



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

*Dirección de Postgrados, Cooperación y  
Relaciones Internacionales*

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO, COOPERACIÓN Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS MENCIÓN EN  
GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA**

**I COHORTE**

**ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL**

**TÍTULO:**

**CONTROL FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES  
DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS PARTICULARES DE MANTA**

**MAESTRANTE: ING. ALVARADO DELGADO KARELEN ALEJANDRA**

**TUTOR: ING. ERICK ANTONIO CALDERERO VILLAGÓMEZ M.B.A**

**MANTA – MANABÍ – ECUADOR**

**ABRIL, 2021**

# **CONTROL FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS PARTICULARES DE MANTA**

**Autor:** Karelen Alejandra-Alvarado Delgado<sup>1</sup>

**Coautor:** Erick Antonio-Villagómez Calderero<sup>2</sup>

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo integrar el control financiero como una herramienta en la toma de decisiones gerenciales para las unidades educativas particulares de Manta. Para ello, se realizó una investigación mixta, con los métodos descriptivo, analítico, documental y bibliográfico; a través de encuestas como medio de recolección de datos e información. La problemática que se pretendió resolver es el ineficiente control financiero que conlleva a que muchas de las decisiones tomadas no sean acertadas, lo cual ha provocado el cierre de muchas instituciones por problemas de liquidez e inseguridad en los socios al momento de invertir en las mismas. Dentro de la investigación se obtuvieron los siguientes resultados: un 53.10% de los encuestados mencionó que no tiene un efectivo control financiero por diversas razones, tales como: atrasos en el pago de obligaciones, decisiones incorrectas por no tener información relevante y poca comunicación entre departamentos. El 68.80% de los encuestados realiza sus inversiones mediante instituciones financieras a diferencia del 31.20% que lo hace mediante sus socios, ocurriendo lo contrario cuando se trata de financiamientos cuya periodicidad es anual y en donde el 37.50% lo realizan mediante entidades financieras y el 62.50% con sus socios; por lo que se concluye que a fin de que los gerentes puedan optimizar recursos y tomar decisiones más asertivas para brindar un servicio de excelencia y calidad deben mantener un efectivo control financiero, a través de la aplicación de herramientas que permitan cumplir con los objetivos que las unidades educativas se hayan planteado.

**Palabras clave:** Control financiero; decisiones gerenciales; unidades educativas particulares.

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contadora independiente, Jefa financiera de la Academia Naval Jambelí  
karelen.alvarado@pg.ulead.edu.ec

<sup>2</sup> Magister en Administración de empresas Mención Negocios Internacionales, Ingeniero en administración de empresas Énfasis Negocios Internacionales, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
erick.calderero@pg.ulead.edu.ec

## **Abstract**

This research aimed to integrate financial control as a tool in management decision-making for Manta's particular high schools. For this purpose, mixta research was carried out, with descriptive methods, analytical, documentary and bibliographic; through surveys as a means of collecting data and information. The problem that was intended to be solved is the inefficient financial control that leads to many of the decisions taken being not correct, which has caused the closure of many institutions due to liquidity problems and insecurity in the partners when investing in them. Within the research, the following results were obtained: 53.10% of respondents mentioned that they don't have effective financial control for various reasons, such as: arrears in the payment of obligations, incorrect decisions for not having relevant information and little communication among departments. 68.80% of respondents make their investments through financial institutions unlike the 31.20% who do so through their partners, on the other hand the opposite happens when it comes to financings whose periodicity is annual and where 37.50% are made through financial institutions and 62.50% with their partners. Therefore, it is concluded that in order for managers to be able to optimize resources and make more assertive decisions to provide a service of excellence and quality, they must maintain effective financial control, through the application of tools that meet the objectives that the high school's issues have been raised.

**Keywords:** Financial control; management decision; particular high schools.

## **Introducción**

A nivel mundial la globalización juega un papel muy importante en los diversos sectores de la educación, esto debido a que los diferentes procesos se van adaptando a las nuevas exigencias de la sociedad, lo que implica estar a la vanguardia de los cambios. Si bien es cierto, las escuelas del milenio son aquellas que generan mayor competencia tanto en el ámbito administrativo como financiero, pero esto no implica que no tengan problemas, pues los factores económicos y problemas sociales también influyen en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Ya existen ciertas investigaciones relacionadas al objeto de estudio, una de ellas del autor (Lomas, 2019) que implantó un modelo de gestión financiera para el centro educativo Shiny Kids de la ciudad de Tulcán su objetivo era integrar elementos estratégicos de gestión financiera que le permitieran al centro particular de educación, mejorar sus rendimientos económicos y estimular la reinversión en la excelencia académica. Como parte de los resultados

obtenidos se reveló un débil conocimiento de procesos contables y financieros y se recomendó realizar controles financieros a fin de ir abordando problemas en la planificación y detectar a tiempo alguna deficiencia en las decisiones de inversión y de financiamiento.

Otra investigación fue dada por (Rosero, 2017) quien abordó uno de los problemas que afecta no solo a las unidades educativas sino también a otras unidades de negocio como lo es el ineficiente control financiero que conlleva a que muchas de las decisiones no sean acertadas, lo cual ha provocado el cierre de muchas instituciones e inseguridad en los socios al momento de invertir en dichas instituciones, por ello propuso un modelo de herramientas de control financiero, mismo que permitiría por medio de la retroalimentación continua llevar a cabo acciones preventivas, detectando desviaciones o fallas en las estrategias a aplicar, previniendo problemas financieros, y que las decisiones de los administradores sean analíticas y eficientes.

De igual manera (Rodríguez & Pedraja, 2017) investigaron acerca de la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior mediante un estudio de casos cuyos hallazgos mostraron que las instituciones con más alta calidad tienen mejores indicadores de solvencia y rentabilidad que las instituciones con menores niveles de calidad. Además, las estrategias de consecución de recursos y las decisiones de inversión responden a un claro diseño y a una implementación más rigurosa en las instituciones con años de acreditación superiores al promedio; las entidades de mayor calidad tienen mecanismos de aseguramiento de la calidad y aplican técnicas específicas que aseguran mejores niveles de planeación y control financiero.

En el ámbito internacional muchas de las instituciones que se encuentran en las mejores posiciones por su calidad educativa, han logrado solventar problemas de liquidez gracias a un eficiente modelo de gestión, el cual les permite tener información oportuna para la toma de decisiones, por ello (Castaño, 2012) mencionó que la gestión financiera hace énfasis a los procedimientos que van a financiar y apoyar la planificación, organización, dirección y control, los cuales ayudarán a sus directivos a tomar decisiones para cumplir con los objetivos y metas que la institución desea alcanzar en un futuro sea este a corto o largo plazo.

Es en este sentido que el control financiero se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones de manera objetiva dentro de las unidades educativas particulares, ya que procura mantener un desarrollo sostenible en todos los aspectos, involucrando a todas las partes interesadas: personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.

En nuestro país la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) es quien define cambios y decisiones que, las diferentes autoridades de las unidades educativas deben tomar en cuenta para definir objetivos y estándares, muchos de ellos exigen un alto nivel educativo, cuyo aprendizaje implica que se cuente con un personal con eficiente desempeño profesional, una

gestión educativa así como una infraestructura que deberá cumplir con las diferentes exigencias a fin de brindar un servicios de calidad, en el ámbito financiero los ingresos de estas unidades se dan por concepto de matrículas y pensiones cuyos montos son autorizados por el Ministerio de Educación quienes establecen mediante rangos los valores a cobrar por el servicio brindado.

Es por ello que, según el (INEC, Ecuador en cifras, 2020) para el año 2018, se elaboró la Agenda Regulatoria por una Educación Incluyente y de Calidad que busca fomentar la calidad de la educación, optimizando el acceso, mejorando el servicio y perfeccionando el modelo educativo en todos los niveles del Sistema Nacional de Educación, emitiendo 3012 resoluciones de costos para instituciones educativas particulares y fisco misionales a fin de que estas instituciones puedan cumplir sus objetivos.

Así mismo, en otros datos se evidenció el incremento del gasto por alumno del sector privado, pasando de US\$ 933 por estudiante en 2007 hasta US\$ 1.904 en 2017, por su parte el Ministerio de Educación registró un aumento en sus proformas presupuestarias, por ejemplo, en el año 2018 el presupuesto tuvo una ejecución de un 97,5% de los cuales, el 91.60% correspondió a gasto corriente y 8.40% a inversión.

Varios de los problemas que se presentan en las unidades educativas particulares se relacionan con la disminución de liquidez que impide cubrir gastos operativos; aumento de financiamientos e inversiones, con cuotas elevadas a cancelar por decisiones gerenciales realizadas y poca optimización de recursos económicos, todo esto se enfoca en no poseer una información financiera confiable y precisa, que permita la toma de decisiones para mantener y sostener una educación de calidad. Para esto se hace necesario tener las herramientas necesarias que permitan medir los objetivos y metas a cumplirse, apoyando cada una de las actividades realizadas por las diferentes áreas que conforman la institución.

La presente investigación se basa en determinar que un efectivo control financiero dentro de las unidades educativas permitirá mejorar los procesos administrativos y financieros, optimizando los recursos para que puedan ser eficientes y eficaces, y que su vez les permitan tomar decisiones oportunas para alcanzar los objetivos, disminuyendo los problemas de liquidez que afectan en gran escala al cumplimiento de metas; y tomando las mejores decisiones para la realización de inversiones que permitan brindar una educación de calidad a sus estudiantes. Por ello se pretende resolver la siguiente problemática ¿De qué manera el control financiero facilitaría la toma de decisiones gerenciales en las unidades educativas particulares?

Por lo antes expuesto, se plantea como objetivo general integrar el control financiero como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales; para cumplir este objetivo se han establecido también los siguientes objetivos específicos: contextualizar la información

pertinente de las variables de estudio en libros, revistas, artículos científicos y documentos electrónicos; aplicar métodos y técnicas que permitan la recolección de datos e información y mediante el análisis de los resultados determinar la manera en la que el control financiero facilita la toma de decisiones gerenciales en las unidades educativas particulares de Manta.

Dicho esto, se puede indicar que el presente trabajo llenará vacíos cognitivos referentes al tema del control financiero que deben realizar las instituciones a fin de mejorar sus procesos; puesto que, tendrían información clara y precisa que les permita obtener respuestas efectivas para solventar sus problemas, es aquí en donde el control financiero juega un rol muy importante siendo una herramienta de apoyo que permita optimizar los recursos de manera efectiva.

## **Revisión Literaria**

### **Gestión Financiera**

La gestión financiera es aquella que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos económicos de una institución, con el propósito de incrementar sus ganancias y/o resultados, es por ello que tiene como finalidad, lograr que la institución se desenvuelva con efectividad, mejorando la toma de decisiones financieras y creando oportunidades de inversión para la misma. (Pastor & Terrazas, 2009)

Unas de las principales características de la gestión financiera es la obtención de datos e información relevante que permita la correcta toma de decisiones en una institución, sin embargo, (García Santillán, 2010), plantea también las siguientes:

- Análisis y evaluación de la información financiera.
- Planificación financiera a fin de plantear los objetivos a cumplirse.
- Control financiero para la asertiva toma de decisiones.

### **Control financiero.**

El control financiero es una herramienta por medio de la cual se logra realizar un análisis de los resultados económicos y financieros que tiene una institución, pudiendo hacer comparaciones de las planificaciones y proyecciones que se hayan planteado con lo realmente ejecutado (Moreno, 2002), este control se realiza en conjunto con las políticas financieras que se convierten en los lineamientos y/o directrices que se suelen utilizar para poder controlar y mantener una estabilidad financiera (Block, 2008)

Además de esto, el control financiero se complementa con el análisis financiero que para (Pérez, 2008) es un proceso que involucra la recolección de datos, interpretación, análisis y comparación de los estados financieros en un periodo determinado, utilizando indicadores financieros que ayuden a evaluar el desempeño operacional de la institución, facilitando la toma de decisiones, puesto que entre mayor debilidad tenga una organización en el desempeño financiero y su posición dentro del mercado, más se debe cuestionar la estrategia actual, a fin de mejorar y alcanzar los objetivos propuestos. (Peteraf & Strickland, 2012).

Se podría indicar que el objetivo principal del control financiero es asegurarse que se lleven a cabo todas las actividades de manera efectiva, pudiendo determinar las deficiencias o fortalezas a fin de cumplir los objetivos planteados. (Robles Román, 2012)

Adicional a esto se pueden indicar también los siguientes objetivos mencionados por (Bellvitge, 2019):

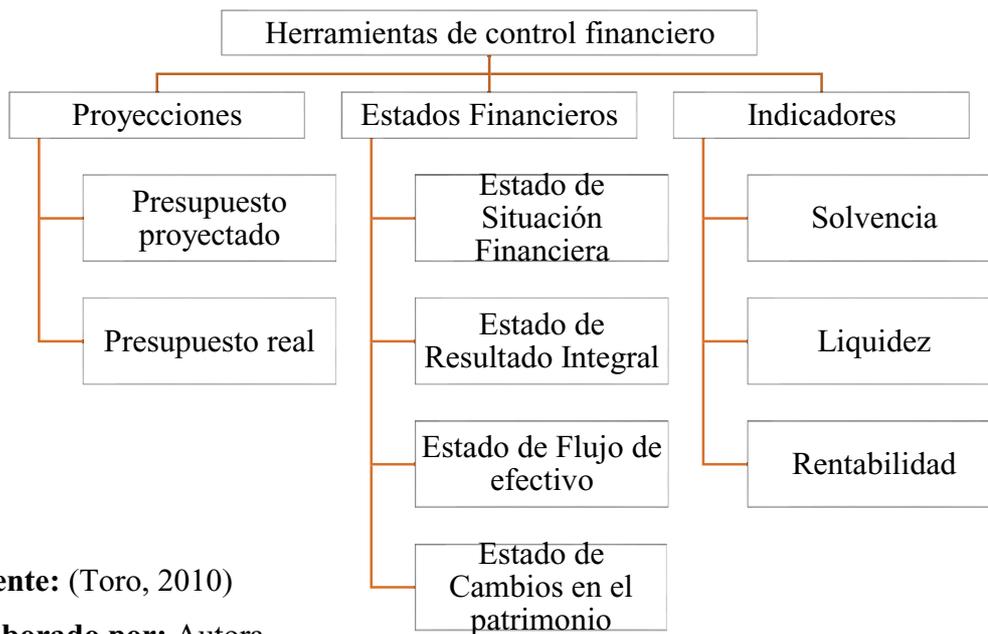
1. Comprobar que se siguen los objetivos acordados en la planificación
2. Detectar errores o mejoras
3. Aplicar medidas de prevención.

Las herramientas de control financiero son aquellos recursos e instrumentos que permiten llevar a cabo las actividades que una institución debe realizar, teniendo en cuenta la planificación realizada a fin de tomar decisiones más acertadas para lograr el cumplimiento de objetivos. El propósito de un análisis financiero es conocer el estado actual de la institución a través de métodos, técnicas y herramientas, con la finalidad de que, con esos datos y la información recolectada, el área financiera pueda generar un informe que le permita, a la gerencia conocer la realidad económica y financiera de su institución, para que puedan tomar de decisiones estratégicas que les permitan mantenerse en el mercado. (Toro, 2010)

Dentro de las herramientas de control financiero encontramos indicadores, análisis a estados financieros, estados financieras, proyecciones financieras y demás que son aplicados a la información financiera, tomando en cuenta la normativa legal, estudios económicos y políticas internas, además contribuyen a tomar medidas correctivas y preventivas ya que muestran la situación real de las instituciones y brinda información para la dirección.

A continuación, se muestra un gráfico de las principales herramientas del control financiero

## Ilustración 1 Herramientas de control financiero



**Fuente:** (Toro, 2010)

**Elaborado por:** Autora

### Presupuesto

Un presupuesto es una estimación o proyección que se realiza incluyendo los ingresos y egresos de una determinada operación, para conocer los resultados que debería obtener una institución en un periodo determinado (Ruiz, 2004) estas proyecciones pueden analizarse diferentes puntos de vista considerando aspectos en el corto, mediano y largo plazo (Teruel, 2017)

Para la mejora de los procesos una parte fundamental, es el control presupuestario siendo este, un proceso que permite comparar los resultados, remediar las diferencias y verificar los logros obtenidos, por ende, se pueden aplicar controles preventivos como correctivos para la mejora continua (Casas, 2013)

### Estados financieros

La información financiera de una institución tiene como objetivo brindar información relevante, clara, precisa y necesaria para la oportuna toma de decisiones de los diferentes directivos y demás Stakeholders una organización (Guajardo & Andrade, 2008), en este sentido se presenta información de los estados que permiten tener un efectivo control financiero.

**Estado de situación financiera:** También llamado balance general, nos muestra la información más relevante de las empresas, puesto que incluye todos los movimientos registrados contablemente, desde la constitución de la organización hasta su respectiva liquidación (Toro, 2010)

**Estado de resultado integral:** Llamado también estado de pérdidas y ganancias, es aquel que se realiza al finalizar el período económico, con el objetivo de determinar la situación económica de la empresa, para ello muestra un resumen de los ingresos, costos y gastos; así como el resultado obtenido de las operaciones de la institución ya sea este pérdida o utilidad. (Bravo, 2008)

**Estado de Flujo de Efectivo:** Este estado muestra en forma ordenada el uso o la fuente del efectivo o sus equivalentes dentro un periodo económico, vistos desde tres aspectos fundamentales como lo son: operación, financiación e inversión (Romero, 2008)

**Estado de cambios en el patrimonio:** Es aquel que nos muestra de forma detallada los movimientos originados en las cuentas patrimoniales dentro de un ejercicio económico, cuyas variaciones están enmarcadas como consecuencias de aportes o retiros de socios o accionistas, aumento de reservas y el resultado del ejercicio. (Toro, 2010)

### **Indicadores de la gestión financiera**

Los principales indicadores de la gestión financiera se expresan en aspectos tales como liquidez, solvencia y rentabilidad (Rosillon, 2009). Los indicadores de liquidez son aquellos que hacen referencia a la capacidad de las organizaciones para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo (Van Horne, 2012). Los indicadores de endeudamiento o solvencia, por su parte se refieren a la capacidad de una organización para hacer frente a sus compromisos de largo plazo, estos tienen como objetivo medir el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa (Robles Román, 2012).

Los indicadores de rentabilidad son aquellos que miden la capacidad de la organización para generar excedentes/utilidades en un determinado ejercicio económico (Rodríguez, Araneda, & Pedraja, 2011) Otro indicador relevante, es el indicador de gestión que según (Román, 2010) expresa de forma cuantitativa el desempeño y comportamiento de un determinado proceso o actividades, también establecen el grado de eficiencia con que la gerencia, administra y recupera los recursos.

**Tabla 1. Ratios Financieros**

<b>Ratios</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Liquidez</b>	Es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente al pago de sus	Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente

	deudas que vencen a corto plazo.	Prueba ácida	Activo corriente-inventario/ pasivo corriente
		Capital de trabajo	Activo corriente-pasivo corriente
<b>Gestión</b>	Indican la eficiencia con lo que la empresa utiliza sus activos para generar ventas	Rotación de cartera	Cuentas por cobrar promedio * 360/ Ventas = días
		Rotación de activo	Ventas / activo fijo
<b>Solvencia</b>	Indica la afectación de la financiación ajena con la que cuenta la empresa y sus recursos propios	Estructura de capital	Pasivo total / patrimonio = %
		Endeudamiento	Pasivo total / activo total = %
<b>Rentabilidad</b>	Permiten evaluar los resultados económicos obtenidos y administración de los recursos económicos y financieros	Rendimiento sobre patrimonio	utilidad neta/ patrimonio accionistas = %
		Rendimiento sobre inversión	Utilidad neta / activo total = %
		Margen de utilidad bruta	Ventas - costos de ventas / ventas = %
		Utilidad neta	Utilidad neta / ventas netas = %

**Fuente:** (Armijos, 2020)

**Elaborado por:** Autora

### **Toma de decisiones gerenciales**

El proceso de toma de decisiones es considerado una etapa de la planeación de las actividades que debe realizar un gerente dando a conocer con claridad los problemas y los factores que afectan a la institución a fin de tomar asertivamente sus decisiones (Koontz & Odonnell, 2003), es por ello que el éxito y sostenibilidad en el tiempo de una institución puede depender de la habilidad y capacidad de la gerencia para dar solución a los diversos problemas que se presentan en la misma. (Spurr, 2003)

En este sentido, la toma de decisiones gerenciales se convierte en un proceso que inicia con la identificación del problema, recolección de datos e información relevante, elección de alternativas y selección de alternativas, estrategias asertivas para seguir un curso de acción (Hellriegel & Slocum, 2004), que permita y ofrezca las mayores probabilidades para alcanzar un fin o propósito y/o resolver una situación problemática a fin de mejorar las actividades y por ende de eficacia y eficiencia de las instituciones (Pérez, 2008)

Sobre los tipos de decisiones gerenciales (Pedraza, 2015) menciona que existen 3 tipos de decisiones que debe considerar un gerente: a) Decisiones de financiamiento: selección de las fuentes de financiamiento que mejor se adapten a los requerimientos de la institución. b) Decisiones de Inversión: una de las más riesgosas que debe optar una entidad, por grado de impacto financiero. c) Decisiones operación: se basan en las actividades diarias que debe realizar toda la institución para el cumplimiento de los objetivos de la misma, en concordancia.

Estas decisiones que toman los gerentes tienen una repercusión en las actividades operativas, es por ello, que deben analizar con rapidez y de forma estratégica para alcanzar los objetivos propuestos, siendo esta una de las razones por las cuales muchos de ellos enfrentan dificultades al no tener la información relevante para decidir el curso a seguir. (Horna & Eva, 2016) estas

### **Decisiones de financiamiento**

La financiación provee de recursos financieros para cubrir las necesidades que tenga una institución a fin de cumplir sus objetivos propuestos, existen varias formas de financiación, entre las que destacan: las de recursos propios o con fondos de terceros, estas pueden ser a corto plazo (hasta 12 meses) o a largo plazo (superior a un año); por ende, la institución debe analizar y tomar la decisión que más asertiva, que implique incluso un menor riesgo. (Rodríguez N. , 2015)

### **Decisiones de inversión**

Éstas se refieren por lo general a la adquisición de activos, para lo cual se debe realizar un estudio que evalúe los beneficios y perjuicios de esta sobre la empresa, por lo general, se realizan informes de necesidades previos, debiéndose tener en cuenta incluso el tiempo de recuperación y maximización de los recursos, todo antes de decidir realizar alguna inversión (Rodríguez N. , 2015)

### **Decisiones de operación**

Estas decisiones se basan principalmente en las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos de una institución, es decir, aquellos que provienen de las

actividades diarias de la misma, así como de otras actividades que determinan las pérdidas o ganancias netas para la institución (Rodríguez N. , 2015)

### **Unidades educativas particulares**

En nuestro país ha surgido varios cambios en la normativa que rige a las unidades educativas particulares, sin embargo, podemos destacar dentro del marco legal a la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural y el Reglamento a dicha Ley como las bases fundamentales que buscan mejorar y sostener el servicio educativo que las diferentes unidades educativas brindan en nuestro país.

En este contexto el (MINEDUC, Ministerio de Educación. Pág 44, 2014) especifica que existen instituciones fiscales, fiscomisionales y particulares y que estas últimas están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado, estando autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que especifique la Autoridad Nacional por tal motivo según (Franklin Finkowsky, 2014) estas instituciones deben mantener un buen control financiero que no les afecte a su operaciones y les permita la medición de los resultados a fin de que cumplan sus objetivos propuestos.

El Ministerio de educación en su reglamento (MINEDUC, Reglamento General A La Ley Orgánica De Educación Intercultural, 2015) especifica que las unidades educativas son los establecimientos que realizan servicios educativos en distintos niveles ya sean de educación inicial, básica y bachillerato a través de diferentes modalidades de enseñanza, este organismo plantea las debidas regulaciones y cambios de ser necesario para tener un control de sus actividades.

Uno de estos cambios regula el proceso de asignación de costos que según (Larrea, 2017) en la actualidad es determinado según los parámetros generales establecidos, teniendo en cuenta que este costo lo conforman: los costos administrativos, de gestión, consejería estudiantil, costos financieros, provisiones de reserva y excedente, sin poder incluir ningún otro, debido a que se revisará cada costo que se haya escogido.

Podemos notar que esta actividad también tiene relevancia en los aspectos económicos del país, puesto que según datos del (INEC, Primicias, 2019) en el 2018 la enseñanza y los servicios sociales y de salud significaron el 9,4% del PIB ese año, que equivale a USD 6.485 millones, un aumento significativo con relación al año anterior donde el porcentaje fue del 5.22% en relación con el PIB (INEC, Ecuador en cifras, 2020).

Como datos adicionales en 2017, el 19,5% de las unidades educativas del país, son instituciones privadas (de las cuales 2 615 ofrecen educación laica y 683 religiosa); la tasa de deserción a nivel nacional en EGB fue de 2,1% y en BGU 5,3%. Al desagregar la deserción por

tipo de financiamiento en EGB, se observa que los estudiantes que asistieron a instituciones con tipo de financiamiento mixto tuvieron mayor deserción que los estudiantes de instituciones con financiamiento público y privado, los docentes que laboran en instituciones educativas privadas representan el 23,0% y educan al 19.5% de la población estudiantil

## **Métodos y técnicas**

El tipo de investigación que se aplicó fue mixta la cual según (Sampieri & Fernández, 2006) recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones a fin de responder al planteamiento de un problema.

En cuanto al tema planteado se aplicaron encuestas a la muestra seleccionada a fin de conocer como realizan sus controles financieros y como toman decisiones los diferentes directivos para cubrir cada uno de los aspectos que requieren de forma individual las unidades educativas para la mejora del servicio educativo. Así mismo se utilizaron las modalidades de investigación documental, bibliográfica, analítica y descriptiva las mismas que según (Arias, 2012) las define como:

**Documental:** es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales ya sean estas impresas, audiovisuales o electrónicas Dentro de la investigación se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, así mismo se investigaron los datos obtenidos en artículos o sitios web.

**Bibliográfica:** se realiza en los libros o textos, siendo parte del proceso de una investigación científica. La presente investigación utilizó información contenida en libros, sitios web o revistas bibliográficas acerca del control financiero y la toma de decisiones gerenciales para complementar la investigación realizada.

**Descriptiva:** consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Para la realización de la investigación fue necesario describir aspectos importantes del control financiero, así como de las diversas decisiones que debe tomar la gerencia como lo son decisiones operativas, de inversión y financiamiento, de igual manera con los resultados obtenidos se describieron aspectos fundamentales que permitieron cumplir el objetivo de la investigación.

**Analítico:** consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual (Bernal, 2010) Este método fue utilizado cuando se aplicaron las encuestas, debido a que se analizaron cada uno de los resultados obtenidos para poder establecer los resultados finales de la investigación.

## **Población de estudio**

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, debe cuantificarse para una determinada investigación (Tamayo, 2012), el presente trabajo tuvo como población finita a las unidades educativas particulares de la ciudad de Manta que, de acuerdo con la coordinación zonal del Ministerio de educación, se menciona que 88 instituciones se encuentran en funcionamiento.

## **Tamaño de muestra**

La muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernandez, 2008). En la presente investigación la muestra establecida está compuesta por 73 instituciones, ésta fue calculada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Detalle

Z = 1,96 porcentaje de la distribución normal

p = 0,5 probabilidad de ocurrencia

q = 0,5 1-p

N = 88 tamaño de la población

E = 0,05 error de muestreo

n = 73 tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(88)}{(88)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{84.52}{0.2225 + 0.9604} = 72.45$$

Cabe recalcar que se hizo llegar a las 73 unidades educativas particulares la encuesta establecida, pero por motivos de la pandemia mundial que continúa afectando, se pudo obtener resultados de 32 unidades educativas, en cuyos casos se hizo llegar hasta por correo el respectivo formulario para que sea realizado y son dichos resultados los que justifican la presente investigación

## **Resultados**

Las unidades educativas buscan siempre la innovación de sus procesos, por ello requieren que sus áreas administrativa y financiera obtengan la información oportuna de manera

confiable, razonable y de forma inmediata para que las decisiones que se tomen sean las más acertadas de acuerdo a las diversas situaciones que se presenten, beneficiando en este caso a los niños, niñas y adolescentes con la mejora continua del servicio educativo que se brinde (Rodríguez & Pedraja, 2017). Dentro de la investigación realizada se encuestó a las 32 unidades educativas de las cuales obtuvimos los siguientes resultados:

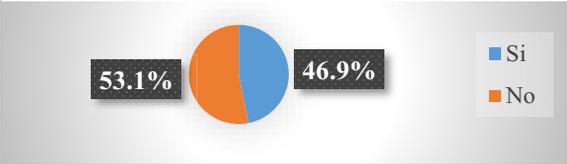
**1. ¿Considera que su institución mantiene un efectivo control financiero?**

**Tabla 2 Considera que mantiene un efectivo control financiero**

Alternativa	Respuestas
Si	15
No	17
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 2 Considera que mantiene un efectivo control financiero**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Un 46.90% de las unidades educativas encuestadas indicaron que mantienen un efectivo control financiero, mientras que un 53.10% menciona que no, lo cual no es favorable y esto se da debido a que se han tomado malas decisiones al momento de invertir, teniendo que cancelar elevadas cuotas en préstamos, en su ámbito operativo debido a sus carteras vencidas y al no tener exigencias que les permita recuperar dichos valores, tienen varios problemas como: retraso en pagos de obligaciones con el personal, proveedores y acreedores, lo que ocasiona que sus directivos deban financiar a su institución a fin de poder brindar el servicio educativo.

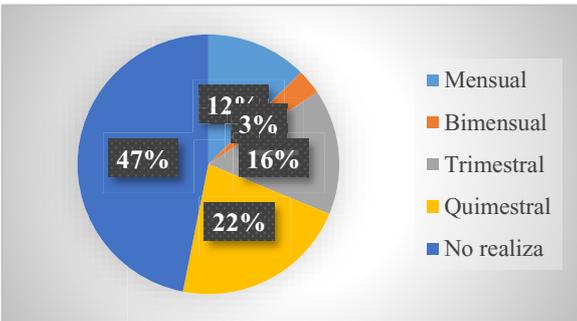
**2. ¿Con qué periodicidad realizan controles a planificación administrativa-operativa para determinar falencias y retroalimentar, buscando siempre la mejora continua?**

**Tabla 3 Periodicidad del control a la planificación administrativa-operativa**

Mensual	2
Bimensual	1
Trimestral	5
Quimestral	7
No realiza	10
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 3 Periodicidad del control a la planificación administrativa-operativa**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos el 12% de las unidades educativas encuestadas realizan controles de forma mensual, lo cual se considera lo más óptimo a fin de tomar mejores decisiones, un 3% de forma bimensual, el 16% de forma trimestral puesto que consideran ellos que al terminar cada parcial es recomendable hacer revisiones, un 22% de forma quimestral, esto teniendo en cuenta que en ese periodo se da por concluido la mitad del periodo lectivo, lo cual les permite retroalimentar a fin de cumplir sus objetivos cuando este termine, sin embargo, un 47% indicó que no realiza el control a su planificación, mencionando para ello, que sus controles van más en lo académico que en otro ámbito en particular.

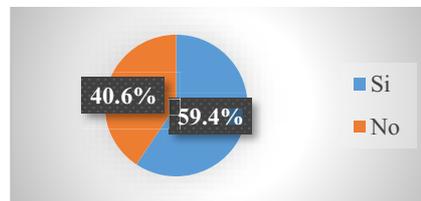
**3. ¿Utiliza indicadores financieros antes de tomar alguna decisión? ¿De ser así puede indicar el porcentaje en el que se encuentra de alguno de ellos?**

**Tabla 4 Utiliza indicadores financieros**

Alternativa	Respuestas
Si	19
No	13
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

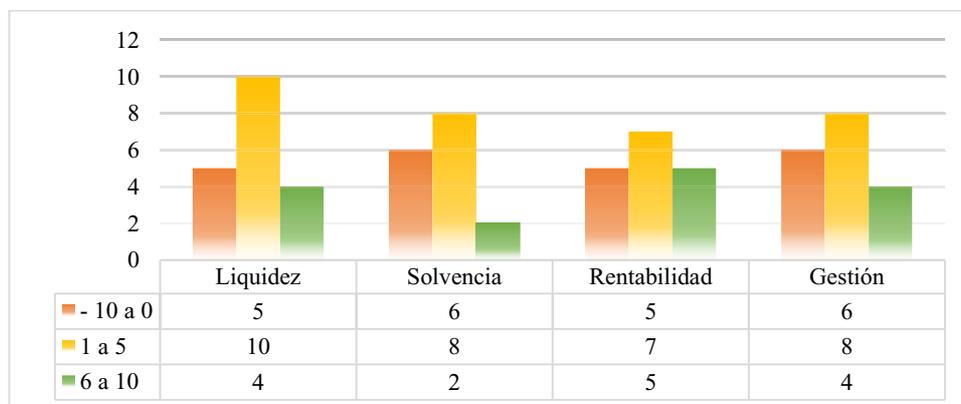
**Ilustración 4 Utiliza indicadores financieros**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Un 40.60% de las unidades educativas encuestadas mencionó que no, esto debido a que suelen tomar en consideración proyecciones en base al número de estudiantes para determinar sus ingresos y no la información financiera, mientras que, el 59.40% indicó que, lo que se considera lo más favorable y que éstos se mantienen de la siguiente manera en cada una de sus unidades educativas.

**Ilustración 5 Porcentajes de indicadores**



**Fuente:** Encuesta realizada a las unidades educativas particulares

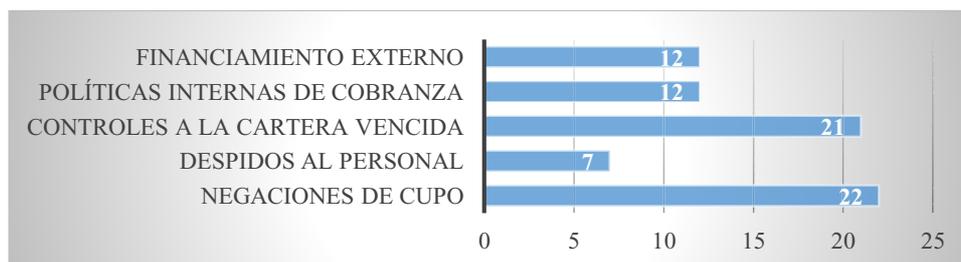
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Las unidades educativas encuestadas que toman decisiones en base a indicadores financieros han mencionado que sus indicadores se encuentran entre un 1 y 5%, analizando de forma individual podemos notar que existen instituciones que no tienen liquidez, esto debido a los problemas de cartera vencida, sin embargo, hay algunas que mantienen su liquidez con la suficiente capacidad para cubrir parte de sus gastos y continuar financiándose.

Algo que ocurre de forma similar en el indicador de gestión, en cuanto a solvencia no todas las instituciones utilizan este indicador, sin embargo, quienes lo hacen mantienen porcentajes entre 1 y 5%, el indicador de rentabilidad pese a ser uno de los más relevantes resulta ser muy poco utilizado y al igual que los demás la mayoría ubica los resultados de su indicador entre el 1 y 5%

**4. ¿Es de conocimiento general que el problema de las carteras vencidas afecta negativamente la operabilidad de las unidades educativas, en este caso cuáles son sus decisiones operativas enmarcadas en disminuir este problema?**

**Ilustración 6 Decisiones operativas para disminuir la cartera**



**Fuente:** Encuesta realizada a las unidades educativas particulares

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 68.80% de las unidades educativas encuestadas ha optado por negar cupos a estudiantes que han incumplido con sus pagos en la fechas que correspondían a fin de disminuir los problemas de cartera vencida, llegando a deber en casos extremos un año lectivo completo y que pese a ello desean continuar en la institución, después de ello realizan controles a la cartera vencida según lo indicaron el 65.60%, siendo esta medida una de las que deben utilizar para optimizar la parte financiera, el 37.50% establecen políticas de cobranza, varias de las instituciones mencionan que tiene políticas que de cierta manera les ayudan pero no son eficaces por las restricciones que mantiene el Ministerio de Educación.

Otra de las decisiones que toman las instituciones es optar también por un financiamiento externo para lo cual el 37.50% menciona que anualmente debe realizarlo y el 21.90% opta por realizar despidos al personal a fin de ajustarse a su presupuesto.

De igual manera se menciona la falta de comunicación entre departamentos, imprevistos, cambios en los cuerpos legales que los rigen e información restringida para ciertas áreas, información financiera no actualizada la cual provoca que las decisiones tomadas no sean las más acertadas.

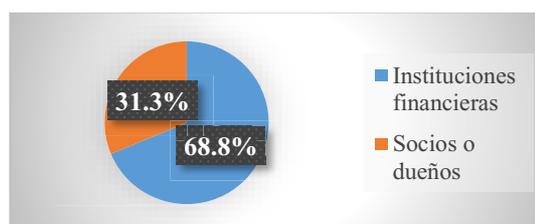
### 5. ¿Sus inversiones realizadas han sido financiadas por medio de?

**Tabla 5 Inversiones financiadas mediante**

Alternativa	Respuestas
Inst. financieras	22
Socios o dueños	10
Estado, CFN	0
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: Autora

**Ilustración 7 Inversiones financiadas mediante**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: Autora

**Análisis e interpretación:** Los datos obtenidos muestran que el 68.80% de las unidades educativas encuestadas ha realizado sus inversiones a través de instituciones financieras, éstas unidades por lo general son aquellas que utilizan sus indicadores financieros y tratan de mantener un flujo que les permita cubrir sus gastos operativos y el 31.20% lo realiza mediante sus dueños o socios, esto debido a que no siempre pueden cumplir las exigencias del banco para acceder a préstamos.

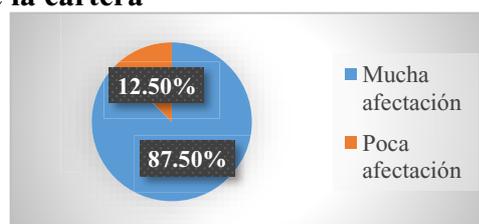
### 6. ¿Qué grado de afectación tienen los valores de cartera vencida, en las inversiones que su institución planea realizar?

**Tabla 6 Grado de afectación de la cartera**

Alternativa	Respuestas
Mucha afectación	28
Poca afectación	4
No afecta	0
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: Autora

**Ilustración 8 Grado de afectación de la cartera**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: Autora

**Análisis e interpretación:** El 12.50% de las unidades educativas encuestadas mencionaron que tiene poca afectación, sin embargo, un 87.50% indicó que los valores de la cartera vencida tienen una gran afectación en las decisiones de inversión que desean realizar llegando incluso a ser uno de los factores por los cuales no les otorgan los créditos que requieren para sus inversiones, por los flujos mensuales que no alcanzan a cubrir las obligaciones y gastos generados.

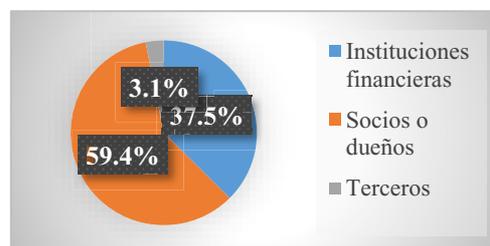
7. ¿El financiamiento de su institución lo obtienen a través de instituciones financieras o por medio de los dueños o socios de la Unidad Educativa?

**Tabla 7 Financiamiento**

Alternativa	Respuestas
Instituciones financieras	12
Socios o dueños	19
Terceros	1
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 9 Financiamiento**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** En la financiación se pudo conocer que un 37.50% de las unidades educativas encuestadas son financiadas por instituciones financieras a fin de que puedan cumplir todas sus obligaciones, un pequeñísimo grupo de un 3.10% se ha financiado por terceros, en este caso mencionan que son ex socios o conocidos que les ayudan a financiar con varios meses para que puedan cancelar y el 59.40% se financia a través de sus socios a fin de cumplir a tiempo con todas las obligaciones que requiere la unidad educativa.

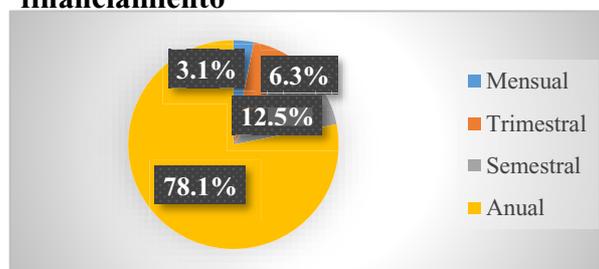
8. ¿Con qué periodicidad la institución necesita realizar un financiamiento para mejorar el servicio educativo?

**Tabla 8 Periodicidad de financiamiento**

Alternativa	Respuestas
Mensual	1
Trimestral	2
Semestral	4
Anual	25
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Ilustración 10 Periodicidad de financiamiento**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 78.10% de las unidades educativas encuestadas indicaron que requieren algún financiamiento de forma anual, algo que no se considera tan óptimo puesto que llega un determinado momento que sus socios no puede continuar financiando la institución y por esos motivos deben cerrarlas, un 12.50% de las unidades educativas se financia de forma semestral, esto debido a que realizan sus revisiones quimestrales y tratan de financiarse poco a poco, un 6.30% de forma trimestral y el 3.10% de forma mensual siendo este grupo el más preocupante puesto que se reflejaría que mensualmente no pueden cubrir sus gastos y obligaciones y deben endeudarse a fin de que puedan mejorar sus servicios.

## **Discusión**

Las unidades educativas particulares, enfrentan varios problemas económicos y financieros, debido a sus carteras vencidas elevadas y a la incorrecta toma de decisiones, en función de solucionar sus problemas, por tal motivo la presente investigación permitió conocer cuáles son los aspectos relevantes por tomar en consideración antes de tomar decisiones gerenciales para la mejora del servicio que se brinda.

Según las autoras (Ayala & Dominguez, 2013) en su investigación realizada a una unidad educativa particular del país mencionaron que existen problemas en el desarrollo de las actividades operativas, originados por la falta de liquidez, que provoca atrasos en pagos a docentes, todo esto por la poca aplicación de normas y cultura contable, esto afecta considerablemente a la operación, que puede tener la misma, este dato concuerda con el obtenido a través de la encuesta en su primera pregunta acerca de la efectividad del control financiero en donde mencionaron que al tener atrasos en pagos no consideran que mantienen un control efectivo.

Sin embargo, no fue esa la única respuesta, puesto que también consideraron que no tiene un efectivo control financiero debido a malas decisiones tomadas o falta de información, si bien es cierto, muchas indicaron que realizan controles incluso a sus proyecciones financieras otras indicaron que lo realizan por cumplir con un requisito del Ministerio de educación y es que en su acuerdo 007-16 (Larrea, 2017) indican que anualmente deben remitir sus proyecciones a fin de asignar los costos que deberán cobrar para cubrir sus obligaciones a generarse en un nuevo periodo lectivo, mencionando también que los aumentos de precio no superarán el 10% de los valores actualmente aprobados.

Dentro de la investigación se hace referencia a la toma de decisiones en tres aspectos: el operativo que está enmarcado en las decisiones concernientes a reducir el problema de la cartera vencida que impide el cumplimiento de objetivos y pudimos notar que la mayoría de las unidades educativas prefiere negar cupos y como última opción realizar despidos al personal.

Otra de las decisiones que se deben analizar son las de financiamiento que destacan en los resultados de la investigación, al ser realizadas en un mayor porcentaje por sus socios o dueños, teniendo una periodicidad anual, esto debido a los problemas de cartera vencida y al hecho de que no manejan indicadores financieros o de gestión al finalizar sus periodos lectivos, esto provoca que no todas las instituciones financieras otorguen créditos a este sector.

En cuanto a las decisiones de inversión se estuvo de acuerdo en que se debe tener un informe de necesidades antes de proceder a invertir y se indicó que en un máximo de 6 años la mayoría ha podido recuperar su inversión, esto debido a los cambios políticos, económicos y

sociales que puedan tener alguna afectación. El objetivo de esta investigación es integrar el control financiero como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales a fin de resolver varios problemas económicos y financieros que se presenta en las unidades educativas, de esta manera el control ayudaría en la toma de decisiones.

La presente investigación cumplió con el objetivo planteado y se obtuvieron resultados que demuestran que la falta de un efectivo control financiero ocasiona en las unidades educativas particulares un atraso en sus obligaciones y gastos a cubrir en un periodo lectivo, lo que implica que deban realizar financiamientos anuales ya sea por medio de los dueños, socios o entidades financieras, teniendo que realizar controles posteriores a su cartera vencida, ocasionando negaciones de cupos a estudiantes con valores pendientes de pago y teniendo que aplicar políticas internas a fin de no recurrir a despidos de su personal.

Pero, si estas instituciones educativas aplican un efectivo control financiero podrán asegurarse que se realicen de manera efectiva todas sus actividades, permitiendo determinar deficiencias o fortalezas que les permitan cumplir los objetivos planteados (Robles Román, 2012), puesto que el mismo ente rector como lo es el Ministerio de educación, solicita información tanto financiera como académica, es ésta información que las unidades educativas deben realizar de manera más estricta aplicando de manera correcta las herramientas del control financiero que les permita tener proyecciones financieras acordes a su realidad y de esta manera cumplir la misión y en un largo plazo la visión para la cual fueron creadas.

## **Conclusiones**

De acuerdo con la información obtenida a través de la investigación realizada se pueden indicar las siguientes conclusiones:

1. Un efectivo control financiero facilita la toma de decisiones gerenciales, a través de la aplicación de herramientas como: presupuesto, estados financieros, indicadores de gestión financiera e informes mensuales sobre el cash flow, que permitan analizar la información de forma clara y precisa, cumpliendo así con los objetivos que las unidades educativas se hayan trazado en su planificación inicial.
2. Las unidades educativas particulares a pesar de tener ciertos requisitos por parte del Ministerio de Educación como la presentación de información financiera tienen problemas en sus flujos mensuales, debido a que no se consideran ciertos factores (aumento de estudiantes y personal docente, variaciones en gastos operativos, inversiones, inflación, cambios de gobierno, recesión económica, pandemias

mundiales, entre otros) en la elaboración del presupuesto proyectado, lo que ocasiona que se ejecute el mismo sobre un escenario de incertidumbre.

3. Las decisiones de inversión se toman en función de la información disponible, por tal motivo los directivos de estas instituciones reconocen que al no tener definida todas las necesidades que requiere su institución en el corto y mediano plazo, ocasiona problemas que afectan directamente el servicio educativo que brindan, ya que no recuperan el capital invertido, puesto que su liquidez no permite cancelar las altas cuotas de las operaciones financieras contraídas o pagos a sus dueños o socios.
4. Las decisiones de financiamiento que anualmente toman los directivos podrían realizarse en periodos mayores a 1 año si se aplican las herramientas de control financiero, puesto que la información sería analizada de forma mensual, a fin de establecer estrategias que permitan reducir la cartera vencida antes que finalice el año lectivo, logrando de esta manera que la institución cubra sus gastos operativos sin la necesidad de incurrir en endeudamiento.

### **Limitaciones y recomendaciones**

Una de las limitaciones que tuvo el presente trabajo investigativo fue la recolección de datos a través de la encuesta realizada, debido a factores como la pandemia mundial no se logró encuestar a la muestra en su totalidad, pero se evidenció que la muestra seleccionada mantiene una tendencia de los resultados que no cambiaría los datos, por haberse alcanzado la curva normal lo que permitió sustentar los resultados obtenidos.

Otra de las limitaciones que tienen éstas instituciones educativas es la aplicación de medidas que reduzcan sus carteras vencidas, puesto que todas buscan tener un efectivo control financiero que mejore la liquidez, con lo cual se puedan cubrir los gastos operativos; tomar decisiones oportunas de inversión y financiamiento para obtener los recursos necesarios que faciliten el crecimiento institucional y optimizar así los recursos, mejorando los procesos organizacionales, partiendo de ello se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el control financiero como una herramienta que facilite la toma de decisiones gerenciales mediante la aplicación de: proyecciones financieras antes, durante y después de un periodo lectivo, comparando lo proyectado con lo ejecutado; aplicación mensual de flujos de efectivo con el objetivo de conocer el ingreso requerido para cumplir sus obligaciones; elaboración de estados financieros y análisis mediante indicadores financieros como: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad para verificar el cumplimiento de la planificación inicial.

2. Presentar la información financiera que solicita el ente rector como lo es el presupuesto educativo proyectado, tomando en consideración todos los aspectos relevantes de la unidad educativa tanto internos como externos a fin de que esta sea un apoyo que permita detectar falencias e inconsistencias con la finalidad de establecer acciones correctivas e implementar controles efectivos en cada periodo lectivo.
3. Realizar reuniones mensuales para que todos los departamentos emitan sus informes, necesidades y sugerencias a fin de que los directivos puedan tomar decisiones de inversión más asertivas, fomentando así el clima organizacional con una mejor comunicación en toda la institución.
4. Analizar las proyecciones realizadas con el presupuesto ejecutado de forma mensual, con el propósito de determinar si las decisiones de financiamiento se reducen o en su defecto dejarían de ser necesarias para el cumplimiento de los objetivos de sus unidades educativas, ya que con las estrategias implementadas recuperarían en el corto plazo los valores de la cartera vencida.

### **Referencias bibliográficas**

- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica.
- Ayala, H., & Dominguez, M. (2013). Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/205/3/Estructuraci%C3%B3n%20de%20Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20para%20mejorar%20la%20rentabilidad%20econ%C3%B3mica%20de%20la%20Unidad%20Educativa%20Mixta%20Biling%C3%BCe%20N%C2%B0%2038%20>
- Bellvitge, J. (05 de Agosto de 2019). Formacion profesional. Obtenido de <https://fp.uoc.fje.edu/blog/objetivos-del-control-financiero-de-una-empresa/>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. . Colombia: Pearson Educacion .
- Block, S. B. (2008). Fundamentos de administración Financiera (14a Edición ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Bravo, M. (2008). Contabilidad General. Quito-Ecuador: Octava Edición.
- Casas, C. (2013). Excel aplicado a la gestión comercial. Madrid: Editorial Elearling S.L.
- Castaño, A. (03 de Julio de 2012). La Administracion por objetivos. Obtenido de [www.futuroadministrador.galeon.com](http://www.futuroadministrador.galeon.com)
- Franklin Finkowsky, E. B. (2014). Auditoría Administrativa (1a ed.).PAG 374 . México: Pearson Educación.

- García Santillán, A. (2010). *Administración Financiera I*. México.
- Guajardo, C., & Andrade, G. (2008). *Contabilidad Financiera*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Administración*. ITP. España: Pág. 267.
- Hernandez, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Tercera Edición. .
- Horna, J., & Eva, M. (2016). *Aplicación del Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Transportes y Servicios Generales El Señorial Otuzcano S.A.C*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- INEC. (2019). *Primicias*. Obtenido de Educación y salud, entre los servicios que más aportan al PIB: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ensenanza-servicios-pib-ecuador-economia/>
- INEC. (2020). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cuenta-satelite-de-los-servicios-de-educacion/>
- Koontz, H., & Odonnell, P. (2003). *Modern Administration Course*. Bogotá: McGraw-Hill editorial.
- Larrea, F. P. (26 de Enero de 2017). Ministerio de Educación. ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00006-A. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/MINEDUC-2017-00006-A-Reglamento-que-establece-losparametros-generales-para-cobro-de-matriculas-y-pensiones.pdf>
- Lomas, L. (2019). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de Modelo de gestión financiera para el centro educativo Shiny Kids de la ciudad de Tulcán: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10357/1/TUTCYA015->
- MINEDUC. (2014). Ministerio de Educación. Pág 44. Obtenido de Ley Orgánica De Educación Intercultural: [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley\\_Organica\\_de\\_Educacion\\_Intercultural\\_LOE\\_I\\_codificado](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOE_I_codificado)
- MINEDUC. (05 de Enero de 2015). Reglamento General A La Ley Orgánica De Educación Intercultural. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/ReglamentoGeneral-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Moreno, A. P. (2002). *Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación*. México.: Thomson 6ª Edición.
- Pastor, R., & Terrazas, A. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. REDALYC, 55-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

- Pedraza, V. (2015). Análisis Económico Financiero y su incidencia en la toma de Decisiones Gerenciales de la Empresa de Transportes Isabel EIRL.
- Pérez, R. (2008). Contabilidad General y Tesorería. . México: McGraw-Hill .
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos (18a edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Robles Román, C. L. (2012). Fundamentos de Administración Financiera . Mexico: Red Tercer Milenio.
- Rodriguez, E., & Pedraja, L. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. Redalyc, 119-126. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33949912008>
- Rodriguez, N. (2015). Importancia del flujo de efectivo en las Pymes. . Bogota D.C, Colombia.
- Rodríguez, P., Araneda, G., & Pedraja. (2011). La relación entre la calidad de las universidades y su eficacia economicas. Panorama socioeconómico, 79-89.
- Román, J. (2010). Principales indicadores financieros y de gestión. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Romero, Á. (2008). Contabilidad Superior. México: Mc. Graw Hill.
- Rosero, V. M. (2017). Universidad de Ambato. Obtenido de Herramientas de control financiero y toma de decisiones para las Cooperativas de ahorro y crédito Segmento 2 y 3 de la ciudad de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24588>
- Rosillon, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Scielo.
- Ruiz, B. (2004). Presupuesto, enfoque de planeación. Colombia: Mc GrawHill.
- Spurr, W. A. (2003). Toma de decisiones en Administración. . Editorial Ediciones Ciencia y Técnica S.A. .
- Tamayo, M. (2012). El proceso de la investigación científica. . México: Limusa.
- Teruel, S. (04 de Mayo de 2017). Control financiero: definición, objetivos e implementación. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivosutilidades-yestrategias-de-implementacion>
- Toro, D. (2010). Análisis financiero; enfoque, proyecciones.
- Van Horne, J. &. (2012). Fundamentos de Administración Financiera (11a ed.). México: Pearson Educación. .