



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

Proyecto Integrador, previo a la obtención de Título de Ingeniera Financiera

**Tema:**

---

“Planificación financiera para la sostenibilidad y crecimiento en épocas de crisis de la Unidad Educativa Bilingüe CELITE, período 2021”

---

**Autora:** López Sánchez, Joselyn Anabel

**Tutora:** Dra. Manjarrés Vásquez, Myrian del Rocío

Ambato- Ecuador

2021

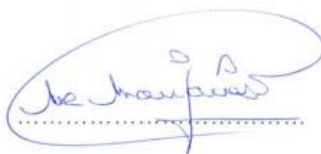
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez, con cédula de ciudadanía N° 180188573-0 en calidad de Tutora del proyecto integrador referente al Tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO EN ÉPOCAS DE CRISIS DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CELITE, PERÍODO 2021”**, desarrollado por Joselyn Anabel López Sánchez, de la carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Septiembre 2021

**TUTORA**




-----  
Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez  
C.C 1801885730

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joselyn Anabel López Sánchez con cédula de ciudadanía N° 180487212-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el Tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO EN ÉPOCAS DE CRISIS DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CELITE, PERÍODO 2021”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora del Proyecto Integrador.

Ambato, Septiembre 2021

**AUTORA**



-----  
Joselyn Anabel López Sánchez  
C.C 1804872123

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Septiembre 2021

### **AUTORA**



---

Joselyn Anabel López Sánchez  
C.C 1804872123

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador con el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO EN ÉPOCAS DE CRISIS DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CELITE, PERÍODO 2021”**, elaborado por Joselyn Anabel López Sánchez, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Septiembre 2021



---

Dra. Mg. Tatiana Valle  
**PRESIDENTE**



---

Ing. Ana Córdova  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dra. Pilar Guevara  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este proyecto integrador a:

A mi Dios todo poderoso que gracias a su bondad y amor infinito me ha permitido culminar esta etapa de mi vida y así poder convertirme en una profesional a futuro.

A mis padres María y Luis, que con sacrificio y esfuerzo han logrado darme una carrera para mi futuro, quienes han sido mi pilar fundamental y mi apoyo constante, por ser un ejemplo de lucha y perseverancia hasta el final.

A mis hermanas Katherin, Ana, Kelly y Jennifer por su amor incondicional, por su compañía y ayudarme a levantarme en cada tropiezo.

A mis amigos y cada una de las personas que han sido de gran apoyo durante mi carrera universitaria.

**Joselyn Anabel López Sánchez**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a:

Dios, que me ha bendecido con sabiduría e inteligencia, y así cumplir una de mis metas propuestas, por guiarme durante este camino, por ser mi apoyo y refugio.

A mis Padres por su amor, por haberme forjado como la persona que soy, por estar siempre ahí en cada paso que doy, por sus palabras de aliento que no me dejaban decaer, a mi familia por ayudarme constantemente en este proceso.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, que me dieron la oportunidad de formarme como profesional, a la Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásconez por su valioso conocimiento y ayuda brindada.

A cada una de las personas con las que compartí este trayecto de mi vida, gracias por su amistad y apoyo incondicional.

A la Unidad Educativa Celite por brindarme la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

**Joselyn Anabel López Sánchez**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TEMA:** “PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO EN ÉPOCAS DE CRISIS DE LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CELITE, PERÍODO 2021”

**AUTORA:** Joselyn Anabel López Sánchez

**TUTORA:** Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez

**FECHA:** Septiembre 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

El marco comercial ha generado cambios acorde a las tendencias organizacionales del entorno, en este contexto se encuentra la Unidad Educativa Bilingüe CELITE, debido a que el que el crecimiento organizacional es evidente, pero se determina que no existe un modelo de planificación financiera que promueva información válida y real de manera que limita el sostenimiento y crecimiento, así como la productividad, en el proceso metodológico se realizó la encuesta de campo, en la cual se diseñó una hoja de observación que permitió recolectar información que permite establecer el cambio para promover a la organización dinamización, a partir de esta información se realizó una propuesta estructurada de planificación financiera, que tiene como objetivo generar un modelo basado en una sinergia institucional que permita generar un registro y un control de las finanzas para que la información sea real y así poder acceder a nuevos mercados mediante decisiones equilibradas que sean el respaldo para el sostenimiento en el entorno educativo. De esta manera, se pretende establecer un cambio de paradigma que permita orientar los servicios educativos bajo un perfil dinámico y acoplado a los requerimientos de la institución para acceder a una nueva tendencia empresarial, de manera que los recursos se dinamicen hacia el logro de los objetivos.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** PLANIFICACIÓN FINANCIERA, SOSTENIMIENTO ECONÓMICO, VENTAS, ESTRUCTURA FINANCIERA, PROYECCIÓN.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**FINANCIAL ENGINEERING CAREER**

**TOPIC:** “FINANCIAL PLANNING FOR SUSTAINABILITY AND GROWTH IN TIMES OF CRISIS OF THE CELITE BILINGUAL EDUCATIONAL UNIT, PERIOD 2021”

**AUTHOR:** Joselyn Anabel López Sánchez

**TUTOR:** Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez

**DATE:** September 2021

**ABSTRACT**

The commercial framework has generated changes according to the organizational trends of the environment, in this context is the CELITE Bilingual Educational Unit, due to the fact that organizational growth is evident, but it is determined that there is no financial planning model that promotes information valid and real in a way that limits sustainability and growth, as well as productivity, in the methodological process the field survey was carried out, in which an observation sheet was designed that allowed collecting information that allows establishing the change to promote the organization dynamization, from this information a structured financial planning proposal was made, which aims to generate a model based on an institutional synergy that allows to generate a record and control of finances so that the information is real and thus be able to access to new markets through balanced decisions that are the supported p For sustainability in the educational environment. In this way, it is intended to establish a paradigm shift that allows directing educational services under a dynamic profile and coupled with the requirements of the institution to access a new business trend, so that resources are dynamized towards the achievement of objectives

**KEYWORDS:** FINANCIAL PLANNING, ECONOMIC SUSTAINABILITY, SALES, FINANCIAL STRUCTURE, PROJECTION.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.2 Descripción del entorno .....	4
1.3 Justificación.....	6
1.3.1 Justificación teórica.....	6
1.3.2 Justificación práctica.....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.2 Objetivos específicos .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	10

2.1 Revisión de la literatura .....	10
2.1.1 La administración financiera.....	10
2.1.2 Planificación financiera.....	10
2.1.3 Objetivos de la planificación financiera.....	11
2.1.4 Sustentabilidad de la planificación financiera.....	12
2.1.5 Ventajas de la planeación financiera.....	13
2.1.6 Proceso de planeación financiera .....	13
2.1.7 Bases organizacionales para la planeación financiera .....	14
2.1.8 Herramientas de la planificación financiera.....	15
2.1.9 Presupuesto de ventas .....	16
2.1.10 Análisis financiero .....	17
2.1.11 Indicadores financieros .....	18
2.1.12 Indicadores para la medición del desempeño.....	18
2.1.13 Control de gestión .....	20
2.1.14 Sistema de control de gestión como instrumento financiero .....	20
2.1.15 Desempeño económico-financiero.....	21
2.1.16 Riesgo financiero .....	21
2.1.17 Sostenibilidad y crecimiento .....	22
2.1.18 Viabilidad empresarial .....	22
2.1.19 Viabilidad financiera.....	22
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>24</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Enfoque .....	24
3.2 Modalidad de investigación .....	24
3.2.1 Investigación de campo.....	25
3.2.2 La investigación documental .....	25
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	25

3.3.1 Investigación descriptiva.....	25
3.4 Unidad de análisis .....	26
3.5 Métodos, procedimientos y técnicas .....	26
3.6 Análisis de resultados.....	33
3.7 Metodología de la planificación financiera.....	45
3.7.1. Análisis situacional financiero .....	45
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
4.1 Conclusiones .....	65
4.2 Recomendaciones.....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1</b> Tabla Proceso de planeación financiera.....	14
<b>Tabla 2</b> Métodos de presupuesto de ventas.....	17
<b>Tabla 3</b> Indicadores para la medición del desempeño financiero .....	19
<b>Tabla 4</b> Estructura financiera .....	27
<b>Tabla 5</b> Análisis FODA.....	29
<b>Tabla 6</b> Focus group A.....	30
<b>Tabla 7</b> Focus group B .....	31
<b>Tabla 8</b> Análisis de los Estados Financieros .....	45
<b>Tabla 9</b> Análisis Vertical Unidad Educativa Celite .....	47
<b>Tabla 10</b> Situación Económica Financiera períodos 2018-2019-2020 .....	49
<b>Tabla 11</b> Datos históricos de los servicios educativos en la institución.....	53
<b>Tabla 12</b> Proyecciones estudiantes.....	54
<b>Tabla 13</b> Estado de Resultados proyectados .....	56
<b>Tabla 14</b> Balance General proyectado .....	57
<b>Tabla 15</b> Situación económica financiera proyectada.....	59
<b>Tabla 16</b> Escenario optimista .....	61
<b>Tabla 17</b> Escenario pesimista.....	61
<b>Tabla 18</b> Flujo de caja esperado .....	63
<b>Tabla 19</b> Escenarios de flujo de efectivo .....	63
<b>Tabla 20</b> Consolidación de escenarios del flujo de efectivo .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura 1</b> Herramientas de la planificación financiera .....	16
<b>Figura 2</b> Direccionamiento financiero .....	33
<b>Figura 3</b> Delineamiento financiero .....	34
<b>Figura 4</b> Planificación financiera .....	35
<b>Figura 5</b> Proceso de planificación.....	36
<b>Figura 6</b> Desarrollo de planificación.....	37
<b>Figura 7</b> Necesidades institucionales .....	38
<b>Figura 8</b> Tiempo de la planificación .....	39
<b>Figura 9</b> Requerimientos financieros .....	40
<b>Figura 10</b> Estrategia financiera .....	41
<b>Figura 11</b> Sostenibilidad .....	42
<b>Figura 12</b> Riesgo de sostenibilidad .....	43
<b>Figura 13</b> Gestión administrativa.....	44
<b>Figura 14</b> Análisis comparativo 2018 - 2019 - 2020 .....	50
<b>Figura 15</b> Metodología de la planificación financiera .....	51
<b>Figura 16</b> Proyección de cobertura en el mercado.....	54
<b>Figura 17</b> Análisis económico y financiero 2021-2022 .....	60
<b>Figura 18</b> Escenario pesimista .....	62
<b>Figura 19</b> Consolidación de escenarios del Flujo de Efectivo .....	64

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes del proyecto integrador

La Unidad Educativa Elite Educativa Celite se encuentra ubicada en la Av. Víctor Hugo y Ernesto Alvarado, sector del Hospital Millenium, que pertenece al Barrio Floresta 2, considerado un Barrio Residencial por su ubicación geográfica. Cerca del plantel se encuentran ubicados varias instituciones públicas y privadas de importancia como es el caso del Registro Civil, el Hospital Santa Inés, el Mall de los Andes, entre otros. En la actualidad la educación es el pilar fundamental para el desarrollo de los pueblos, dentro de este contexto, la Unidad Educativa Elite Educativa Celite, que durante los años en que está en funcionamiento ha demostrado un alto nivel educativo y que además se encuentra ubicado en un sitio estratégico de nuestra ciudad; también por la calidad y calidez de su servicio y el prestigio ganado, tiene como misión obtener seres humanos críticos, reflexivos y que puedan trascender en su futuro. Actualmente la infraestructura de la institución reúne las condiciones establecidas tanto pedagógicamente, con alta seguridad, como también amplios espacios de recreación que permite el desarrollo lúdico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El plantel ofrece a la comunidad los siguientes niveles: Inicial 2, de Primero a Décimo de Educación General Básica y de Primero a Tercero de Bachillerato General Unificado en Ciencias. Debido a la ampliación de servicios educativos, ha sido imprescindible la ampliación de la infraestructura física que permita contar con más aulas y laboratorios para de esta manera poder brindar los servicios educativos de manera eficiente, impartida con calidad y calidez y con un nivel académico que está acorde con los lineamientos formulados por el Ministerio de Educación.

Estamos conscientes que los señores padres de familia buscan la estabilidad emocional de sus niños(as) y adolescentes por ende desean que sus hijos permanezcan en una sola institución educativa durante sus años de Bachillerato, para que de esta manera conserven sus amigos y no exista una desarticulación social

y pedagógica, lo cual influye en las actitudes de los jóvenes, tanto a nivel emocional como en aprovechamiento.

Se puede aseverar que una de las fortalezas de la institución es la infraestructura del plantel, la misma que reúne las condiciones establecidas tanto pedagógicamente y con plena seguridad, como también amplios espacios de recreación que permite el desarrollo lúdico en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, la institución cuenta con una huerta ecológica, la misma que permite que los estudiantes ejecuten sus proyectos de aula en conjunción con sus tutores.

Es por ello que el Centro Educativo “CELITE” ofrece una educación de calidad y personalizada dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilita a los estudiantes, la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y así puedan adaptarse a la vida social de hoy en día, poniéndose énfasis en la educación ambiental y cuidado del ecosistema.

Con seguridad el plantel brinda un servicio eficiente, de calidad y con un nivel académico y reforma pedagógica en curso acorde con los lineamientos del Ministerio de Educación que se ha proyectado sobre la base de promover ante todo la condición humana y la preparación para la comprensión, en la que la educación se orienta a la formación de ciudadanas y ciudadanos con un sistema de valores que les permitan interactuar con la sociedad demostrando respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad dentro de los principios del buen vivir. La condición humana se expresa a través de las destrezas y los conocimientos a desarrollar en las diferentes áreas y años de estudio con diversas estrategias metodológicas y de evaluación.

Todos los profesionales que conforman el plantel han sido seleccionados de un concurso de merecimientos y oposición, los mismos que tienen como convicción que solo una educación basada en el amor y el respeto de la individualidad de los niños y jóvenes logrará entes productivos y proactivos, capaces de trascender en el futuro en todos los aspectos, siendo idóneos para un mundo de la globalización al cual estamos caminando a pasos agigantados.



Para concluir, podemos aseverar que en la Institución se imparte una educación integral, con tecnología de punta, aplicando metodología y técnicas de enseñanza participativa y lúdica, con personal docente comprometido al cambio, integrados en áreas de trabajo para el desarrollo de habilidades y destrezas, que les permitirá desarrollarse y contribuir con el progreso del país.

Con la convicción de que la educación es un derecho de todas las personas a lo largo de la vida y una obligación ineludible del Estado, la Coordinación Zonal de Educación, Zona 3, se planteó como objetivo fundamental en el año 2019, coadyuvar en la construcción de un sistema educativo de calidad, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género, desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana (Ministerio de Educación, 2019).

Es así que a más de un año después de la emergencia sanitaria, producto de la pandemia del coronavirus, Ecuador enfrenta varios impactos como: económico, laboral, sanitario y educativo. Desde el inicio de la pandemia, el sistema educativo ha sufrido cambios duros, uno de ellos ha sido las clases virtuales a los estudiantes, lo que conlleva en el contexto económico, sin lugar a dudas a evidenciar que la inexistencia de estrategias financieras no permiten enfrentar la emergencia, de manera que la educación privada se enfrenta a riesgos financieros y económicos debido a la reducción de este sector por el empobrecimiento de las familias y el cierre de sus escuelas debido a la migración educativa a los establecimientos públicos.

Frente a esto, las medidas gubernamentales han dispuesto un techo máximo para los costos de las pensiones en los establecimientos educativos privados, en los que se autoriza la implementación de la educación abierta. En las escuelas que ofrezcan cursos en modalidades virtuales y online, el valor de la pensión será el equivalente al 65% de lo autorizado en la última resolución (Trujillo, Yadira, 2020). De manera que se delinearón factores de incertidumbre en el entorno educativo privado, esto debido a que se limitó y se recortó el ingreso de flujo de efectivo para hacer frente

a sus requerimientos y por ende no se genera sostenibilidad económica y financiera de estas instituciones.

## **1.2 Descripción del entorno**

La reducción de ingresos que ha experimentado el sector educativo privado ha provocado la deserción estudiantil, según educadores, se ha registrado con mayor incidencia en las áreas de la educación básica. El presidente de la Corporación para la Calidad de la Educación (Corpeducar), Abelardo García, contó que hay planteles, de los 17 que integran este gremio, que han experimentado una deserción de entre el 10% y el 20% de su alumnado. (Sánchez, J, 2020), de manera que muchos padres han perdido el trabajo o se les ha recortado el sueldo, por lo que no pagan a las instituciones, lo que genera una gran cartera de pagos de pensiones vencidos, lo que genera la variación de efectivo y otros activos líquidos.

Frente a este contexto, la Federación de Establecimientos Particulares Laicos del Ecuador (Fedepal) plantea una reducción proporcional de hasta 15% en el costo de las pensiones en las instituciones educativas particulares y no el 20% de manera general, como lo planteó el presidente de la República, Lenín Moreno, en el proyecto urgente de Apoyo Humanitario (Romo, M, 2020). A pesar de estas medidas, los problemas económicos han sido variables, debido a que no se esperaba una crisis de tal magnitud.

Sin duda, esta problemática según Rómulo López, presidente de Confedec, cuestionó que hayan planteamientos de padres de familia del 50% de pensiones, lo cual significaría “muerte”, desempleo y todo el personal que trabaja en las instituciones particulares, y recalcó que es mínimo el porcentaje de instituciones que tienen pensiones superiores a los \$600 en el ciclo educativo de la localidad (Bonilla, C, 2020). Lo que advierte que, si las reducciones en las pensiones educativas se aplican en establecimientos privados, sin estudios técnicos, prácticamente estos centros educativos desaparecerán y el sistema público colapsará.

Debido a la crisis sanitaria que afecta a la mayoría de centros educativos

particulares, se ha observado que no se trabaja bajo un lineamiento de planificación financiera que permita proyectar todas las acciones económicas permita limitar las amenazas y potencializar las posibilidades financieras mediante una planificación del efectivo, a través de presupuestos de caja que permitan manejar adecuadamente el efectivo, y por ende poder planificar las utilidades por medio de un diagnóstico financiero en los que se muestren los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social (Ángela, Fierro, 2007)

Hacer que las instituciones educativas perduren en el tiempo no es tarea fácil, por eso los directivos deben ser conscientes de que además de dedicar grandes esfuerzos y mucho trabajo, es necesaria una fuerte dosis de control de su situación, control que la planificación financiera puede traer porque les permitirá poner en marcha medidas cuando sean necesarias para corregir errores de gestión o corregir posibles riesgos.

En este entorno educativo existe una gran diversidad de grupos de interés, como proveedores, accionistas, acreedores, colaboradores, todos estos grupos necesitan saber cómo se están atendiendo sus intereses, lo que hace necesario realizar transacciones financieras adecuadas, mediante una planificación, que establece las pautas para lograr el cambio a través de la implementación de metas financieras y el análisis de los estados actuales en relación con esas metas para hacer frente los tiempos de crisis.

Considerando la situación actual en la que se encuentra la comunidad educativa es que el análisis FODA ha sido elaborado por áreas de mejora, en cuanto a las debilidades que se destacan fuera de lo expresado por los miembros de la institución, la inexistencia de una estructura administrativa y financiera para el delineamiento de una planificación financiera y la insuficiencia de una gestión contable integral, lo que conlleva a determinados inconvenientes que presenta la institución en referencia a la liquidez

En tanto que en las oportunidades que tiene la institución educativa para superarse y poder contar con apoyos que permitirle continuar con su trabajo, es ampliando su cartera de servicios educativos en el entorno, de manera que esto se refleje en el

ingreso de nuevos recursos económicos, que le den sostenibilidad económica, permitiendo a la vez una constante actualización y desarrollo del personal, para ayudar a fortalecer y hacer crecer a los estudiante y a los niños y jóvenes del entorno.

Por otro, lado la fortaleza más importante es el compromiso y la dedicación de las autoridades como personal docente y administrativo, que con una organización de servicio integral a la comunidad educativa dirige programas y ejecuta proyectos que permitan a los beneficiarios mejoran su calidad de vida educativa, además la infraestructura permite ampliar la oferta educativa.

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

En la actualidad, la educación en el país, está articulada entre la gestión del Ministerio de Educación y la planificación nacional y sectorial, en el cual se menciona, que los ejes, objetivos nacionales, políticas, metas e indicadores, y prioriza el ámbito educativo, considerándolo fundamental para el fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana y puntal para el desarrollo y la productividad a nivel nacional. (Sánchez, R, 2020). En los últimos años la educación ha sido considerada como eje transversal del desarrollo; sin embargo, las crisis del entorno, han limitado el acceso educativo, en la actual coyuntura socio-educativa y sanitaria, se observa crisis en todos los sectores productivos del país lo que limita el acceso a la educación.

La pandemia y los efectos negativos que el COVID-19 trajo consigo en todos los sectores de la economía han sido negativos, en este contexto el sector educativo, enfrenta múltiples problemas, el presidente de la República del Ecuador, Lenín Moreno, anunció sobre el proyecto de Ley Orgánica de Apoyo Humanitario que los padres que hayan perdido su empleo y tengan a sus hijos en establecimientos educativos privados, recibirán apoyo de hasta el 25% del costo mensual. (Olsen, Sofie, 2020). Es así, que la fuerte inestabilidad económica, que ocasionó la pandemia, se refleja en la migración escolar, de manera que se dio paso a la

migración de escuelas privadas a públicas, con un aumento de la matrícula fiscal en Ecuador. En junio 2020 se dio inicio al ciclo escolar en la costa de Ecuador, y la matrícula en instituciones públicas aumentó en 120.000 estudiantes (6,5%).

En este contexto, 17 instituciones educativas en Ecuador cerraron sus puertas por la crisis de Covid-19, aunado a esto, las instituciones educativas debido a que no se cuenta con herramientas financieras dinámicas para un desarrollo organizacional integral que genere ventajas competitivas que limiten el estancamiento y permita maximizar el crecimiento y desarrollo económico-financiero, de manera que el no estructurar una planificación financiera en las instituciones educativas se maximiza el riesgo de iliquidez, se genera también una deficiente distribución de recursos, de manera que no se establece una gestión sinérgica entre el área administrativa y financiera para la consecución de los objetivos, lo que incrementa el riesgo de la inversión en el actual entorno altamente cambiante.

Dentro de este marco, en el régimen Sierra-Amazonía, el ciclo escolar 2020-2021 tiene 40.270 alumnos menos en comparación con el ciclo lectivo 2019-2020, según el Ministerio de Educación. Eso responde a que este año el sistema educativo del régimen Sierra-Amazonía tiene 1.822.615 estudiantes, mientras que el año pasado tuvo 1.862.885 alumnos, lo que determina que 56.000 estudiantes pasaron del sistema de educación particular al fiscal. (Castro, H, 2020).

De lo anteriormente descrito, la migración de estudiantes de instituciones privadas a instituciones educativas públicas responde a: la baja en los ingresos de los padres de familia por la reducción de la jornada laboral o por la destrucción de empleos., de manera que el cierre de entidades educativas privadas, de tal manera, que la inesperada llegada de la pandemia, permitió evidenciar que las instituciones educativas no efectúan un alineamiento organizacional mediante una planificación financiera que promueva sostenibilidad y crecimiento en las épocas de crisis, poniendo en riesgo las inversiones.

La Unidad Educativa Bilingüe “CELITE” se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, el Plantel ofrece una educación con altos estándares de calidad y personalizada, los procesos de enseñanza-aprendizaje facilita a los

estudiantes, la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y así puedan adaptarse a la vida social de hoy en día, poniéndose énfasis en la educación ambiental y cuidado del ecosistema.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Para el presente trabajo, es importante establecer los lineamientos de la planificación financiera, es así que permitirá desarrollar una evaluación proyectada, de la recaudación del efectivo, de los ingresos y los activos, tomando como base estratégica alternativas de planes financieros para la determinación de los recursos que se necesitan y lograr una sostenibilidad económica en el entorno educativo.

La importancia de esta investigación radica en la gestión integral que se debe estructurar, de manera que se fomente una sinergia organizacional mediante el cumplimiento del plan operativo institucional y el manejo financiero, mismos que se expresen el desarrollo de resultados altamente positivos, de manera que el alineamiento de recursos promueva el crecimiento del patrimonio y a su vez de la imagen institucional en el entorno educativo y entonces las decisiones sean equilibradas y por tanto la dirección estratégica genere control sobre las actividades económicas, involucrando el uso de estrategias para estimular el patrimonio institucional, de ahí que el interés de la investigación está orientado a generar un proceso sistemático para la gestión financiera de la institución educativa.

Por tanto, mediante este proyecto se busca incentivar a las instituciones educativas del segmento privado a trabajar bajo un enfoque de manejo financiero relevante, tomando en consideración información integral de manera que la gestión sea innovadora para alcanzar los objetivos y por tanto establecer diferenciación tanto educativa como financiera en el medio educativo.

Además, este proyecto contribuye al mejoramiento de la gestión financiera en todo su contexto, ya que se generará una alineación financiera a través de la planificación estratégica y por ende se promoverá una ventaja competitiva, la misma que permitirá la sustentabilidad en el medio ambiente y por lo tanto la dirección

financiera de las instituciones financieras no solo serán estratégicas sino también dinámicas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar una planificación financiera para la sostenibilidad y crecimiento de la institución, mediante mecanismos financieros que sean de gran utilidad para la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”

### **1.4.2 Objetivos específicos**

**1.4.2.1** Diagnosticar la situación actual de la Unidad Educativa Bilingüe “CÉLITE” mediante el análisis FODA, así como la composición de la estructura financiera y los niveles de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y actividad.

**1.4.2.2** Proponer un plan financiero mediante objetivos y estrategias de crecimiento a corto plazo orientadas a una estructura financiera sostenible que representen una ventaja competitiva, que sean factibles y que sean consistentes con la misión y visión de la empresa; considerando su estructura, el riesgo que puede manejar y la capacidad de generación de flujos de efectivo.

**1.4.2.3** Elaborar el presupuesto empresarial considerando tres escenarios (escenario pesimista, escenario medio, escenario optimista)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Revisión de la literatura**

##### **2.1.1 La administración financiera**

Es la gestión de la liquidez, realizada a través de una serie de documentos especialmente diseñados, que abarcan todas las fases de gestión y control y que se agruparán en gestión previa, control y análisis posterior, en este contexto "La administración financiera se define por los roles y responsabilidades financieras, aunque los detalles varían de una organización a otra, las funciones financieras clave son: decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de la organización ".(Eugene, 2019). La administración financiera entonces promueve la organización, compitiendo con análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros requeridos para la actividad de esa organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, uso y control de los recursos financieros.

Por tanto, el desarrollo organizacional está expreso por una gestión eficiente, en el que "la gestión financiera cuida y controla los recursos económicos de la empresa y se centra en dos aspectos factores de los recursos financieros, como la rentabilidad y la liquidez" (Houston, 2019). Por tanto, la gestión financiera busca rentabilizar y liquidar los activos financieros al mismo tiempo, permitiendo una alta rentabilidad económica y financiera.

##### **2.1.2 Planificación financiera**

La planificación tiene como objetivo establecer las claves a alcanzar, luego de un análisis de la empresa y su interacción con el entorno en el cual se desarrollan mediante estrategias y tácticas.(Castro, 2015). Así, la planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y metas para



determinar las previsiones, metas económicas y financieras a alcanzar en el negocio; teniendo en cuenta los fondos disponibles y los necesarios para ello.

Además, es necesario integrar finanzas y estrategia, para lo cual la planificación financiera es una herramienta que genera una rentabilidad superior a largo plazo, también analiza posibles alternativas para acciones futuras y, al elegir algunas alternativas, se convierte en la base de las decisiones actuales. (Gitman, 2017). Igualmente, su objetivo es anticiparse a las necesidades futuras para que las actuales puedan ser satisfechas de acuerdo con un objetivo específico, que se establece en las operaciones de la empresa.

### **2.1.3 Objetivos de la planificación financiera**

La planificación financiera es una práctica que une un conjunto de procesos, instrumentos y objetivos para determinar las previsiones y objetivos económicos y financieros a alcanzar en la empresa, teniendo en cuenta los fondos disponibles y los necesarios para lograrlos. (Fuente, 2016)." Hay tres elementos clave para lograr los objetivos en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación de caja se refiere al presupuesto de caja. Sin un nivel de caja adecuado y a pesar del nivel de beneficios, la empresa está expuesta a la quiebra.
2. La planificación de utilidades se logra a través de estados financieros proforma, que muestran los niveles esperados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos y las estimaciones de caja son útiles no solo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que buscan los prestamistas actuales y futuros

La planificación financiera establece metas y estrategias financieras para lograrlas, un plan consistente que requiere comprensión para que una empresa logre una mayor rentabilidad a largo plazo. (Pérez & Pérez, 2016). Al crear un plan financiero se combinan todos los proyectos e inversiones que realizará la empresa, es un proceso en el que los planes de negocio estratégicos y operativos se convierten en

términos financieros en un horizonte temporal determinado.

#### **2.1.4 Sustentabilidad de la planificación financiera**

Establecer la sostenibilidad financiera de la inversión, la cual debe entenderse como la capacidad del proyecto para generar liquidez y rentabilidad, bajo un nivel de riesgo aceptable, mediante la valoración de la inversión y sus resultados, pues esta planificación financiera es vital a través de los siguientes elementos (Silvestri, 2014). Para desarrollar esta actividad, se deben contar con elementos que faciliten la tarea de gestión financiera del día a día; entre ellos, conocimiento de la tesorería, resultado de la gestión de activos corrientes, detalle de pagos de impuestos, procesamiento de datos.

- La liquidez corresponde a la disponibilidad de efectivo que mantiene el proyecto para cubrir todos los costos operativos y no operativos, de tal manera que no implica un déficit en la posición de efectivo final.
- El retorno cubre el excedente de la operación del proyecto, en términos de valor presente, frente al monto de los fondos de inversión requeridos para su ejecución y, finalmente,
- El riesgo representa la potencial pérdida de valor de la inversión (el valor del capital se refleja en las pérdidas ocasionadas por la operación), tomando en cuenta la variabilidad (variabilidad) de los resultados esperados del proyecto, según la probabilidad y análisis de sensibilidad.

Como resultado, es fundamental que la planificación financiera tenga en cuenta en detalle todas las fuentes de recursos que se utilizarán, porque el entorno laboral de las empresas es cada vez más dinámico porque las variables financieras cambian más rápido, la globalización aumenta y la competencia exige mayores obligaciones. (Paredes, 2017). La planificación financiera requiere de acciones como el análisis de flujos financieros para realizar proyecciones de diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como equilibrar los efectos de diversas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa.

### **2.1.5 Ventajas de la planeación financiera**

En este sentido, la planificación financiera diagnostica la situación actual, identifica oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, integra todas las áreas de la empresa, predice el futuro describiendo diferentes escenarios, al momento de realizar planes de acción. Para lo cual existe una variedad de modelos que permiten el cumplimiento organizacional. (Pérez & Pérez, 2016), Así, una de las ventajas es que obliga a la administración a incluir planes financieros, ante posibles desviaciones de la ruta establecida, la predicción de diferentes escenarios y el establecimiento de acciones para cada uno de ellos, ayuda a la empresa a armonizar con el entorno para los negocios y desarrollo. (Cuatercasas, 2011).

Con este mismo argumento, la ventaja de la planificación financiera es que incluye la administración general, manejando un adecuado control de los ingresos y gastos que se producen en la organización y, como contraparte, maximizando sus recursos financieros. (Soto G., 2017). Así es como las funciones de planificación financiera se basan en la información.

### **2.1.6 Proceso de planeación financiera**

La planificación financiera es el proceso de decidir qué acciones tomar en el futuro para lograr los objetivos marcados: planifica lo que quieres hacer, aplica lo planeado y verifica la efectividad de tu formulario, por lo que es un proceso interactivo. (Fuente, 2016). Las Fases del proceso de planeación financiera son tres:

- 1.- Formular el plan.
- 2.- Implementar el plan.
- 3.- Evaluar el desempeño.

**Tabla 1**Tabla Proceso de planeación financiera

<b>ETAPAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Formular el plan	Basándonos en los resultados anteriores, procedemos segundo pautas detalladas para formular estrategias e tácticas financieras.
Implementar el plan	En la fase de implementación, se utilizan presupuestos específicos, asignación de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades y su contribución a los objetivos de la empresa.
<b>Evaluar el desempeño.</b>	<b>el</b> En este proceso se realizan las circulaciones reales, que pueden ser muy distintas y predecibles.

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Al respecto, estos procesos promueven la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos.

### **2.1.7 Bases organizacionales para la planeación financiera**

La mayoría de los modelos de planificación financiera requieren la especificación de algunos supuestos sobre el futuro del negocio, por lo que en base a esta y otras variables internas y externas hay razones para considerar. (Block, 2017) que se explican a continuación:

- Las previsiones de ventas. Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ventas proporcionado por una fuente externa.
- Países por formulario. El plan financiero consistirá en un balance general previsto, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo. Se les llama estados por su forma, o pro forma para abreviar. Base significa literalmente "en forma de forma".
- Requisitos financieros. El plan incluirá una sección sobre los arreglos financieros necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda.
- Ajustar. Una vez que una empresa tiene un pronóstico de ventas y una

estimación de los gastos requeridos para el activo, a menudo se requerirá una cierta cantidad de nuevo financiamiento porque el total de activos proyectados excede el total de pasivos y capital planeados. En otras palabras, el equilibrio ya no estará equilibrado.

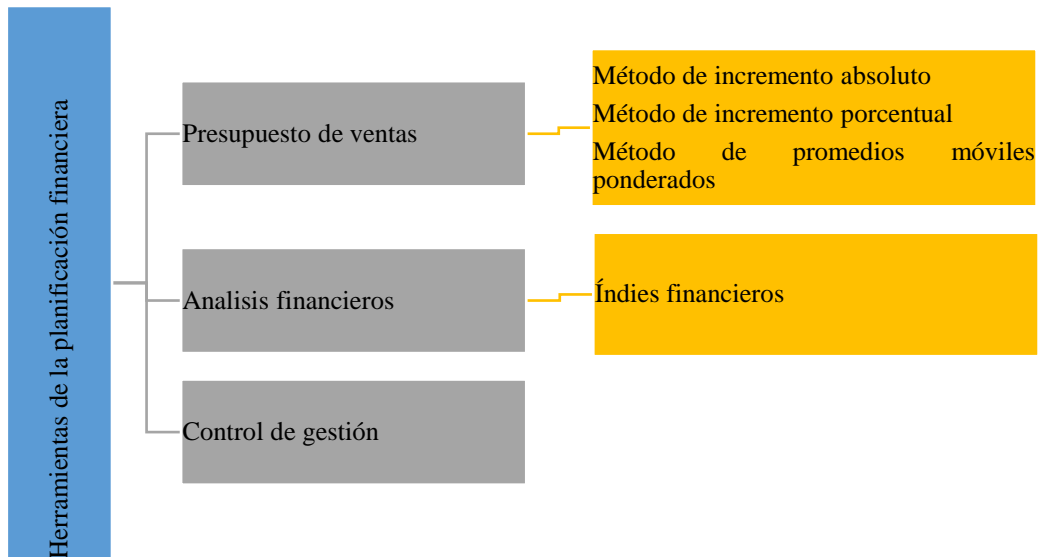
- Supuestos económicos. El plan debe establecer explícitamente el entorno económico en el que se espera que se encuentre la empresa durante la vigencia del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán hacerse se encuentran el nivel de las tasas de interés y la tasa del impuesto de sociedades.

De manera que, la base de la planificación financiera es aumentar el capital de la empresa para que adquiera mayor poder adquisitivo luego de cada proceso contable de la empresa, tales como: pago de salarios, pagos a proveedores, entre otras cosas. (Ross, 2015). En el proceso de planificación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros, donde se pueden utilizar varios indicadores para medir el desempeño financiero.

### **2.1.8 Herramientas de la planificación financiera**

La planificación financiera constituye que las acciones a largo plazo son un patrón o plan que integra los principales objetivos y capacidades de la organización en el ámbito económico-financiero, al tiempo que establece una secuencia coherente de acciones a implementar con el resto de la organización, en función de sus atributos. y deficiencias internas que emplean herramientas que dinamizan la gestión.(Breitnert, 2018). La planificación financiera determina que las acciones a largo plazo son un patrón o plan que integra los principales objetivos y políticas de la organización en el ámbito económico y financiero, estableciendo una secuencia coherente de acciones a implementar con el resto de la organización. atributos. y deficiencias internas que emplean herramientas que simplifican la gestión.

**Figura 1 Herramientas de la planificación financiera**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

### **2.1.9 Presupuesto de ventas**

Un presupuesto es un plan de acción que tiene como objetivo lograr una meta planificada, expresada en valores y términos económicos que se deben cumplir en un momento dado y bajo ciertas condiciones, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Salas, 2016). Por tanto, se trata de un plan integrador y coordinador que se expresa económicamente con respecto al negocio y los recursos que forman parte de la empresa durante un período determinado, con el fin de alcanzar las metas marcadas por la empresa.

En este marco, el presupuesto de ventas o (ingresos), a veces conocido como plan de penetración de mercado, incluye todas las actividades de marketing, por lo que podemos definirlo como una estimación de ingresos proyectados. Y los gastos ocasionados por esa actividad.(Del Río González, 2018). Porque este presupuesto es porque todos los demás están descansando porque sus metas condicionan decisiones que afectan la situación financiera de la empresa.

**Tabla 2 Métodos de presupuesto de ventas**

<b>Método</b>	<b>Detalle</b>
Método de incremento Absoluto:	permite obtener rápidamente un pronóstico bajo la premisa de que los incrementos anuales en las ventas crecen en función de los promedios de crecimiento de una serie de tiempo
Método de incremento porcentual:	Este método sale a partir de las ventas reales de la empresa se calculan los incrementos porcentuales anuales.
Método de Promedios Móviles Ponderados.	Este método de promedios móviles es ampliamente utilizado para el análisis de series históricas específicamente las variaciones cíclicas, por lo tanto responde a necesidades de pronóstico de corto plazo, es decir, frecuentemente meses.

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

### **2.1.10 Análisis financiero**

El análisis financiero se lo efectúa mediante los indicadores son las magnitudes cuantitativas (y en ocasiones cualitativas), sean absolutas, relativas (ratios), que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución (Cuatercasas, 2017). De tal manera, que el análisis financiero es una herramienta importante para establecer la fuerza organizacional, dentro de su manejo financiero, además sirven de auxilio en el control y medición del comportamiento empresarial.

El análisis financiero es, por lo tanto, un método para analizar las consecuencias financieras de las decisiones comerciales. Para esto, es necesario aplicar técnicas para recopilar información relevante, realizar diferentes mediciones y sacar conclusiones (Gil, 2011). El análisis o diagnóstico financiero es la herramienta más eficaz para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa en un año determinado y comparar sus resultados con los de otras empresas bien gestionadas de la misma industria que tienen características similares.

### **2.1.11 Indicadores financieros**

Los ratios o indicadores financieros son producto del establecimiento de resultados cuantificados a partir de la vinculación de dos cifras o cuentas, ya sea el Balance y / o la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí mismos no tienen más importancia (Amat, 2017). Solo cuando se los relaciona entre sí y se los compara con los de años anteriores o con los de empresas de la misma industria, el analista se preocupa si conoce más profundamente cómo funciona la empresa, se pueden obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación financiera real de la empresa.

Es así como, los indicadores financieros representan el resultado final que tiene una empresa en sus diversas actividades financieras y contables, lo que permite una valoración real de su capacidad de endeudamiento y su capacidad para generar caja, retornos y utilidades obtenidas en el período, permitiendo así comparaciones respecto a años anteriores por la interpretación de dichos resultados e información general (Elizondo, 2012). En conclusión, los indicadores financieros de una empresa aportan información útil y valiosa, ya que constituyen el punto de partida para la toma de decisiones con referencia a la situación económica y financiera de la empresa.

### **2.1.12 Indicadores para la medición del desempeño**

Declara (Zall, Kusek , 2005). La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos). Como señala el Banco Mundial (1998), el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los indicadores de desempeño que han sido definidos como indicadores de insumo, producto, resultado e impacto (IPRI) son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.



**Tabla 3 Indicadores para la medición del desempeño financiero**

<b>Indicador</b>	<b>Dimensión</b>
<b>Liquidez</b>	Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Acida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Endeudamiento</b>	Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{Total activo}}$
	Endeudamiento financieros = $\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas Netas}}$
	Impacto de la carga financiera = $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas Netas}}$
	Cobertura de Intereses = $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos financieros}}$
	Concentración del endeudamiento en el corto plazo = $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$
<b>Rendimiento</b>	Margen Bruto de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
	Margen Operacional de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
	Margen Neto de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
	Rendimiento del Patrimonio = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
	Rendimiento de Activo Total = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

### **2.1.13 Control de gestión**

El control de gestión es el proceso encargado de orientar la gestión de la empresa hacia los objetivos propuestos. Asimismo, este proceso es una herramienta para evaluar la gestión hasta la fecha. (Navarro, 2018). El control de gestión permite valorar el aporte económico de las distintas actividades que realiza la empresa y por tanto facilita el proceso de toma de decisiones que permite la mejora a través de la información para hacer eficiente la gestión.

De manera que es necesario tener en cuenta que el principal objetivo del control de gestión es la coordinación de todas las áreas de la empresa para obtener la información necesaria para mejorar la toma de decisiones y, posteriormente, orientar a la empresa. (Nahmias, 2017). El sistema de control de gestión opera en un contexto específico que condiciona y afecta su funcionamiento y, por tanto, debe ser tenido en cuenta en su diseño, aplicación y uso en la gestión financiera.

### **2.1.14 Sistema de control de gestión como instrumento financiero**

Es así que, en el proceso financiero, el sistema de control de gestión está vinculado a otros aspectos organizacionales, formales y no formales. Entre estos aspectos, se pueden destacar especialmente la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa y el entorno (Martínez, 2015). El control de gestión es un medio de seguimiento del plan estratégico financiero de la organización, a través de indicadores de gestión alineados con objetivos empresariales.

En especial, pueden considerarse tres aspectos en el control de gestión:

- Los que se refieren a la influencia de la estrategia y de la estructura organizativa en el diseño del sistema de control de gestión,
- Los que se refieren propiamente al sistema de control de gestión y, en particular, a la elaboración del presupuesto y al cálculo de las desviaciones;
- Los que se refieren a la influencia de las personas, la cultura y el entorno de una empresa en el diseño e implantación del sistema de control de gestión. (Amat, 2017).

El sistema de control de gestión se alinea con la estrategia y estructura organizativa de la empresa, en el área financiera que influye en las características del sistema financiero y económico.

### **2.1.15 Desempeño económico-financiero**

La gestión que genera liquidez en el desempeño económico y financiero “se realiza mediante de una serie de documentaciones especialmente delineados, que cubre todas las etapas de gestión y desempeño económico-financiero también incluye “el análisis de estados financieros, análisis de balance o análisis contable, que es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar decisiones adecuadas. (Shane, 2016). Esto es particularmente visible cuando las empresas analizadas están razonablemente comparables.

El estudio de desempeño financiero debe mostrar que con las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede acceder la empresa, es posible financiar todo el proceso productivo y comercial de la mismas, y estas fuentes pueden ser propias (capital aportado por los mismos socios), o fuentes externas como bancos, entidades financieras o participación de terceros (Neira, 2016). Lo que se observa en la realidad es, que no es fácil conseguir recursos financieros si no se cuenta con garantías reales para el desarrollo organizacional.

### **2.1.16 Riesgo financiero**

El desarrollo de esta teoría moderna de economía financiera; la cual se enriqueció a través de la inclusión del estudio de la incertidumbre, el riesgo y los problemas de información asimétrica impulsaron diferentes estudios de selección de cartera, valoración de activos y estructura de mercados. (Villalba, 2017). Bajo este enfoque la inestabilidad financiera nace a partir de los planteamientos de la inversión y el ciclo económico, a través de la cual se analizan las condiciones financieras y de inversión y los beneficios de los precios de los activos de capital, elementos que determinan el grado de inestabilidad, contrapropuesta a la estabilidad financiera.

Ante esto, el riesgo financiero se relaciona con la preferencia por la liquidez; lo que

se refleja a través de la relación entre el precio esperado de los activos y la demanda de financiamiento. (Sedeño, 2015). Por tanto, las crisis financieras demuestran como un mercado financiero no puede resolver de manera adecuada los problemas de riesgo moral y selección adversa del comportamiento financiero.

#### **2.1.17 Sostenibilidad y crecimiento**

Es por esto que la sostenibilidad financiera debe ser un proceso acorde a las normas constitucionales, políticas ambientales y sociales. Involucra no solo la captación tradicional de fondos para llenar los vacíos financieros identificados, sino también la viabilidad financiera, que se base en la posibilidad de agregar valor, y visibilizar la contribución al cambio organizacional. (Ramos, Viabilidad técnica, financiera, social y de mercado de un sistema de acceso por huella actilar basado en una metodología mixta, 2017). Desde una perspectiva integral, la sostenibilidad significa no solo la suficiencia económica para el manejo empresarial, sino la suficiencia económica que permita desarrollar alternativas de crecimiento.

#### **2.1.18 Viabilidad empresarial**

Una viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación expansión de un negocio ya existente (Ramos, Viabilidad técnica, financiera, social y de mercado de un sistema de acceso por huella actilar basado en una metodología mixta, 2017). Por ende la viabilidad es un conjunto de informes económicos que se deben preparar antes del desarrollo, ejecución y puesta en marcha de una idea de negocio. Se compone esencialmente del balance, desglosado en sus correspondientes elementos de activo, pasivo y patrimonio, así como las respectivas cuentas anuales previstas para al menos los tres primeros ejercicios.

#### **2.1.19 Viabilidad financiera**

La viabilidad financiera es la disponibilidad de efectivo para hacer frente a pagos e

inversiones a lo largo de la vida del negocio. - o generando dinero de la propia empresa (autofinanciamiento con beneficios) (Ramos, 2017). El análisis financiero para determinar viabilidad económica conllevará usualmente los siguientes pasos:

1. Proyecciones de ingresos y gastos y flujo de efectivo- éstas se preparan usualmente a tres años.
2. Análisis del punto de equilibrio permite determinar el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los gastos de la empresa y tener una ganancia de cero.
3. Estimación de la tasa de inversión de retorno (TIR) es la tasa de ganancias en relación con el capital invertido, expresada en términos porcentuales.

Al respecto, la viabilidad financiera está relacionada con la solvencia, de manera que en términos de un plan de negocios permite medir el compromiso de la organización para cumplir los requerimientos en el desarrollo de sus actividades (Pnuma, 2018). Por tanto, se debe basar en un modelo de gestión adecuado y eficiente, que garantice la transparencia de los flujos financieros y la asignación flexible de suficientes recursos económicos, dentro de un plazo de tiempo adecuado y previsible.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque**

Existen diferentes caminos para indagar la realidad social, en la investigación científica y en ciencias sociales se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa, es decir de carácter mixto. En este sentido (Hernández, 2015), el método cuantitativo o tradicional se basa en “la medición de las características de los fenómenos sociales, lo que implica derivar de un marco conceptual relevante al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas. Con base en este método, se recolectaron y analizaron datos digitales en relación a la problemática, lo cual se refleja en la recolección de información de las encuestas dirigidas a los estudiantes de la institución.

En tanto que, el método cualitativo o método no tradicional, está orientado a “profundizar casos particulares y no a generalizar. Su preocupación no es ante todo medir, sino calificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, como son percibidos por los propios elementos que se encuentran dentro de la situación estudiada. (Bernal, 2016). Por tanto, el método cualitativo busca comprender una situación social de la necesidad de desarrollar una planificación financiera para mejorar la sostenibilidad y crecimiento económico, teniendo en cuenta sus propiedades de atributo y su dinámica en la institución.

Por tanto, la investigación es mixta secuencial, en la que se genera un estado cualitativo-cuantitativo dominante en el proceso metodológico de la investigación.

#### **3.2 Modalidad de investigación**

Los métodos básicos de investigación aplicados en este proyecto son:

### **3.2.1 Investigación de campo**

Es el estudio ordenado de los hechos en el lugar en los que se desarrollan, (Muñoz, Carlos, 2016). Es decir, se ha determinado que no se cuenta con una planificación estratégica, para lo cual se ha tomado contacto en forma directa con la realidad a través de la encuesta, para obtener información de acuerdo con los objetivos organizacionales, de manera que la aplicación de esta investigación se la efectuará en las oficinas de la institución educativa.

### **3.2.2 La investigación documental**

Esta investigación depende fundamentalmente de la información obtenida o consultada en los documentos, incluyendo por ellos cualquier material que pueda servir como fuente de referencia, sin alterar su naturaleza o significado, que informa o atestigua una realidad o un hecho (Muñoz, 2016). De manera que la investigación documental, en este proceso investigativo, se apoyará en métodos y estrategias de recolección, reflexión, análisis e interpretación sistemáticos de información financiera que se concentra en diferentes documentos impresos, que serán aportados en el caso específico de esta investigación por el director financiero de la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”, cuyo objetivo es mostrar el estado actual de la gestión financiera y su vínculo con la sostenibilidad y crecimiento económico en tiempo de crisis.

## **3.3 Nivel o tipo de investigación**

### **3.3.1 Investigación descriptiva**

En la investigación se utiliza la investigación descriptiva, pues según (Hernández, 2015) permite “describir los aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, es decir, las propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. De esta forma, se describirán las razones por las que no se genera el desarrollo de una planificación financiera que promueva la sostenibilidad y el crecimiento económico para los tiempos de crisis en la unidad educativa.

### **3.4 Unidad de análisis**

Para la realización del proyecto mencionado anteriormente, se tomó como unidad de análisis a la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”, es una sociedad de hecho, ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Av. Victor Hugo y Ernesto Alvarado, esta institución llevan en el mercado más de 10 años, los cuales ha ayudado a sus fundadores a tener una amplia experiencia. La institución cuenta con un director y subdirectora, con 27 docentes capacitados los mismos que han sido seleccionados muy minuciosamente, y con 350 estudiantes. Es por eso que su visión está enfocada en ofrecer una educación de calidad acorde a las exigencias del siglo XXI, brinda servicios de: Educación Inicial, subniveles 1 y 2 (niño/as de 3 y 4 años de edad), Educación básica completa (De primer a Décimo Año), y Bachillerato General Unificado BGU.

El plantel brinda una educación de alto nivel conjuntamente con servicios innovadores, en cada uno de los grados de la institución se ha implementado aulas virtuales y tecnología de punta las mismas que permiten a los estudiantes hacer uso de la tecnología y la comunicación, se utiliza recursos digitales y la Plataforma Educativa, lo cual provee una educación de excelencia por medio de una metodología y técnicas de enseñanza participativas y lúdicas, con personal docente comprometidos al cambio. La institución proporcionara la información necesaria como documentos, cifras, operaciones, para así poder cumplir los objetivos establecidos en este proyecto.

### **3.5 Métodos, procedimientos y técnicas**

La recopilación de datos implica el desarrollo de un plan detallado de procedimientos que conducen a la recopilación de datos para un propósito específico, esto incluye:

- Establecer las fuentes de las que se obtendrán los datos, las mismas que serán proporcionadas por las personas, es decir, la información primaria.
- Ubicación de las fuentes, que se encuentran habitualmente en la muestra seleccionada.
- Definir los procedimientos de recolección de datos, los cuales deben ser



confiables, válidos y objetivos.

El procedimiento de recolección de información se basa en la orientación sistemática de la información y el trabajo de campo, así es como se utilizará la encuesta, mismo que se direccionará a la principal autoridad de la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”. En esta investigación se utilizan fuentes documentales (ficha de observación), las cuales serán presentadas en una hoja de contenido, que es un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de conductas y situaciones observables, con referencia a la gestión, activos y pasivos corrientes, presentados en los balances y cuentas de resultados, en los que se tiene en cuenta los elementos vinculados al desempeño económico y financiero.

El instrumento seleccionado según la técnica documental elegida es el archivo de observación directa, que recoge información financiera de la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”. Con la información recabada, se procede a efectuar el cálculo del análisis financiero mediante el uso de fuentes documentales como:

- Estado de Resultados
- Balance General

**Tabla 4 Estructura financiera**

Estado de resultados	Ingresos por ventas
	Costo de Ventas
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>
	Gastos de venta
	<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>
	Gastos Administrativos
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>
	Gastos Financieros
	Otros Ingresos
	Otros Egresos
	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>
	15% Participación trabajadores
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>
Impuesto a la renta	
Balance general	ACTIVO PSIVO PATRIMONIO
Flujo de caja	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
	Ingresos por ventas
	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>

	Pago a proveedores
	Sueldos y salarios
	Gastos de oficina
	Servicios básicos
	FLUJO OPERACIONAL (A - B)
	INGRESOS NO OPERACIONALES
	Aportes de capital
	EGRESOS NO OPERACIONALES
	Pago de intereses
	Pago de créditos a largo plazo
	FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)
	FLUJO NETO GENERADO (C + F)
	SALDO INICIAL DE CAJA
	SALDO FINAL DE CAJA (G + H)

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

En este contexto para medir como base del cumplimiento de los objetivos se establece que la determinación de los elementos de la planificación financiera se sustentó en la recolección de la información contable apoyada en herramientas del análisis financiero, en el cual se compararon los estados homogéneos correspondientes a períodos 2019-2020 y en la realización de la respectiva comparación de sus cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingreso, costos y gastos respectivamente, así como la realización de una análisis FODA institucional.

- Se inicia con un análisis FODA de los aspectos externos e internos de la cadena de valor para obtener un diagnóstico detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego pasar a proponer las debidas estrategias.
- Luego se pasa a desarrollar una matriz de valor y sus ponderaciones sobre las actividades por categorías de la cadena de valor.

El análisis del FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización delinear estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir efectos e sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

**Tabla 5 Análisis FODA**

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes, estudiantes, representantes legales y comunidad local emplean las tecnologías de la información y comunicación para realizar procesos de comunicación efectiva, gestión educativa, facilitar los procesos de enseñanza aprendizaje y medio de intercambio de conocimiento, experiencias exitosas y gestionar la calidad de la comunicación e intercambio de experiencias educativas.</li> <li>• La institución tiene planes de refuerzo para los estudiantes que tienen menos de 7/10 en las diferentes asignaturas, pero estos han sido eficaces en menos del 79 % de los estudiantes beneficiados.</li> <li>• El 75% al 100% de estudiantes vinculados a PPE, se encuentran implementando emprendimientos educativos interdisciplinarios implementados por los estudiantes.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Se ha elaborado parcialmente el instructivo para coordinar el ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes y el uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y Extraescolares.</p> <p>No existe una planificación financiera que permita enfrentar riesgos financieros del entorno.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con toda la información actualizada, organizada y/o a ha registrado toda la información en la plataforma del Ministerio de Educación de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>• Constante innovación de herramientas tecnológicas educativas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS(FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar e incrementar una mayor participación en el mercado, mediante nuevos servicios</li> <li>• Optimizar recursos financieros mediante el delineamiento de políticas financieras.</li> <li>• Incrementar un sistema comercial acorde las necesidades de la institución.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS(DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan estratégico financiero que permita el control de actividades operativas.</li> <li>• Establecer una cultura organizacional que permita aumentar el nivel corporativo de la institución en el área financiera.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación oportuna del Distrito 18D02.</li> <li>• Promulgación de políticas gubernamentales</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS(FA)</b></p> <p>Diferenciar el producto a través de la atención al cliente.</p> <p>Desarrollar un plan de mercadeo.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS(DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un presupuesto en base a los recursos financieros existentes.</li> <li>• Desarrollar actividades planificadas en el sistema financiero de la institución.</li> </ul>

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Posterior a este análisis se utiliza un modelo de focus group, técnica cualitativa para el estudio de opiniones o actitudes en la institución educativa. Para ello se contó con la presencia de la directora institucional, la contadora y la secretaria, quienes, a través de una entrevista, expusieron su opinión acerca de la problemática, por tanto, se estructura una plantilla con una guía de preguntas en referencia a las dimensiones de trabajo:

**Tabla 6 Focus group A**

<p>Empresa: Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”.</p> <p>Fecha: 15 de junio 2021</p> <p>Lugar: instalaciones de la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”.</p> <p>Objetivo: Recabar información acerca de la situación actual de la institución en referencia al aspecto financiero</p> <p>Número de participantes: 3</p>	<p><b>DATOS DEL PARTICIPANTE</b></p> <p>Nombre y apellido: Dra Pilar del Rocío Guevara</p> <p>Cargo: Subdirectora</p>
<p><b>Dimensión administrativa</b></p> <p><b>1.-¿El direccionamiento administrativo necesita de cambios?</b></p> <p>Es importante que se genere cambios administrativos, de manera que se fomente la ampliación de la institución mediante técnicas administrativas innovadoras, que permita el logro de los objetivos institucionales.</p>	
<p><b>Dimensión financiera</b></p> <p><b>1.¿La institución efectúa una planificación financiera para poder enfrentar a futuro sus necesidades?</b></p> <p>No se efectúa una planificación financiera que permita delinear el acoplamiento de los recursos financieros hacia el logro de los objetivos institucionales, la actual realidad del mundo frente a la pandemia afecto de manera particular a las instituciones educativas de manera que evidencia efectos colaterales, como limitada liquidez, un perfil de riesgo en el cumplimiento de las obligaciones, afectando en todo su contexto a la institución.</p> <p><b>2.-¿ La gestión actual de los recursos financieros permite una sostenibilidad</b></p>	

**en el entorno?**

En referencia a la distribución de los recursos financieros, la gestión esta direccionada más en base de una repartición de necesidades prioritarias, no existe una planificación que permita delinear la maximización de la rentabilidad y la liquidez.

**3.- Considera que las estrategias financieras deben involucrar la integración de varios aspectos organizacionales?**

Es de vital importancia que las estrategias financieras que se delineen estén orientadas sobre la estructura financiera de la institución en su totalidad, de manera que se genere capital de trabajo, una gestión de efectivo sólida ara un crecimiento sostenible en el entorno.

**4.-¿Considera que es necesario buscar la economía institucional aprovechando los recursos ya existentes?**

La economía institucional debe estar determinada por el delineamiento de una planificación financiera que promueva la optimización de cada uno de los recursos corrientes, como no corrientes y orientarlos a una vinculación administrativa y financiera para el adecuado sostenimiento de la institución.

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

**Tabla 7 Focus group B**

<p>Empresa: Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”.</p> <p>Fecha:15 de junio 2021</p> <p>Lugar: instalaciones de la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”.</p> <p>Objetivo: Recabar información acerca de la situación actual de la institución en referencia al aspecto financiero</p> <p>Número de participantes: 3</p>	<p>DATOS DEL PARTICIPANTE</p> <p>Nombre y apellido: Cumanda Arroba</p> <p>Cargo: Contadora</p>
<p><b>Dimensión administrativa</b></p> <p>1.-¿El direccionamiento administrativo necesita de cambios?</p>	

Es importante que los cambios administrativos se den en base, no solo a las necesidades financieras, sino también en la reorganización de las actividades de direccionamiento.

### **Dimensión financiera**

#### **1.-¿La institución efectúa una planificación financiera para poder enfrentar a futuro sus necesidades?**

En la actualidad, no existe una planificación financiera, que esta establecida para fomentar una distribución equitativa de los recursos económicos a las necesidades de la institución de manera que se ve afectada la sostenibilidad, a más d esto la pandemia disminuyo los ingresos.

#### **2.-¿ La gestión actual de los recursos financieros permite una sostenibilidad en el entorno?**

Los ingresos se han visto disminuidos, por la pérdida de estudiantes, lo cual sin lugar a duda afectado al perfil financiero de la institución, debido a que la liquidez es escasa.

#### **3.- Considera que las estrategias financieras deben involucrar la integración de varios aspectos organizacionales?**

Es importante establecer estrategias financieras como la optimización del capital de trabajo, a través de la ampliación de los servicios en cada una de sus actividades, de manera que exista efectivo para el cubrimiento de los requerimientos.

#### **4.-¿Considera que es necesario buscar la economía institucional aprovechando los recursos ya existentes?**

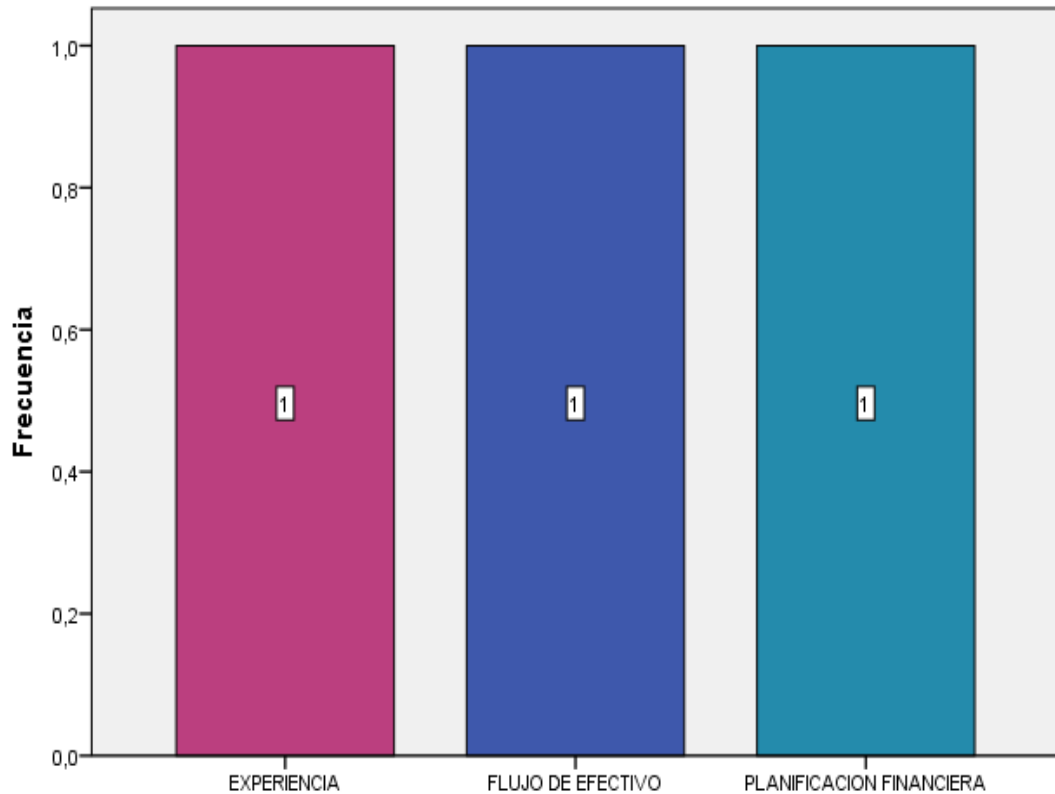
La economía institucional, mediante la reducción de gastos, será vital para generar un manejo de efectivo equilibrado a las necesidades institucionales.

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

### 3.6 Análisis de resultados

1.-¿Cuáles son los factores determinantes con que la institución establece su direccionamiento financiero y económico?

Figura 2 Direccionamiento financiero

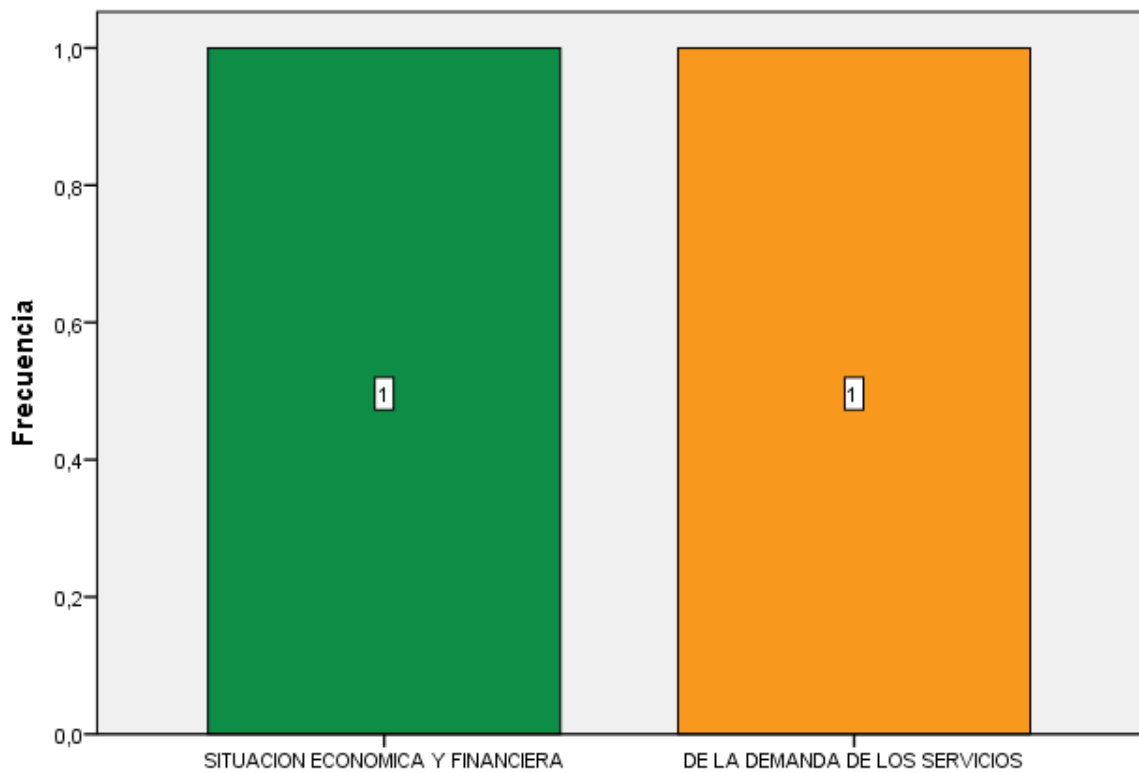


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De esta manera, la información devela que no existe un direccionamiento claro de la herramienta financiera con la que se trabajó, esto aunado al entorno volátil en el medio educativo debido a las consecuencias de la pandemia ha generado riesgo operativo en la institución.

**2.-¿De qué elemento depende el delineamiento del manejo financiero en la institución?**

**Figura 3 Delineamiento financiero**



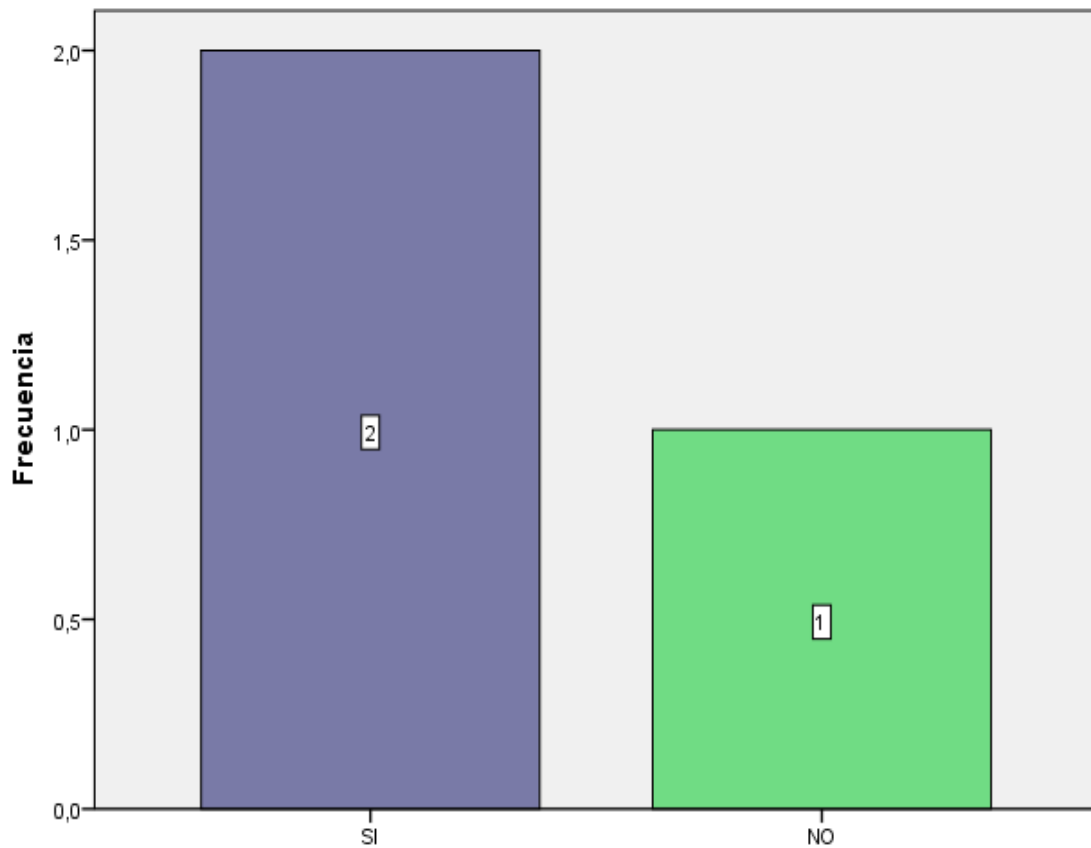
Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

En este sentido puede observar que es importante tomar en consideración todos los aspectos en referencia a la demanda de los servicios que se colocan en el medio educativo, para generar la adquisición en la institución.



**3.-¿Considera importante establecer una planificación financiera en la institución?**

**Figura 4 Planificación financiera**

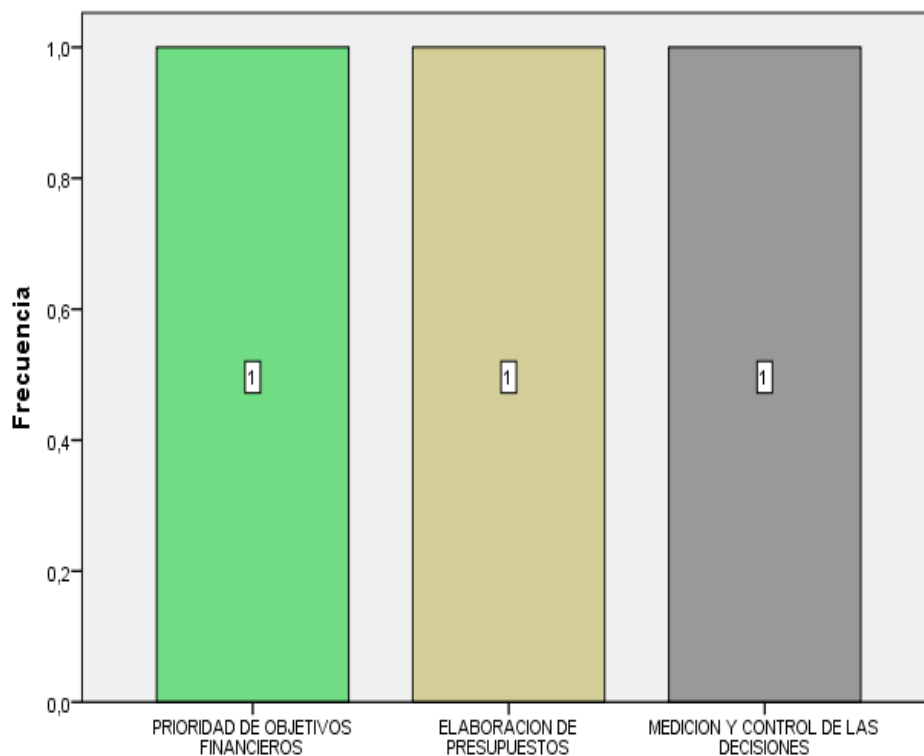


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Desde este enfoque es importante, para la mayoría de personas encuestadas establecer una planificación financiera, que permita a la institución solventar eventuales riesgos, como los ocurridos con la pandemia, de manera que se pueda no solo generar la sostenibilidad financiera, sino que se genere un crecimiento en el entorno educativo.

**4.-¿Cree necesario establecer un proceso de planificación financiera sustentado en?**

**Figura 5 Proceso de planificación**

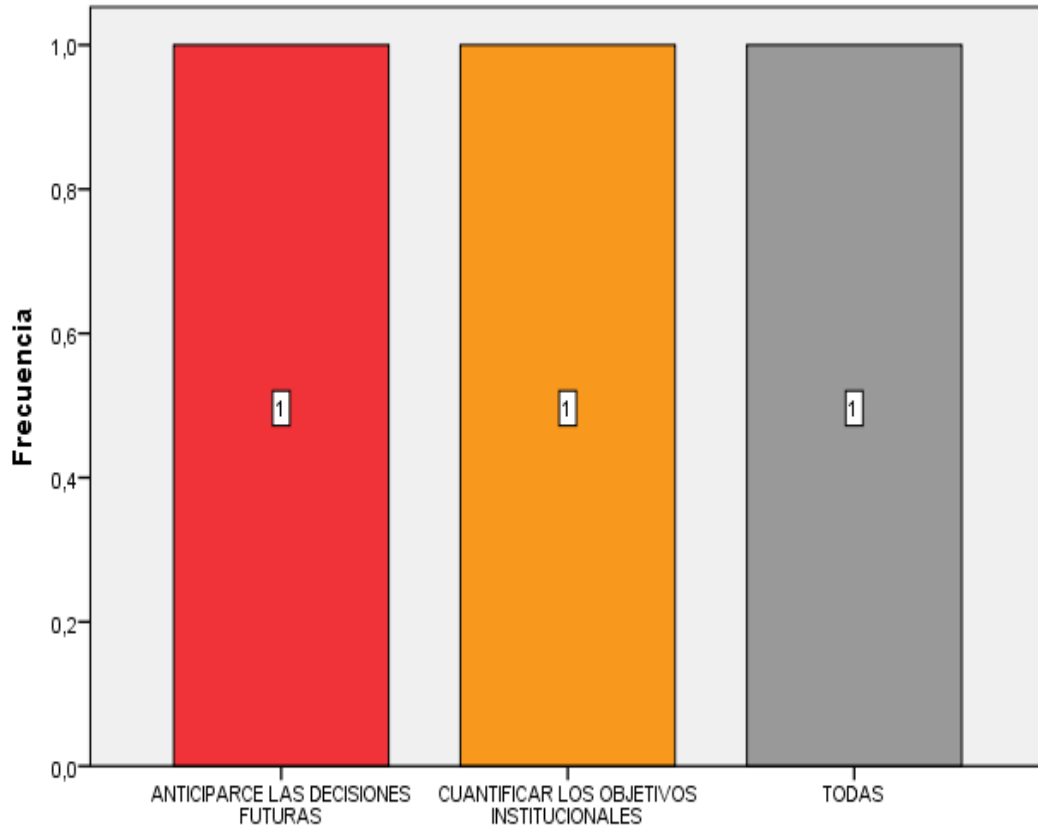


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Es importante entonces que la planificación financiera debe estar estructurada en base un análisis interno de las necesidades de la institución para poder generar el cumplimiento de cada uno de sus requerimientos.

**5.-¿Considera que el desarrollo de una planificación financiera promoverá en la institución?**

**Figura 6 Desarrollo de planificación**

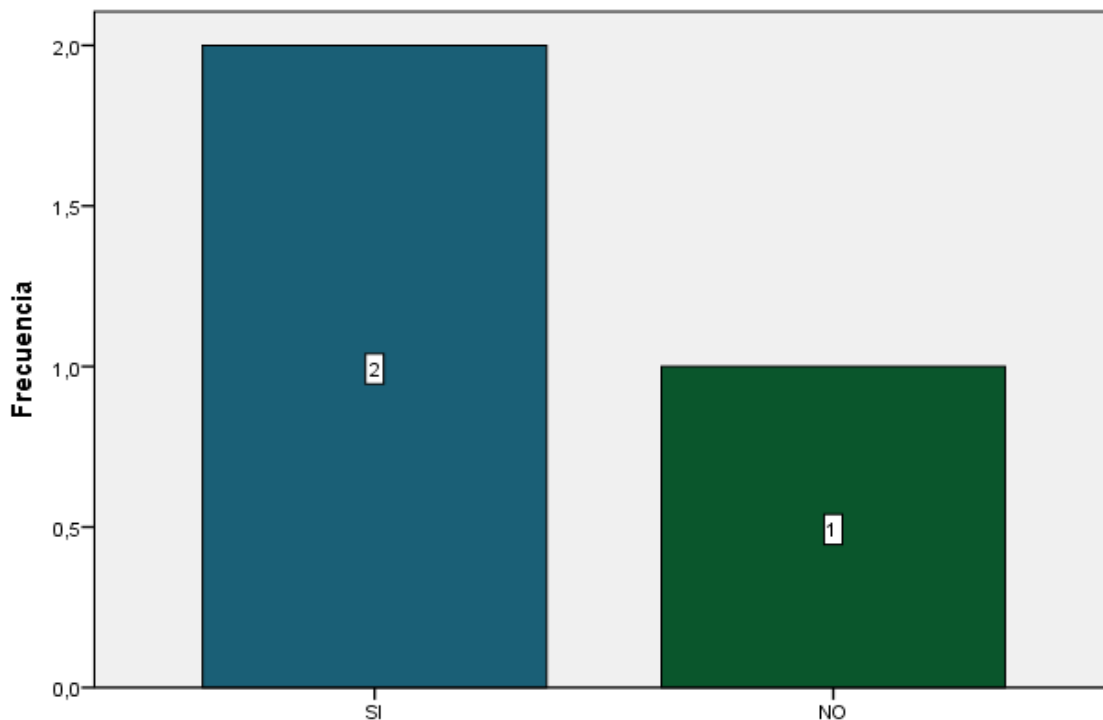


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De esta manera se determina entonces que la estructura de una planificación financiera, permitirá en la institución el acoplamiento de información financiera con información cualitativa, de manera que las decisiones sean equilibradas a las necesidades para la sostenibilidad económica.

**6¿Según su criterio se debe elaborar una planificación financiera que este ajustada a las necesidades institucionales?**

**Figura 7 Necesidades institucionales**

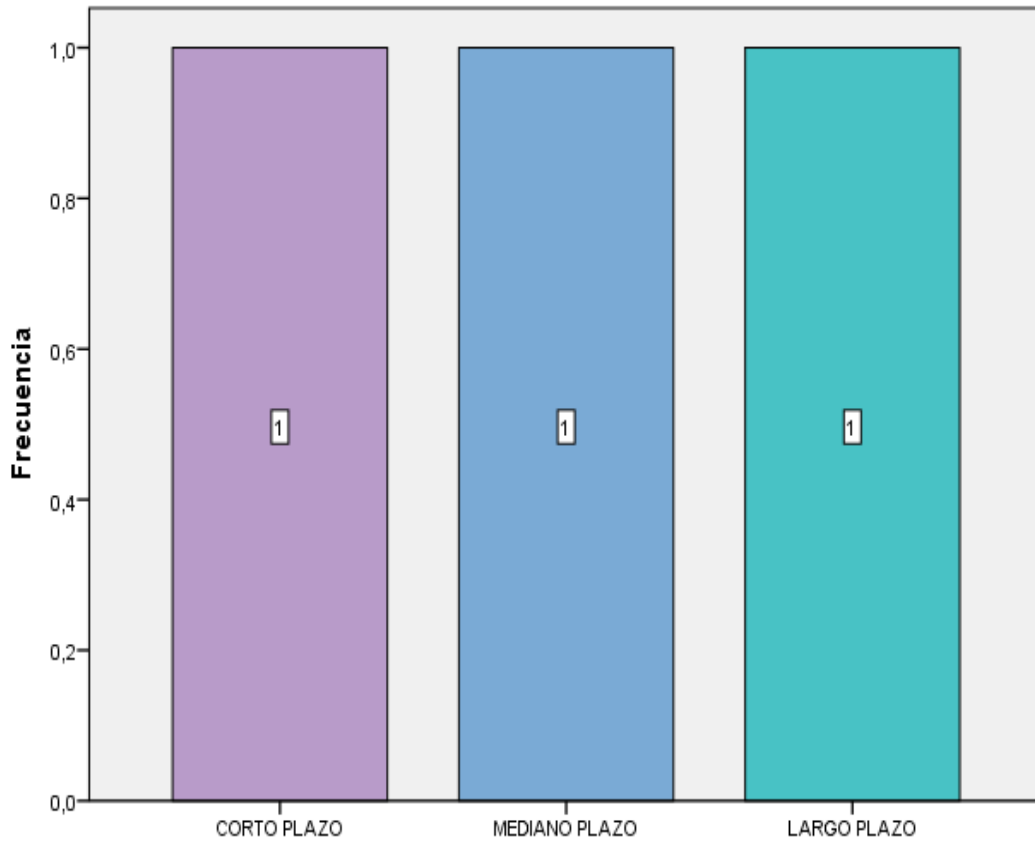


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

En este sentido se evidencia que, para la mayoría de los encuestados, la planificación financiera, debe estar estructurada en base a las necesidades de la institución, acorde su variabilidad en los ingresos, de manera que se genere equilibrio financiero.

## 7.-¿La planificación financiera que se elabora de ser a?

Figura 8 Tiempo de la planificación

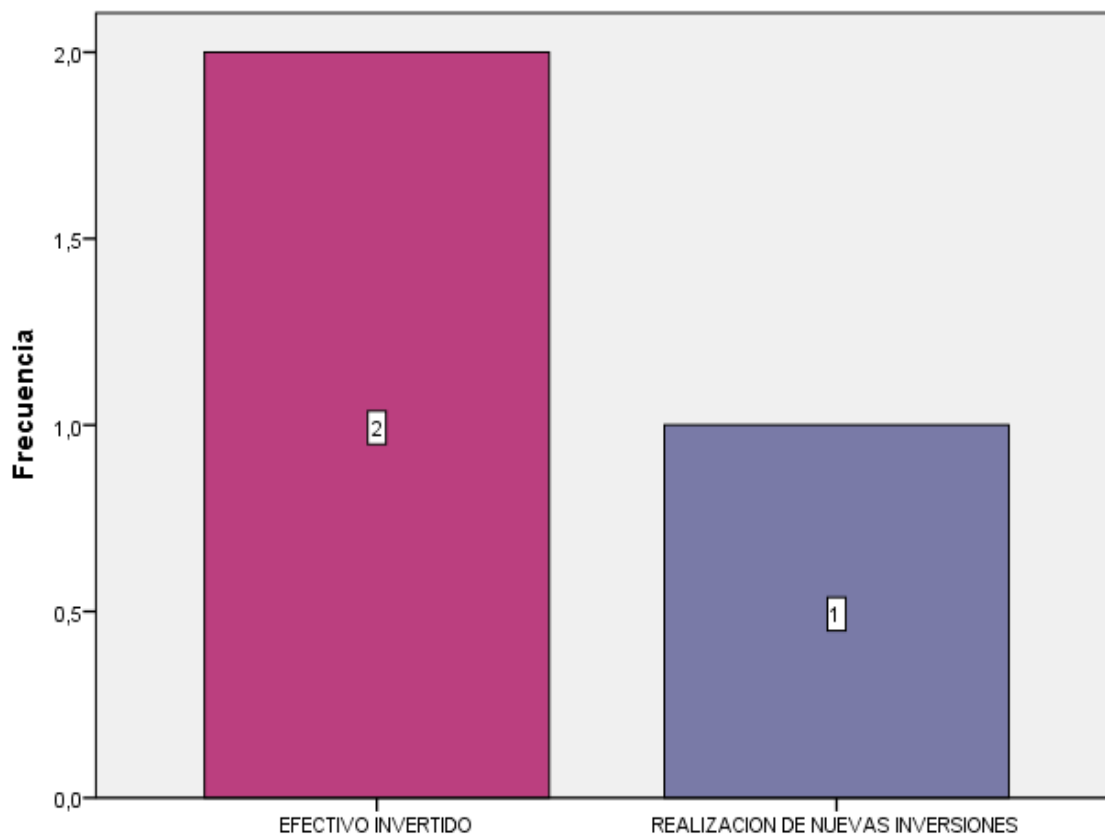


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De manera que la necesidad de una planificación financiera debe estar estructurada en base a los requeridos el tiempo está determinado en base a la variabilidad del entorno, actualmente es imperiosa la planificación por la volatilidad del medio por las fuerzas externas que afectan a todas las instituciones.

## 8.-¿En tiempo de crisis como la institución enfrenta sus requerimientos?

*Figura 9 Requerimientos financieros*

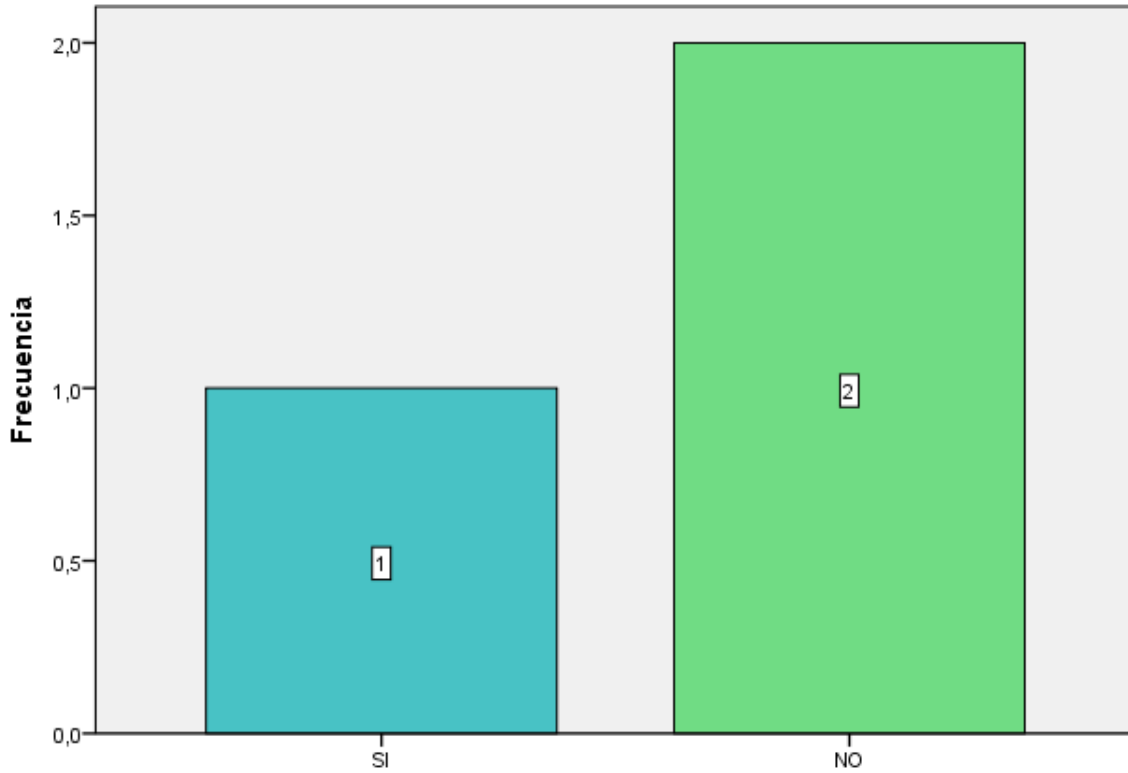


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De manera que la mayoría declara que ellos enfrentan la situación con efectivo invertido, es decir el retorno automático del capital invertido, acorde a la proporción de la financiación, que los genera, debido a que no se cuenta con una planificación financiera acorde a las necesidades de la empresa.

**9.-¿La institución ha establecido estrategias para enfrentar la crisis sanitaria que afecta la sostenibilidad en el entorno?**

**Figura 10 Estrategia financiera**

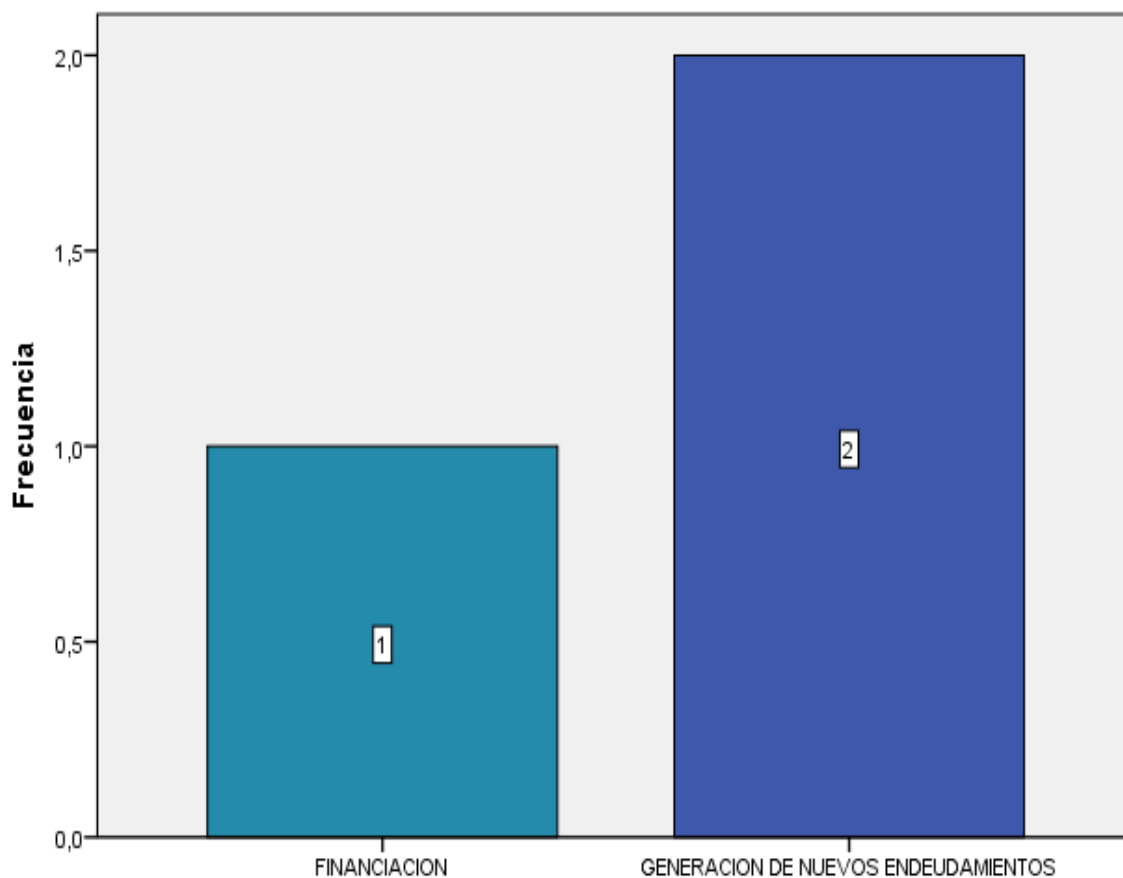


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Indica la mayoría de los encuestados, entonces que no se ha establecido estrategias para enfrentar la crisis sanitaria que afecta la sostenibilidad en el entorno, puesto que no se prevé que afectara en la magnitud de generar disminución en la liquidez en todo el contexto económico.

**10.-¿Para generar la sostenibilidad de la institución en el mercado ha tenido que recurrir a?**

**Figura 11 Sostenibilida**



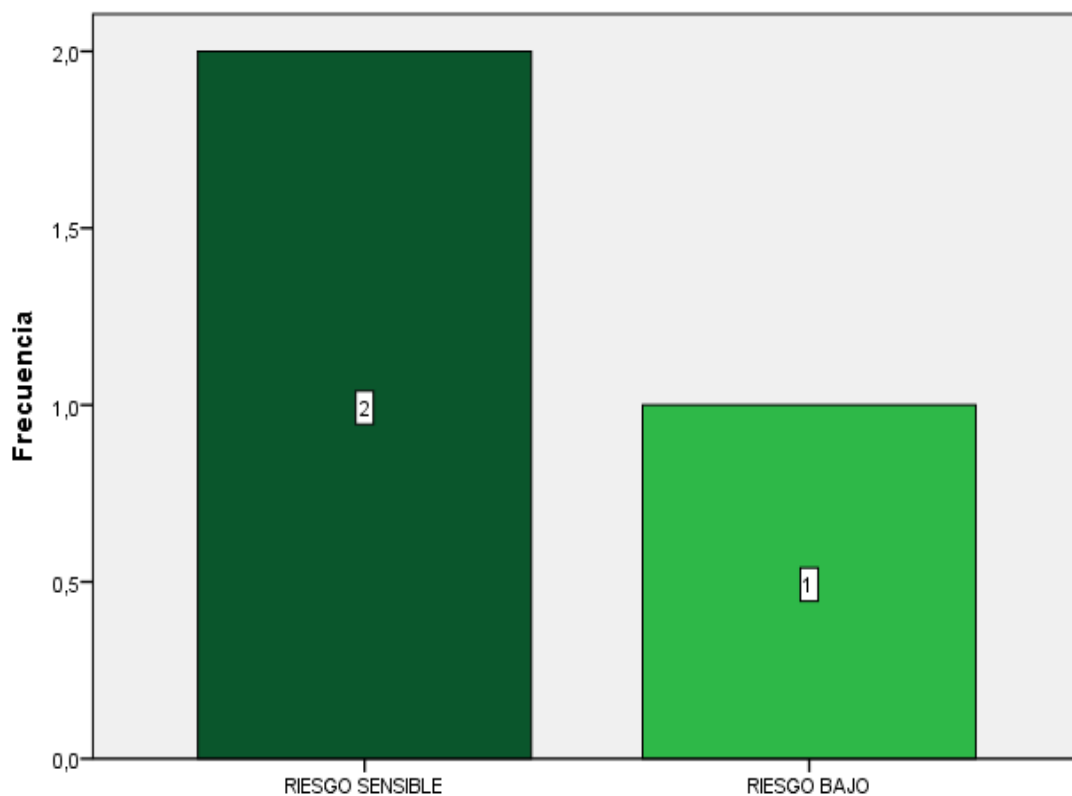
Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De esta manera la mayoría de las personas encuestadas indican que para la sostenibilidad en el mercado se acudió a la generación de nuevos endeudamientos, debido a que la pandemia ocasionado variabilidad en los ingresos.



**11.-¿Cuál es el nivel de riesgo de la sostenibilidad financiera de la institución en el entorno?**

**Figura 12 Riesgo de sostenibilidad**

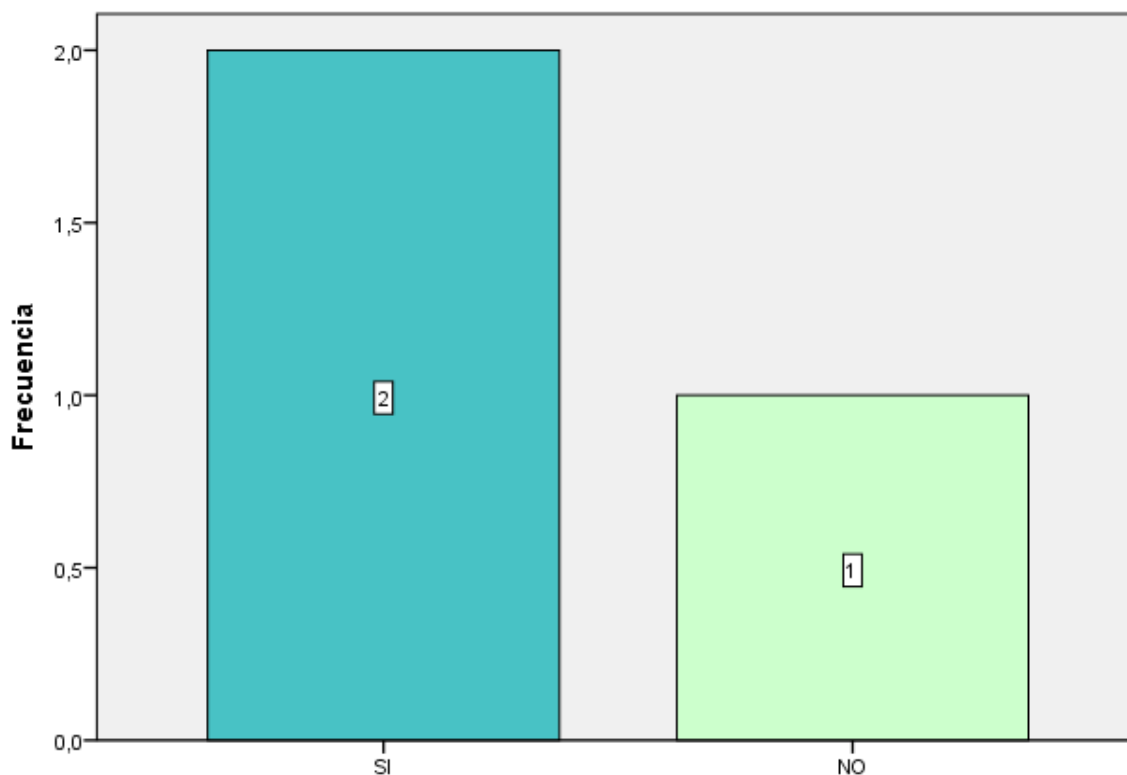


Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De manera que la mayoría de los encuestados indican que el riesgo en el actual entorno es sensible, debido a que la incertidumbre por la pandemia ha generado desempleo, por ende, disminución de ingresos, que al ser una cadena tanto económica como social genera riesgo en cualquier clase de empresa.

12.-¿Considera necesario que la gestión administrativa de la institución establezca un nuevo direccionamiento financiero para minimizar el riesgo en el entorno?

Figura 13 Gestión administrativa



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Es importante entonces para la mayoría de las personas encuestadas que si necesario que la gestión administrativa de la institución establezca un nuevo direccionamiento financiero para minimizar el riesgo en el entorno y así a más de generar sostenibilidad económica que se necesita en este tiempo se pueda establecer un nuevo modelo de trabajo orientado a potencializar los recursos ya existentes mediante nuevas políticas.

### 3.7 Metodología de la planificación financiera

Para el desarrollo del modelo operativo de la planificación financiera se ha estructurado en base a las siguientes etapas:

- Análisis de los estados financieros
- Determinación de la estructura de la planificación financiera (previsiones financieras)
- Aplicación de la situación económico-financiera (indicadores financieros proyectos)

Para la realización de la planificación financiera, se tomó en cuenta la información económica que se presenta en el Balance General y el Estado de Resultados, de manera bases para las posteriores decisiones, mismos que siguen la siguiente metodología:

- 1) Análisis situacional financiero, Análisis del Balance General y el Estado de Resultados (2018-2019-2020)
- 2) Análisis financieros (Índices financieros y análisis comparativo)
- 3) Determinación de la estructura financiera (objetivos, estrategias y políticas)

De manera que la planificación financiera permite alcanzar los objetivos financieros mediante un proceso continuo que ayuda a la toma de decisiones razonables sobre el uso de los recursos para el sostenimiento económico.

#### 3.7.1. Análisis situacional financiero

**Tabla 8 Análisis de los Estados Financieros**

#### **ANÁLISIS VERTICAL UNIDAD EDUCATIVA CELITE**

#### **ESTADO DE RESULTADOS**

	2018	2019	2020	ANÁLISIS VERTICAL		
				2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>				<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Ventas de bienes	21.714,72	25.795,69	8.000,00	8%	8%	4%
Servicios prestados	263.408,15	308.535,97	192.437,21	92%	92%	96%

Otros ingresos		2.154,62	1.000,00		1%	0%
<b>Total</b>	<b>285.122,87</b>	<b>336.486,28</b>	<b>201.437,21</b>	100%	100%	100%
Costo de ventas	240.981,72	277.615,35	159.964,32	85%	83%	79%
Gastos de administración y ventas	19.425,02	13.068,11	13.705,30	7%	4%	7%
Gastos financieros		26.486,67	31.447,77	0%	8%	16%
Gastos no deducibles	17.375,02	13.270,59	165,22	6%	4%	0%
<b>Total de egresos</b>	<b>277.781,76</b>	<b>330.440,72</b>	<b>205.282,61</b>	97%	98%	102%
<b>Total resultado integral año</b>	<b>7.341,11</b>	<b>6.045,56</b>	<b>-3.845,40</b>	3%	2%	-2%

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

En el análisis económico-financiero de la vertical Unidad Educativa Celite, se puede determinar que del 100% de las ventas, el costo de venta para el año 2018, representa el 85% de todas las ventas efectuadas en la colección de los servicios en el mercado educativo, lo que refleja la utilidad del 3%, se observa también que los gastos administrativos representan un 7% del total de las ventas.

En referencia al año 2019, se mantuvo en un 92% el nivel de ingresos en la naturaleza del negocio, se refleja también que los costos disminuyeron, en referencia esto, a la demanda en el mercado educativo, en tanto, que los costos disminuyeron en un 83% del total de las ventas en este año, se observa también una disminución de gastos, reflejado en el 4% para este año, también se observa la adquisición de un financiamiento que se refleja en un 8%, para la obtención de un 2% de la utilidad con respecto a las ventas mismo que es menor al del año anterior. Finalmente, para el año 2020, pese a la situación generada por la crisis mundial se incrementó en un 4% más las ventas, reflejado en un 96% para este año, los costos bajaron en virtud de los cambios establecido en el sistema educativo, sin embargo, tuvo que acudir a un financiamiento, mismo que es el 16% para la sostenibilidad financiera debido a la recesión económica por la complejidad del año lectivo, de manera que se evidencio resultados negativos del -2% en comparación al año anterior.

De manera que, frente a este, entorno la sostenibilidad económica, está determinada en base a un análisis del balance general, que también se lo efectuó mediante un análisis vertical de la siguiente manera:

**Tabla 9 Análisis Vertical Unidad Educativa Celite**

**BALANCE DE SITUACIÓN AÑOS (2018-2019-2020)**

<b>CUENTAS</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>
<b>Activo</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
DISPONIBLE						
Caja	100,00	0%	100,00	0%	100,00	0%
Bancos	6.939,00	3%	15.760,75	3%	10.248,58	2%
Crédito tributario			974,66	0%	3.081,62	1%
Crédito tributario	613,50	0%	987,18	0%		0%
<b>Total activo corriente</b>	<b>7.652,50</b>	<b>3%</b>	<b>17.822,59</b>	<b>4%</b>		<b>0%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>						
Terrenos	219.524,63	82%	419.524,63	90%	419.524,63	90%
Muebles y enseres	6.524,00	2%	6.524,00	1%	6.524,00	1%
Equipo de oficina	1.628,00	1%	1.628,00	0%	1.628,00	0%
Equipo de computación	2.122,00	1%	2.122,00	0%	2.122,00	0%
Edificios	44.159,46	16%	44.159,46	9%	44.159,46	9%
Vehículos	29.633,93	11%	29.633,93	6%	29.633,93	6%
Dep. Acum. Muebles y enseres	-3.262,00	-1%	-4.566,80	-1%	-3.914,40	-1%
Dep. Acum. Equipo de oficina	-814,00	0%	-1.139,60	0%	-976,80	0%
Dep. Acum. Equipo de computación	-2.121,79	-1%	-2.121,79	0%	-2.121,79	0%
Dep. Acum. Vehículos	-25.682,74	-10%	-29.633,93	-6%	-29.633,93	-6%
Dep. Acum. Edificios	-11.039,87	-4%	-15.455,81	-3%	-13.247,84	-3%
Otros activos						
Impuesto diferido						
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>260.671,62</b>	<b>97%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>268.325,03</b>	<b>100%</b>	<b>468.496,68</b>	<b>100%</b>	<b>467.127,46</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
Proveedores		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
15% Utilidad Trabajadores	1.101,17	<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
Retenciones por pagar	2.562,80	<b>1%</b>	421,16	<b>0%</b>	906,83	<b>0%</b>
Sueldos por pagar	6.664,23	<b>2%</b>	3468,64	<b>1%</b>	2606,21	<b>1%</b>
IESS por pagar	1.629,81	<b>1%</b>	817,4	<b>0%</b>	7633,44	<b>2%</b>
Beneficios por pagar	1.516,37	<b>1%</b>	1589,06	<b>0%</b>	1937,88	<b>0%</b>
Impuesto a la renta por pagar	403,57	<b>0%</b>		<b>0%</b>	1743,44	<b>0%</b>
Préstamo Bancario	0,00	<b>0%</b>	288135,49	<b>62%</b>	379,91	<b>0%</b>
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>	353941,11	<b>76%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
Provisión rotulo Multa	1.000,00	<b>0%</b>		<b>0%</b>	1.000,00	<b>0%</b>
Provisión Jubilación Patronal	9.991,73	<b>4%</b>	10.613,67	<b>2%</b>	10.613,67	<b>2%</b>
Provisión Desahucio	2.261,55	<b>1%</b>	2.441,75	<b>1%</b>	2.467,09	<b>1%</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>27.131,23</b>	<b>10%</b>	<b>307.487,17</b>	<b>66%</b>	<b>383.229,59</b>	<b>82%</b>
Capital Social	241.193,80	<b>90%</b>	161.009,52	<b>34%</b>	83.897,88	<b>18%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>241.193,80</b>	<b>90%</b>	<b>161.009,52</b>	<b>34%</b>	<b>83.897,88</b>	<b>18%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>268.325,03</b>	<b>100%</b>	<b>468.496,69</b>	<b>100%</b>	<b>467127,47</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

En la información financiera de la institución se puede observar que el activo corriente en el balance de situación representa el 3%, para el año 2018, lo que refleja que el manejo del efectivo, es limitado, en tanto que en los activos no corrientes el peso del 97% está determinado en un respaldo de los activos fijos, el pasivo corriente está determinado en la distribución de las retenciones en 1% del total del total de los pasivos, en tanto que los sueldos por pagar es del 2%, de manera que la institución en ese año ha tenido un bajo nivel de pasivos, el capital social aportado para el año refleja un 90% del total en el contexto financiero de la institución educativa.

Para el año 2019, el movimiento financiero, presenta en la cuenta correspondiente a los activos un incremento al 4% en referencia al año anterior, los activos no corrientes siguen reflejando su respaldo de los activos fijos, lo que se refleja en el incremento del activo total para este año, en tanto que los pasivos dan paso a la obtención de una financiación mediante un préstamo bancario con un valor del 62% del total de pasivos, el capital social disminuyo su valoración al 34% del total empresarial.

Finalmente, en el año 2020, debido a fuerzas externas como la presencia del COVID-19, afecto el comportamiento financiero, específicamente la liquidez y el manejo de efectivo se vio afectado, y en referencia al año anterior bajo al 3%, en tanto que, los activos fijos mantuvieron su valoración, en referencia al manejo de los pasivos el bajo nivel de ingresos ocasiono iliquidez, la misma que se refleja en el 76% del total e pasivos adquiridos en ese año y reflejado en la disminución del capital social para el desempeño económico financiero de ese año en la institución. en este entorno se puede entonces observar el desempeño económico y financiero de la institución educativa en los años analizados 2018-2019-2020, mismo que se evidencia a continuación.

### 3.7.2. Análisis financieros

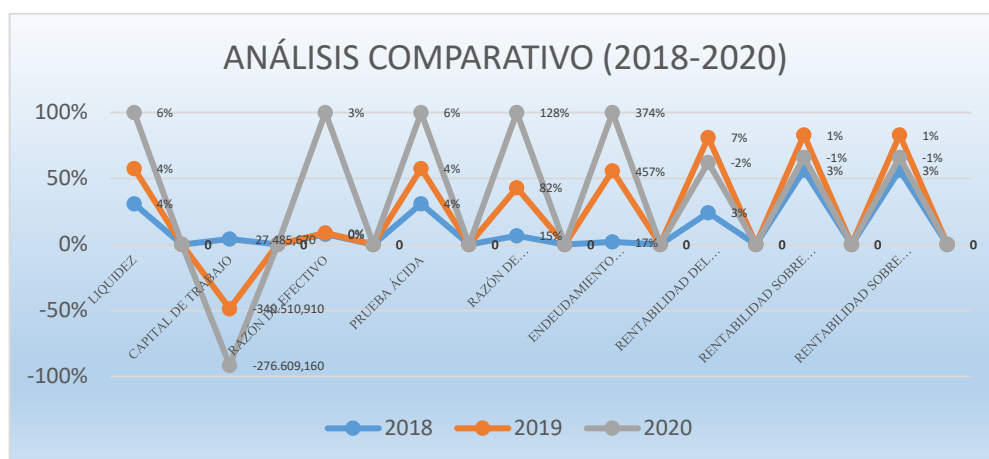
**Tabla 10 Situación Económica Financiera períodos 2018-2019-2020**

<b>INDICADORES</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
LIQUIDEZ	0,044	0,038	0,061
CAPITAL DE TRABAJO	27.485,670	- 340.510,910	- 276.609,160
RAZÓN DE EFECTIVO	0,002	0,000	0,026
PRUEBA ÁCIDA	0,044	0,038	0,061
RAZÓN DE APALANCAMIENTO	0,153	0,820	1,285
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,170	4,568	3,738
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	0,030	0,072	- 0,024
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)	0,027	0,013	- 0,008
RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN (ROI)	0,027	0,013	- 0,008

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Se observa entonces en el comparativo, que la variabilidad de la liquidez no fue negativa al inicio especialmente del año 2020 debido a que hubo crecimiento acorde a la liquidez del 6.3%, que a posterior se pudo observar en la disminución del capital de trabajo, en referencia al efectivo, la variabilidad del entorno género en el manejo institucional un cambio mínimo al 0.026, para la prueba acida se incrementó considerablemente al 0.61%, debido a la dependencia que se tienen de los pasivos, en referencia a las razones de rendimiento el año 2018, 2019 fueron alentadores, pues se mantuvieron respectivamente en un 0.30 y para el ROE, y el ROA 0.27, así como el ROI con 0.27, que para el año 2020 fueron negativos.

**Figura 14 Análisis comparativo 2018 - 2019 - 2020**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Como se puede observar la variabilidad financiera de la institución en los años 2018, 2019 y 2020 ha puesto en riesgo el sostenimiento económico de la institución educativa en el medio, para lo cual se establece la necesidad de la proyección de los recursos mediante una estructura financiera en el cual las políticas internas permitan generar el sostenimiento y el crecimiento.

### 3.7.3. Determinación de la estructura financiera

#### Determinación de la estructura de la planificación financiera (previsiones financieras)

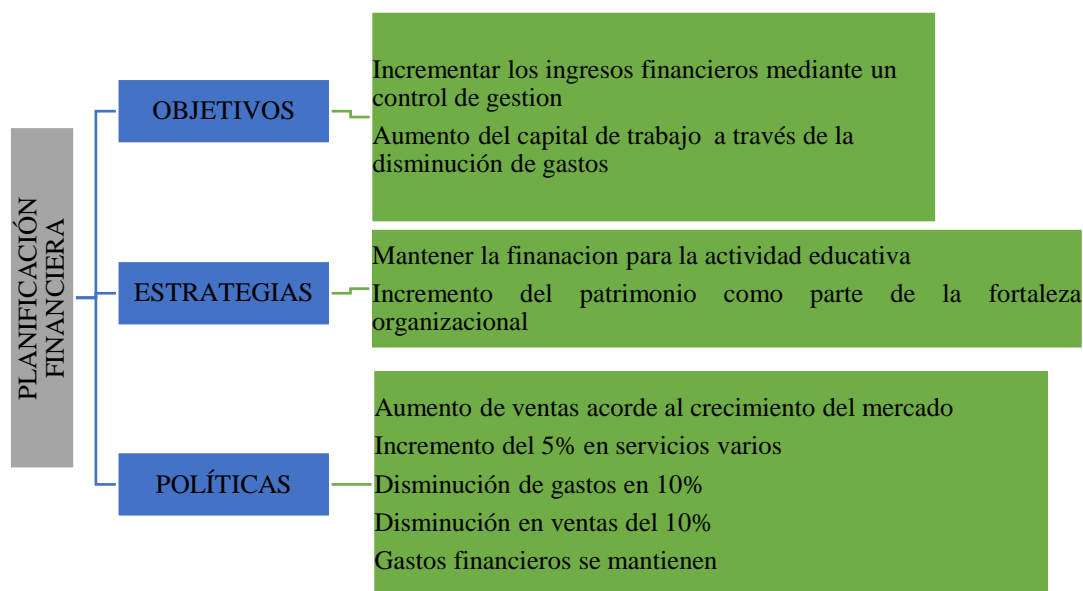
La estructura del plan financiero, tiene como objetivo establecer nuevas líneas de financiación interna que estimulen el desempeño de las empresas, de esta manera el presupuesto financiero tiene como objetivo generar más recursos financieros, por tanto, subrayar la importancia del presupuesto como elemento de planificación y control expresado en términos económicos y financieros, capaz de ser un instrumento o herramienta propiciadora de la integración en las diferentes áreas del manejo económico de la institución permitirá una alta sostenibilidad en el entorno, especialmente con la variabilidad en la colocación de los servicios, debido a la pandemia que de forma particular ha afectado a todos los sistemas educativos, por tanto establecer una gestión integral expresada en una base presupuestal diferenciadora permitirá a la institución mejorar sus ingresos y mantenerse en el



mercado bajo parámetros de una estimación programada, de manera sistemática, en las condiciones de operación para obtener resultados basados en una expresión cuantitativa que promueva el cumplimiento de los objetivos y así la alta dirección de la institución con la adopción de las estrategias necesarias genere sostenibilidad económica y financiera.

De manera que, con base a los datos financieros anteriores, la alta gerencia de la institución establece la determinación de una política financiera que en base a criterios de ética, transparencia y responsabilidad generar la sostenibilidad económica para minimizar el riesgo financiero y en cumplimiento de los objetivos estratégicos podrá mantenerse la inversión, de manera que la obtención de recursos económicos a través de un presupuesto financiero permitirá el incremento de la liquidez y garantizara la maximización del valor empresarial en el mercado educativo en base a la siguiente metodología de la planificación financiera :

**Figura 15 Metodología de la planificación financiera**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

## **OBJETIVOS**

- **Incrementar los ingresos financieros mediante un control de gestión**

De esta forma, el control de gestión para incentivar las ventas se establecerá en base a los objetivos generales del negocio de manera que proyecte una imagen de eficiencia empresarial, para lo cual se generarán las siguientes actividades:

- Gestión de marketing que promueve el uso de estrategias como la publicidad y promoción, generando acciones para incrementar las ventas.
- Proyección de ventas a través de un análisis interno del comportamiento de ventas de los servicios educativos.
- Aumento del capital de trabajo a través de la disminución de gastos
- Optimización del ciclo operativo de caja. - mediante el incremento de los servicios complementarios de la institución.
- Optimización de pagos. - mediante la disminución de pagos de las obligaciones con las instituciones financieras y sin ampliar el nivel del endeudamiento.

## **ESTRATEGIAS**

- **Mantener la financiación para la actividad educativa**

La institución, mantendrá el crédito que contrajo el año anterior, y no buscare más financiamiento.

- **Incremento del patrimonio como parte de la fortaleza organizacional**

Para la sostenibilidad financiera, la institución reduce los gastos optimizando el flujo de caja.

## **POLÍTICAS FINANCIERAS**

- Aumento de ventas acorde al crecimiento del mercado

- Incremento del 5% en servicios varios
- Disminución de gastos en 10%
- Disminución en ventas del 10%
- Gastos financieros se mantienen

De tal manera que, para generar el cumplimiento de los objetivos, en primera instancia se establece una proyección de ventas de los servicios educativos mediante el incremento de alumnado, en base a datos históricos de la siguiente manera:

**Tabla 11 Datos históricos de los servicios educativos en la institución (estudiantes)**

DATOS  
HISTÓRICOS

AÑOS	Xi (estudiantes)	yi	Xi Yi	Xi <sup>2</sup>
2014	225	1	225	1
2015	229	2	457	4
2016	232	3	697	9
2017	236	4	944	16
2018	240	5	1.199	25
2019	244	6	1.462	36
2020	247	7	1.732	49
∑	1.653	28	6.716	140

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Se puede, observar en los datos internos que el nivel de estudiantes que se atiende en el ciclo operativo ha estado en constante crecimiento para el presente estudio de análisis de servicios se utiliza el método de regresión lineal, para saber la tasa de crecimiento de estudiantes a ser atendidos, lo que se reflejara en los ingresos.

$$n = 7$$

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \quad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = 236,09 \quad b = 47,97$$

$$Y = a + b.x$$

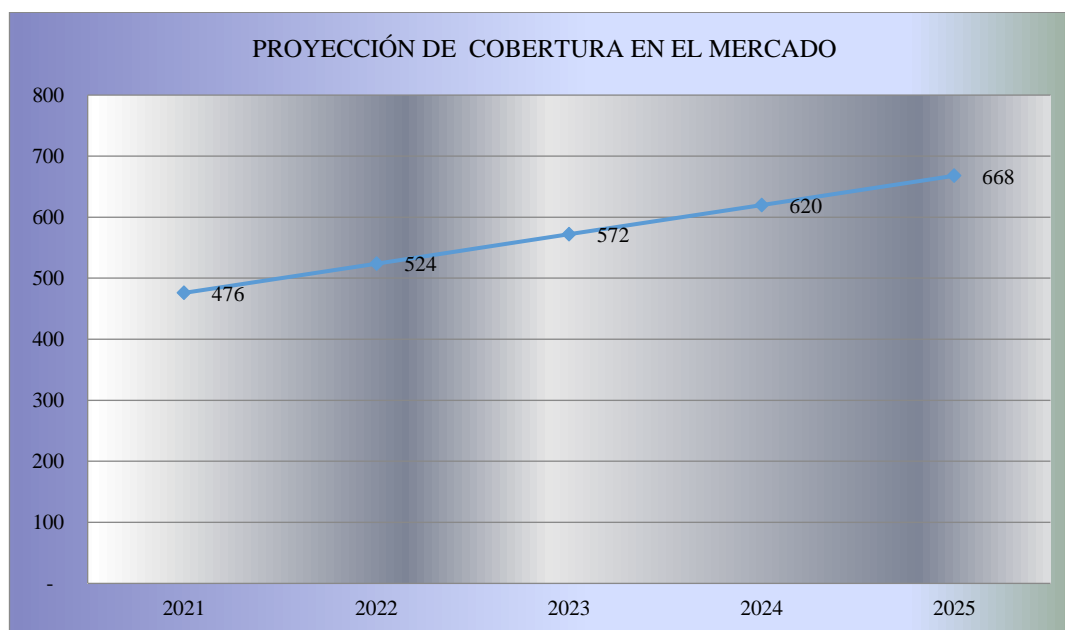
Se observa, entonces que existe en la proyección un crecimiento sostenible de los potenciales usuarios de los potenciales servicios, que acorde a la capacidad instalada se podrá atender y así poder generar un manejo económico financiero en crecimiento, ya que se genera el aumento de los estudiantes para el año 2021:

**Tabla 12 Proyecciones estudiantes**

<b>Y 2021 =</b>	<b>476</b>
<b>Y 2022 =</b>	<b>524</b>
<b>Y 2023 =</b>	<b>572</b>
<b>Y 2024 =</b>	<b>620</b>
<b>Y 2025 =</b>	<b>668</b>

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

**Figura 16 Proyección de cobertura en el mercado**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

En este contexto, se determina que al generar un incremento de usuarios a ser atendidos acorde a la capacidad de la institución se podrá atender los requerimientos de la institución en el entorno educativo, de manera que la proyección estará

sustentada en base al incremento del número de alumnos establecido en el análisis interno, manteniendo el mismo precio de (90 usd) en la pensión de los servicios educativos, debido a que es un precio que está regido por el Ministerio de Educación y no es modificable de forma particular, de tal manera, que para llegar a un balance proyectado es necesario tener en cuenta las políticas establecidas, así como los rubros en efectivo, también las cuentas por cobrar tienen un crecimiento igual a las ventas, pues se depende de forma directa de ellas. Por tanto, dentro del direccionamiento de la institución se generar también las siguientes magnitudes estimadas.

- Costo de ventas iguales al año anterior
- Gasto de ventas igual a las del año anterior

En esta estimación de magnitudes el presupuesto será establecido su cambio en la cuenta de resultados evidenciado en el próximo ejercicio contable.

Las proyecciones efectuadas para la planificación financiera, fueron realizadas en base al análisis histórico, debido a que engloba todos los aspectos de información esenciales de la institución, mismos que se proporcionaron en los datos bases del análisis situacional, de manera que a través de ellos se formuló, las políticas financieras, por tanto, habiendo anteriormente realizado dicho horizonte de análisis, se estableció la proyección de los resultados basados en:

- Incremento de la cartera de estudiantes acorde a la capacidad instalada de la institución para el escenario esperado, en el cual se genera un crecimiento de los servicios educativos mediante una base histórica.

De esta manera la planificación financiera permite una integración de la información empresarial, de manera que a través de las estrategias planteadas, como el mantenimiento de la financiación y el incremento del patrimonio se podrá acceder a una sostenibilidad y crecimiento tanto organizacional, como administrativo y financiero, debido a que se puede disminuir el riesgo, de manera que la valoración permanente de la estructura financiera de la institución educativa permitirá una mejor toma de decisiones disminuyendo los problemas de rentabilidad, crecimiento

y posicionamiento de la imagen en el entorno y la maximización de los recursos.

En este contexto el método utilizado es el desarrollo de escenarios prospectivos de Iver B. Neumann, (2004), que indica que los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos, de manera que las bases de datos presentada en la planificación financiera apoyaron al desarrollo de los escenarios

**Tabla 13 Estado de Resultados proyectados**

**ESCENARIO ESPERADO**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas de bienes	42.833,89	47.151,00
Servicios prestados	192.437,21	202.059,07
<b>Total</b>	<b>235.271,10</b>	<b>249.210,07</b>
<b>GASTOS</b>		
Gastos administrativos	143.967,88	143.967,88
Gasto de ventas	12.334,77	12.334,77
Gastos financieros	31.447,77	31.447,77
Gastos no deducibles	165,22	165,22
<b>Total de egresos</b>	<b>187.915,64</b>	<b>187.915,64</b>
Utilidad de ejercicios	47.355,46	61.294,43

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Por tanto, luego de la aplicación de las políticas internas en la institución educativa se genera un incremento de los servicios en un 5% y la disminución de gastos administrativos, así como los gastos de venta en un 10%, manteniendo los gastos financieros, que son obligaciones ya adquiridas se establece que existirá una utilidad para el final del ciclo educativo de \$47.35546, lo que permitirá el sostenimiento de la institución en el mercado. De la misma forma se genera el crecimiento de las cuentas en el balance generar, acorde a las políticas internas

**Tabla 14 Balance General proyectado**

**ESCENARIO ESPERADO**

CUENTAS	2021	2022
<b>Activo</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
DISPONIBLE		
Caja	4.735,55	6.129,44
Bancos	6.425,08	7.072,65
Crédito tributario	974,66	974,66
Crédito tributario	613,50	613,50
<b>Total activo corriente</b>	<b>12.748,79</b>	<b>14.790,25</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		
Terrenos	419.524,63	419.524,63
Muebles y enseres	6.524,00	6.524,00
Equipo de oficina	1.628,00	1.628,00
Equipo de computación	2.122,00	2.122,00
Edificios	44.159,46	44.159,46
Vehículos	29.633,93	29.633,93
Dep. Acu. Muebles y enseres	-4.566,80	-4.566,80
Dep. Acu. Equipo de oficina	-1.139,60	-1.139,60
Dep. Acu. Equipo de computación	-2.121,79	-2.121,79
Dep. Acu. Vehículos	-29.633,93	-29.633,93
Dep. Acu. Edificios	-15.455,81	-15.455,81
Otros activos	0,00	0,00
Impuesto diferido		0,00
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>450.674,09</b>	<b>450.674,09</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>463.422,88</b>	<b>465.464,34</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
Proveedores	-	
15% Utilidad Trabajadores		
Retenciones por pagar	421,16	421,16
Sueldos por pagar	3.468,64	3.468,64
IESS por pagar	817,40	817,40
Beneficios por pagar	1.589,06	1.589,06
Impuesto a la renta por pagar	-	-
Préstamo Bancario	288.135,49	288.135,49
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>294.431,75</b>	<b>294.431,75</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	-	-
Provisión rotulo Multa	-	-
Provisión Jubilación Patronal	10.613,67	10.613,67
Provisión Desahucio	2.441,75	2.441,75
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>601.918,92</b>	<b>601.918,92</b>
Capital Social	138.496,04	136.454,58
<b>Total patrimonio</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>463.422,88</b>	<b>465.464,34</b>

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Se puede determinar entonces que, a diferencia de los años anteriores, pese a la delicada situación económica local, en donde se disminuyó el crecimiento financiero de las familias y de la región en sí por la pandemia, los establecimientos de políticas internas nuevas han permitido mantener un sostenimiento de las cuentas, basado en el crecimiento de la colocación de los servicios educativos, en la localidad. De tal manera que en caja se mantendrá como base mínima \$4.735,55, que representa el 10% de la utilidad, lo que minimiza el riesgo de iliquidez, en tanto que en banco se destina el 15%, lo que permite que la institución cuente con efectivo, otra política que permitirá a la institución contar con recursos pese a la delicada situación financiera del entorno, es mantener los gastos, y en referencia al pasivo no existe ningún cambio, debido a que el año anterior ya adquirió un crédito se mantiene el gasto financiero adquirido.

En este sentido entonces con el delicado momento que atraviesan todo el sistema educativo, debido a la disminución de ingresos por la pandemia, el cambio de políticas internas para el manejo financiero permitirá no solo el sostenimiento económico, sino también, será el respaldo, mientras la normalidad regresa, de manera que la proyección establecida en base al incremento de estudiantes acorde a la capacidad instalada de la institución permitirá generar más ingresos en la institución.



**Tabla 15 Situación económica financiera proyectada**

**ESCENARIO ESPERADO**

<b>INDICADOR</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
LIQUIDEZ	0,04	0,05
CAPITAL DE TRABAJO	- 281.682,961	- 279.641,497
RAZÓN DE EFECTIVO	0,01	0,02
PRUEBA ÁCIDA	0,04	0,05
RAZÓN DE APALANCAMIENTO	1,30	1,29
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	4,35	4,41
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	0,34	0,45
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)	0,08	0,13
RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN (ROI)	0,11	0,13

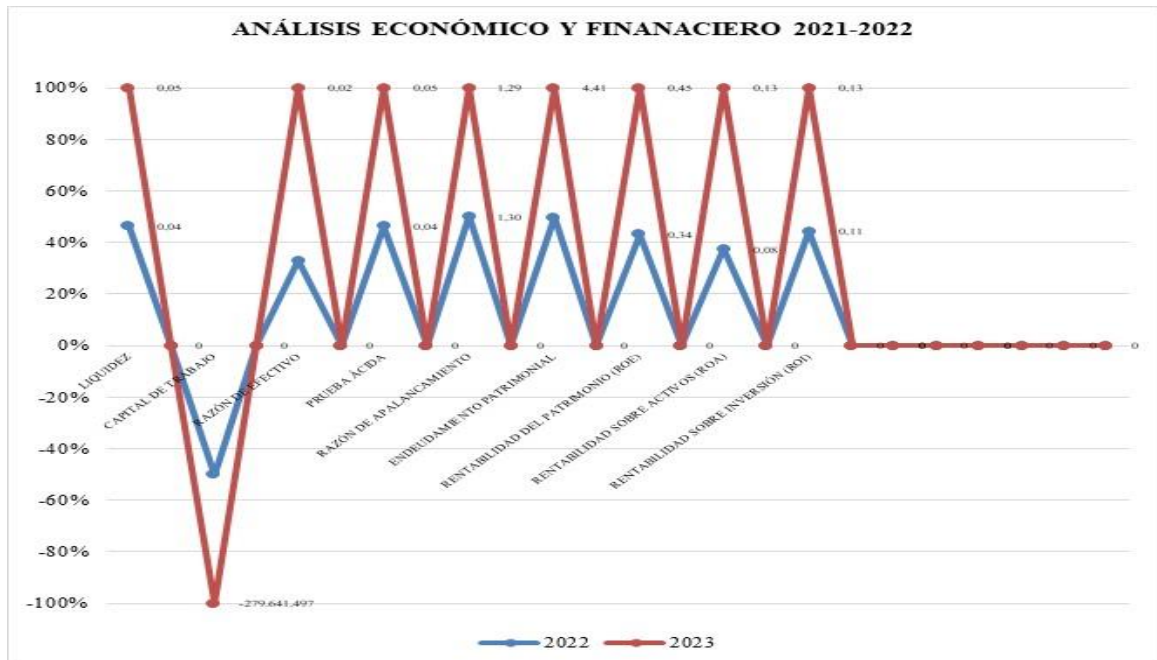
Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Pese a la situación económica que atraviesa el medio educativo privado y en particular la institución con las proyecciones anteriores de incremento de atención escolar por medio del alumnado, permitirá generar un manejo de liquidez permanente, los años proyectados, permitirán contar con más efectivo a diferencia de los años anteriores, el capital trabajo sigue siendo negativo, por el crédito contraído, pero no generó mayor incremento, puesto que los gastos financieros se mantienen, se prevé mantener el efectivo, debido al incremento de alumnado y el incremento de los servicios adicionales, así como a la disminución de los gastos.

En tanto que la prueba acida permite ver que la institución se encuentra en capacidad de hacer frente sus obligaciones ya que tienen flujo de efectivo corto plazo. Con el incremento de los ingresos el apalancamiento disminuye, y la institución dejará de depender de un financiamiento en su ciclo operativo, de manera que el mantener las políticas nuevas promoverá el sostenimiento en el mercado educativo.

**Figura 17 Análisis económico y financiero 2021-2022**

**ESCENARIO ESPERADO**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Debido al complejo estado financiero del entorno en general, el compromiso del patrimonio se incrementó al 4.35% debido al compromiso del préstamo que se adquirió por el complejo perdido financiero del entorno, que obligo a generar nuevo compromiso patrimoniales. En tanto que la rentabilidad ROE del 0.34, para el 2021 ROA del 0.08 y ROI del 0.11 fueron incrementados, debido a que el año 2020 fueron negativos, lo que es alentador para el sostenimiento en el medio educativo, de tal manera, que la planificación financiera, permitirá a través, de la proyección de los ingresos en la empresa generar un sostenimiento de la inversión efectuada de manera que este escenario es el esperado mediante el crecimiento de las ventas de los servicios educativos, reflejados en el incremento de estudiantes en la institución en un 50% de los estudiantes, acorde a su capacidad de la infraestructura, así como en los servicios complementarios que colocan en el entorno educativo.

En tanto que para el escenario optimista la institución tomó en consideración captar en ventas el 8% más del mercado esperado, debido a la apertura de las condiciones educativas que se presentan permite generar la ampliación de todos los servicios que se colocan en el medio educativo.

**Tabla 16 Escenario optimista**

	2021	2022
<b>INGRESOS</b>		
Ventas de bienes	46.260,60	50.923,08
Servicios prestados	207.832,19	218.223,80
<b>Total</b>	<b>254.092,79</b>	<b>269.146,88</b>
<b>GASTOS</b>		
Gastos administrativos	143.967,88	143.967,88
Gasto de ventas	12.334,77	12.334,77
Gastos financieros	31.447,77	31.447,77
Gastos no deducibles	165,22	165,22
<b>Total de egresos</b>	<b>187.915,64</b>	<b>187.915,64</b>
Utilidad de ejercicios	66.177,15	81.231,24

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Se puede determinar entonces que, en este escenario, la institución educativa cuanta con recursos económicos para hacer frente los requerimientos de mantenerse en el mercado.

Posterior, se efectúa un escenario pesimista, mismo que tiene como constante la disminución de estudiantes que fue del 16% en los establecimientos privados, a causa de la emergencia sanitaria, determinados de la siguiente manera en las ventas:

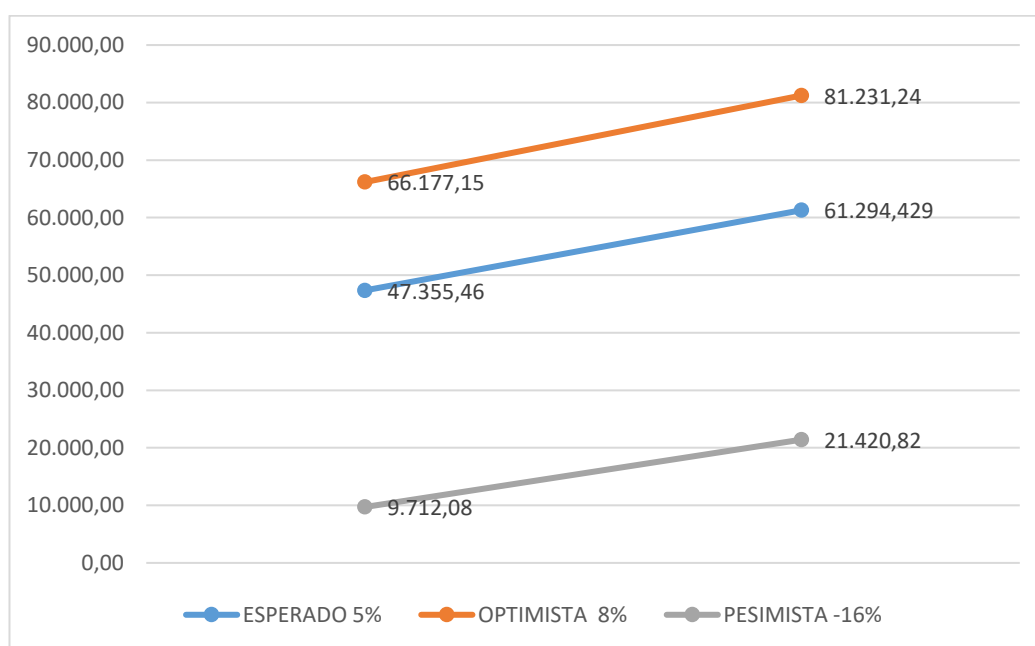
**Tabla 17 Escenario pesimista**

	2021	2022
<b>INGRESOS</b>		
Ventas de bienes	35.980,47	39.606,84
Servicios prestados	161.647,26	169.729,62
<b>Total</b>	<b>197.627,72</b>	<b>209.336,46</b>
<b>GASTOS</b>		
Gastos administrativos	143.967,88	143.967,88
Gasto de ventas	12.334,77	12.334,77
Gastos financieros	31.447,77	31.447,77
Gastos no deducibles	165,22	165,22
<b>Total de egresos</b>	<b>187.915,64</b>	<b>187.915,64</b>
Utilidad de ejercicios	9.712,08	21.420,82

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Se puede observar que al generar una disminución del 16% de asistencia en ventas en los rubros comprendidos para la venta de servicios educativos y otros servicios, existe una considerable reducción de la utilidad, pero aun así manteniendo las estrategias financieras, optimizando gastos y atendiendo a la población estudiantil de 300 estudiantes, la institución genera ingresos que permiten su sostenibilidad en el entorno educativo.

**Figura 18 Escenario pesimista**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Se puede observar entonces, que el crecimiento en escenario esperado, para las utilidades posterior al ciclo operativo es en el primer año de 47.355.46, mismo que presenta un crecimiento sostenible para el siguiente año de 61.294.42; en tanto que en un escenario optimista con un crecimiento del 5% también existe incremento de 66.177.15 y para el año siguiente es de 81.231.24y finalmente en un escenario pesimista la disminución de ventas con el 16% de deserción de estudiantes se refleja en la disminución de ingresos a 9.912.08 para el primer año y para el segundo año de 21.420.82, de manera que el proceso presupuestario efectuado a través del crecimiento de los estudiante será el eje que mantendrá sostenimiento financiero de la institución.

En este contexto se establece la proyección para los próximos 2 años en base al crecimiento de la colocación de los servicios educativos del escenario esperado, de manera que en el flujo de caja para dar inicio a la planificación se observa:

**Tabla 18 Flujo de caja esperado**

DETALLE	2021	2022
Utilidad neta	\$ 47.355,46	61.294,43
depreciaciones	\$ 17.375,02	\$ 17.375,02
gastos financieros	\$ 32.076,73	32.718,26
<b>Sub total</b>	<b>\$ 96.807,20</b>	<b>\$ 111.387,71</b>
efectivo por operaciones	4.735,55	6.129,44
15% Utilidad a trabajadores	710,33	919,42
Saldo final efectivo	4.025,21	5.210,03

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

De esta manera se puede observar que el flujo de caja ya se cuenta con recursos financieros a través del conocimiento del ciclo operativo de efectivo por períodos anuales, se presenta entonces 3 escenarios, el primero, es el esperado, con el mantenimiento de efectivo en referencia al incremento de estudiantes acorde al estudio de mercado; el segundo en un escenario optimista con un incremento del 8% y el tercero el pesimista con una disminución del 16% debido a la deserción escolar causado por la pandemia, so cuales e observan en la siguiente tabla:

**Tabla 19 Escenarios de flujo de efectivo**

	ESPERADO		5%
DETALLE	2021	2022	
Utilidad neta	\$ 47.355,46	61.294,43	
depreciaciones	\$ 17.375,02	\$ 17.375,02	
gastos financieros	\$ 32.076,73	32.718,26	
<b>Sub total</b>	<b>\$ 96.807,20</b>	<b>\$ 111.387,71</b>	
efectivo por operaciones	4.735,55	6.129,44	
15% Utilidad a trabajadores	710,33	919,42	
saldo final efectivo	4.025,21	5.210,03	
	OPTIMISTA		8%
DETALLE	2021	2022	
Utilidad neta	\$ 51.143,90	\$ 66.197,98	
depreciaciones	\$ 18.765,02	\$ 18.765,02	
gastos financieros	\$ 34.642,86	\$ 35.335,72	
<b>Sub total</b>	<b>\$ 104.551,78</b>	<b>\$ 111.387,71</b>	
efectivo por operaciones	5.114,39	6.619,80	
15% Utilidad a trabajadores	767,16	992,97	
saldo final efectivo	4.347,23	5.626,83	
	PESIMISTA		-16%
DETALLE	2021	2022	
Utilidad neta	\$ 39.778,59	51.487,32	
depreciaciones	\$ 14.595,02	\$ 14.595,02	
gastos financieros	\$ 26.944,45	27.483,34	
<b>Sub total</b>	<b>\$ 81.318,05</b>	<b>\$ 93.565,68</b>	
efectivo por operaciones	3.977,86	5.492,99	

15% Utilidad a trabajadores	596,68	823,95
saldo final efectivo	3.381,18	4.669,04

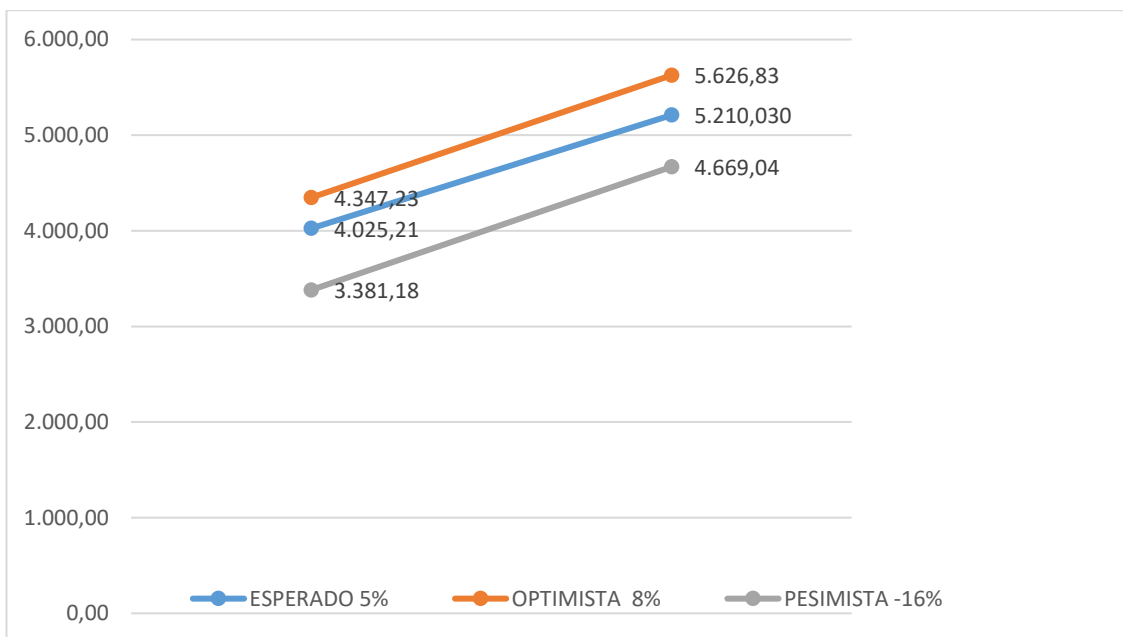
Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

**Tabla 20 Consolidación de escenarios del flujo de efectivo**

ESCENARIOS	AÑO 1	AÑO 2
<b>ESPERADO 5%</b>	<b>4.025,21</b>	<b>5.210,030</b>
<b>OPTIMISTA 8%</b>	4.347,23	5.626,83
<b>PESIMISTA -16%</b>	<b>3.381,18</b>	<b>4.669,04</b>

Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

**Figura 19 Consolidación de escenarios del Flujo de Efectivo**



Elaborado por: Joselyn Anabel López Sánchez

Como se puede observar, el flujo de efectivo y su comportamiento financiero dependen del manejo interno y de la gestión administrativa que se efectuó mediante el cumplimiento de las estrategias y políticas, lo que permite el sostenimiento económico y comercial en el medio educativo.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Establecido el diagnóstico situacional de la Unidad Educativa Bilingüe “CÉLITE”, mediante la herramienta administrativa del FODA, se pudo conocer que las fortalezas de la institución son la experiencia en el medio educativo, así como su infraestructura, por tanto, se presenta la oportunidad de acceder a nuevas cuotas de mercado como oportunidad de crecimiento financiero, se pudo observar también que la principal debilidad es que no se cuenta con una planificación financiera que genere un delineamiento integral de los recursos financieros para minimizar el riesgo operativo, en tanto que la amenaza principal es la continuación de la emergencia sanitaria que afecta al desarrollo organizacional del plantel educativo.
- Una vez analizada la composición de la estructura financiera se pudo determinar la variabilidad de la liquidez, posterior se pudo observar la disminución del capital de trabajo, la prueba ácida se incrementó considerablemente al 0.61%, debido a la dependencia que se tienen de los pasivos, en referencia a las razones de rendimiento el año 2018, 2019 fueron alentadores, pues se mantuvieron respectivamente en un 0.30 y para el ROE, y el ROA 0.27, así como el ROI con 0.27, que para el año 2020 fueron negativos.
- Se pudo determinar también, que la institución no cuenta con la estructura de objetivos, estrategias y políticas financieras, que permitan generar un mejor manejo de la gestión tanto administrativa como financiera, lo que incrementa el riesgo de sostenibilidad y crecimiento económico de la institución.
- No se cuenta con la estructura de una planificación financiera que sea estratégica y que permita delinear acciones organizacionales a mejorar el manejo económico en base a una realidad económica, de manera que la volatilidad del entorno eleva los riesgos.
- No existe un presupuesto empresarial, en el cual se considere los escenarios

en el que la institución se desenvuelve, de manera que no se genera sostenibilidad financiera por desconocimiento de los posibles entornos afectando al posicionamiento de la institución en el mercado educativo.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Es importante que en la institución se genere una administración estratégica tanto al área organizacional como financiera, de manera que se pueda aprovechar las fortalezas y poder acceder a nuevos mercados, de manera que se potencialice la infraestructura y se refleje en el ingreso financiero, por tanto, es importante que el delineamiento financiero forme una sinergia organizacional para la proyección institucional.
- Se recomienda que en la estructura financiera se genere un presupuesto sustentado en las fortalezas institucionales, de manera que el incremento de los servicios educativos refleje una liquidez que permita hacer frente a los requerimientos con terceros y por tanto mejorar la rentabilidad de la inversión y del capital para se evidencie un sostenimiento económico, exista un crecimiento financiero basado en un plan.
- Es de vital importancia que, en el desarrollo de la planificación anual institucional, se genere un cambio dinámico a la gestión financiera para poder desarrollar ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de sus fortalezas y así crear un flujo de efectivo positivo, no solo para las necesidades, sino para la previsión en un entorno cambiante.
- Se recomienda que se estructure una planificación financiera a corto plazo, para generar una eficiente distribución de recursos económicos a las necesidades de la institución, mismo que se refleje en el crecimiento de flujo de caja debido al incremento de las ventas por los servicios educativos y entonces poder generar crecimiento financiero y organizacional.
- La elaboración del presupuesto permite también generar un control a la gestión financiera de manera que se puede hacer frente a los requerimientos económicos, se contara con el efectivo necesario para ello y se minimiza la posibilidad de acceder a más financiamiento, de manera que la institución cuente con la liquidez suficiente, no solo para el cumplimiento de sus requerimientos, sino también para el crecimiento en el mercado.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2017). *Lo que se aprende en los mejores MBA*. México: PROFIT.
- Ángela, Fierro. (2007). *Diagnóstico Financiero*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Mexico: Pearson educacion.
- Block, S. B. (2017). *Fundamentos de Administración Financiera* . México: McGraw-Hill.
- Bonilla, C. (18 de 06 de 2020). Crisis sanitaria y educación. *La Nación*.
- Breitnert, L. (2018). *Contabilidad Financiera*. México: Gestión.
- Castro, A. M. (2015). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Castro, H. (07 de 11 de 2020). 9 Instituciones Educativas particulares en Quito cerraron este año por crisis económica. *El Comercio*.
- Cuatercasas, L. (2017). *Gestión Económica-Financiera de las empresas*. México: Pearson.
- Del Río González, C. (2018). *El presupuesto*. México: Trillas.
- Elizondo, A. (2012). *Análisis Financiero*. Argentina: Patria.
- Eugene, B. (2019). *Fundamentos de la administración financiera*. México: Patria.
- Fuente, J. (2016). *Planificación financiera de la empresa*. España: ediciones deusto.
- Gil, A. (2011). *Introducción al análisis financiero*. España: Editorial Club Universitario.
- Gitman, I. J. (2017). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Houston, J. (2019). *Finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, G. (2015). Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos. *ARJE*.
- Muñoz, C. (2016). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Pearson Educacion.
- Muñoz, Carlos. (2016). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Pearson Educacion.
- Nahmias, S. (2017). *Finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Navarro, P. (2018). *Lo que saben los mejores MBA*. España: PROFIT.
- Neira, M. (2016). *Fomento Cooperativo*. Factibilidad del Proyecto Empresarial.

- Olsen, Sofie. (2020). COVID-19 y la transición de la educación privada a la pública en Ecuador. *Enfoque Educación*.
- Paredes, J. (2017). *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresascementeras del estado Zulia-Venezuela*. Venezuela: Económicas CUC, 38(1), 105-132.
- Pérez, S., & Pérez, F. (2016). *Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos*. Revista Publicando, 3(8). 563-578. .
- Pnuma, W. &. (2018). *Estrategia Mundial para la Conservación*,. WWF, UICN y el PNUMA.
- Ramos, G. &. (2017). *Viabilidad técnica, financiera, social y de mercado de un sistema de acceso por huella actilar basado en una metodología mixta*. Universidad Tecnológica Fidel Velázquez: Revista de Desarrollo Económico.
- Ramos, G. &. (2017). *Viabilidad técnica, financiera, social y de mercado de un sistema de acceso por huella actilar basado en una metodología mixta*. Universidad Tecnológica Fidel Velázquez: Revista de Desarrollo Económico.
- Romo, M. (18 de 04 de 2020). Establecimientos educativos particulares plantean el 15% de rebaja de pensiones proporcional. *El Universo*.
- Ross, S. W. (2015). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill .
- Salas, H. (2016). *Manejo presupuestal*. México: Mac Graw Hill.
- Sánchez, J. (20 de 11 de 2020). planteles privados cerraron por pandemia. *El Universo*.
- Sánchez, R. (2020). *Articulación de la gestión del ministerio de educación con los instrumentos de planificación nacional y sectorial* . Quito: Ministerio de Educación.
- Sedeño, F. (2015). *Hipótesis de la inestabilidad financiera y su modelización*. Barcelona: Tesis de Grado, Universitat de Barcelona.
- Shane, G. &. (2016). *Comortamiento financiero empresarial*. México : Mc Graw Hill.
- Silvestri, K. (2014). *Formación gerencial: Factor* .
- Soto G., C. R. (2017). *Análisis De Estados Financieros “La clave del equilibrio gerencial.”* . Guayaquil: Grupo Compas, Ed.
- Trujillo, Yadira. (28 de 07 de 2020). Colegios privados deberán cobrar 65% de la

última pensión autorizada si su oferta 2020-2021 es de clases en línea. *El Comercio*.

Villalba, G. E. (2017). *Estabilidad financiera y sus efectos en el crecimiento económico en Colombia para el periodo 2000 – 2016*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.

**ANEXOS**  
**Anexo N° 1**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**INSTRUMENTO: ENTREVISTA**

Objetivo: recabar información acerca de la necesidad de una planificación financiera para la sostenibilidad y crecimiento en épocas de crisis de la Unidad Educativa Bilingüe CELITE, periodo 2021”

Contenido:

**1.-¿Cuáles son los factores determinantes con que la institución establece su direccionamiento financiero y económico?**

Experiencia ( )  
Flujo de efectivo ( )  
Planificación financiera ( )

**2.-¿De qué elemento depende el delineamiento del manejo financiero en la institución?**

Las decisiones de propietarios ( )  
Situación económica y financiera ( )  
De la demanda de los servicios ( )

**3.-¿Considera importante establecer una planificación financiera en la institución?**

Si ( )

No ( )

Por

qué.....

**4.-¿Cree necesario establecer un proceso de planificación financiera sustentado en?**

Prioridad de objetivos financieros ( )

Elaboración de presupuestos ( )

Medición y control de las decisiones ( )

**5.-¿Considera que el desarrollo de una planificación financiera promoverá en la institución?**

Anticiparse las decisiones futuras ( )

Coordinar e interrelacionar las actividades ( )

Cuantificar los objetivos institucionales ( )

Todas ( )

**6¿Según su criterio se debe elaborar una planificación financiera que este ajustada a las necesidades institucionales?**

Si ( )

No ( )

Por qué Debido a que esta importante herramienta permitirá contar con información oportuna para la adecuada toma d decisiones.....

.....

**7.-¿La planificación financiera que se elabora de ser a?**

Corto plazo ( )

Mediano plazo ( )

Largo plazo ( )

**8.-¿En tiempo de crisis como la institución enfrenta sus requerimientos?**

Incremento de precios del servicio ( )

Efectivo invertido ( )

Realización de nuevas inversiones ( )

**9.-¿La institución ha establecido estrategias para enfrentar la crisis sanitaria que afecta la sostenibilidad en el entorno?**

Si ( )

No ( )

Por qué la pandemia ha originado la migración de varios estudiantes a planteles fiscales.....

.....

**10.-¿Para generar la sostenibilidad de la institución en el mercado ha tenido**

**que recurrir a?**

Financiación ( )

Generación de nuevos endeudamientos ( )

Evaluación de la inversión ( )

11.-¿Cuál es el nivel de riesgo de la sostenibilidad financiera de la institución en el entorno?

Riesgo alto ( )

Riesgo sensible ( )

Riesgo bajo ( )

12.-¿Considera necesario que la gestión administrativa de la institución establezca un nuevo direccionamiento financiero para minimizar el riesgo en el entorno?

Si ( )

No ( )

Por qué debido que el riesgo de invertir en educación es alto.....

.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



### Focus Group A

<p>Empresa: Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”.</p> <p>Fecha: 15 de junio 2021</p> <p>Lugar: instalaciones de la Unidad Educativa Bilingüe “CELITE”.</p> <p>Objetivo: Recabar información acerca de la situación actual de la institución en referencia al aspecto financiero</p> <p>Número de participantes: 3</p>	<p><b>DATOS DEL PARTICIPANTE</b></p> <p>Nombre y apellido: Dra Pilar del Rocio Guevara</p> <p>Cargo: Subdirectora</p>
<p><b>Dimensión administrativa</b></p> <p><b>1.-¿El direccionamiento administrativo necesita de cambios?</b></p>	
<p><b>Dimensión financiera</b></p> <p><b>1.¿La institución efectúa una planificación financiera para poder enfrentar a futuro sus necesidades?</b></p> <p><b>2.-¿ La gestión actual de los recursos financieros permite una sostenibilidad en el entorno?</b></p> <p><b>3.- Considera que las estrategias financieras deben involucrar la integración de varios aspectos organizacionales?</b></p> <p><b>4.-¿Considera que es necesario buscar la economía institucional aprovechando los recursos ya existentes?</b></p>	