
- IG, A. (2003-2001). <https://www.ig.com/es/glosario-trading/definicion-de-gastos-fijos>.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*.
- NATALIA, S. S. (2012). LA SOSTENIBILIDAD EN EL SEPTOR EMPRESARIAL. 15.
- Nuñez, M. E. (2014). <https://www.fundapymes.com/cual-es-la-diferencia-entre-un-gasto-administrativo-y-un-gasto-financiero/>.
- Roberto, H. S. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAWHILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Saavedra, G. L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial. *Cuadernos de Administración*, 9.