



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA  
LA UNIDAD EDUCATIVA VERBO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014-2019”.

**AUTORA:**

MAYRA ALEXANDRA CHACAGUASAY YAMBERLA

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA VERBO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014-2019” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., ha sido desarrollado por MAYRA ALEXANDRA CHACAGUASAY YAMBERLA y ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria

**DIRECTORA DE TESIS**

---

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mayra Alexandra Chacaguasay Yamberla, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA., declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Mayra Alexandra Chacaguasay Yamberla

## **DEDICATORIA**

Primeramente dedico este trabajo a Dios quien ha sido la guía y lumbrera en mi camino, a mi amado esposo que siempre me impulsó a seguir adelante sobre todo en los peores momentos, a mis padres que siempre me han brindado todo su apoyo y respaldo, a mis hermanos y hermanas que permanentemente me han animado con sus palabras de aliento y a toda mi familia quienes han tenido y me han expresado sus mejores deseos y bendiciones.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha permitido seguir adelante a pesar de las circunstancias, a mi amado esposo que me ha brindado todo el respaldo, a Flemming Kjaer y su familia quienes me han brindado su apoyo para concluir con mis estudios, a mis profesoras Ing. Doris Sánchez e Ing. Mariana Puente quienes me han guiado en el desarrollo de este trabajo con sus conocimientos y a toda mi familia por sus permanente apoyo.

## **RESUMEN**

En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica Financiera para la Unidad Educativa Verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2014 – 2019; que permitirá mejorar la toma de decisiones de carácter financiero.

En la propuesta de la Planificación Estratégica Financiera en primer lugar se realizó un análisis integral de la situación de la Unidad Educativa Verbo; determinando fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas, alineando sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia el cumplimiento de sus objetivos corporativos y de una adecuada toma de decisiones financieras mediante un plan de acción; luego se evaluó la situación económica mediante análisis de los estados financieros, aplicación de ratios financieros y punto de equilibrio; finalmente, se desarrolló presupuestos y balances proforma.

Se recomienda la implementación del plan de acción y dar a los miembros de la Unidad Educativa Verbo un enfoque y direccionamiento estratégico, obteniendo como resultado un trabajo en equipo eficiente, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de decisiones financieras, proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán y sobre todo una adecuada gestión financiera y administrativa.

Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **ABSTRACT**

The present research was carried out to develop a Strategic Financial Planning at Unidad Educativa “Verbo” in Riobamba city, Chimborazo province, for 2014 - 2019; which will improve decision making financial.

The proposed of this planning was made an comprehensive analysis of the situation at Unidad Educativa “Verbo”; also identifying strengths and opportunities to mitigate their weaknesses and threats, resource, capabilities, possibilities and potential for fulfilling its corporate objectives and appropriate financial decision through a plan of action; then the economic situation were evaluated by analysis of financial statements, financial ratios and application of equilibrium point, and budgets and balances proforma developed.

Implementation of the action plan is recommended to give members at Unidad Educativa “Verbo” focus and strategic direction, obtained results in an efficient teamwork, compliance with corporate objectives, improvement in financial decision making, investment projects future profits that will be obtained and especially adequate financial and administrative management.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Certificación de Responsabilidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de Contenido .....	viii
Índice de Cuadros .....	xii
Índice de Tablas .....	xiii
Índice de Anexos .....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo General .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA .....	5
2.1.1 Proceso de Planificación Estratégica Financiera.....	6
2.1.1.1 Visión.....	6
2.1.1.2 Análisis Interno.....	6
2.1.1.3 Análisis Externo .....	7
2.1.1.4 Información Financiera.....	7
2.1.1.4.1 Balance General .....	8
2.1.1.4.2 Estado de Resultados.....	8
2.1.1.4.3 Estado de Flujos de Efectivo .....	9
2.1.1.5 Herramientas de Planeación Financiera .....	10
2.1.1.6 Estrategias.....	11
2.1.1.7 Programas y metas de trabajo .....	12



2.1.1.8	Presupuesto .....	13
2.1.1.9	Estados Proforma.....	15
2.2	TOMA DE DECISIONES .....	15
2.2.1	Modelos de la Toma de Decisiones.....	16
2.2.1.1	Modelo Clásico.....	16
2.2.1.2	Modelo Administrativo.....	17
2.2.2	Decisiones Programadas.....	17
2.2.3	Decisiones No Programadas.....	17
2.2.4	Decisiones Financieras .....	17
2.2.4.1	Decisiones de Inversión.....	18
2.2.4.2	Decisiones de Operación .....	18
2.2.4.3	Decisiones de Financiamiento .....	18
2.2.5	Decisiones Financieras en relación al Tiempo .....	18
2.2.5.1	Decisiones Financieras a Corto Plazo .....	18
2.2.5.2	Decisiones Financieras a Largo Plazo .....	19
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1	IDEA A DEFENDER.....	20
3.2	VARIABLES.....	20
3.2.1	Variable Independiente.....	20
3.2.2	Variable Dependiente .....	20
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.3.1	Tipos de estudios de investigación .....	21
3.3.1.1	Exploratoria .....	21
3.3.1.2	Descriptiva.....	21
3.3.2	Diseño de la Investigación .....	21
3.3.2.1	Cuasi experimental .....	21
3.3.2.2	Longitudinal.....	22
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	22
3.4.1	Población .....	22
3.4.2	Muestra.....	22
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	23
3.5.1	Métodos.....	23
3.5.1.1	De Campo .....	23
3.5.1.2	Bibliográfica .....	23

3.5.2 Técnicas.....	23
3.5.2.1 Entrevista.....	23
3.5.3 Instrumentos.....	24
3.5.3.1 Cuaderno de Notas.....	24
3.5.3.2 Guía de Entrevista.....	24
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VERBO.....	25
4.1.1 Reseña Histórica.....	25
4.1.2 Identificación.....	26
4.1.3 Filosofía Empresarial.....	27
4.1.4 Organigrama Estructural.....	28
4.2 PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	29
4.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	30
4.3.1 Foda.....	30
4.3.2 Foda Cruzado.....	31
4.3.3 Misión Propuesta.....	36
4.3.4 Visión Propuesta.....	36
4.3.5 Objetivos Estratégicos.....	36
4.3.6 Plan de Acción.....	37
4.3.7 Resultados Financieros.....	42
4.3.7.1 Estado de Resultados.....	42
4.3.7.1.1 Análisis Horizontal.....	42
4.3.7.1.2 Análisis Vertical.....	53
4.3.7.2 Balance General.....	58
4.3.7.2.1 Análisis Horizontal.....	58
4.3.7.2.2 Análisis Vertical.....	65
4.3.7.3 Ratios Financieros.....	70
4.3.7.3.1 Índices de Liquidez.....	70
4.3.7.3.2 Índice de Actividad del Negocio.....	71
4.3.7.3.3 Índices de Endeudamiento.....	72
4.3.7.3.4 Índices de Rendimiento.....	73
4.3.7.4 Punto de Equilibrio.....	74
4.3.8 Misión Área Financiera.....	79
4.3.9 Visión Área Financiera.....	80

4.3.10 Metas y Objetivos para el Área Financiera.....	80
4.3.11 Políticas y Procedimientos en el Área Financiera .....	80
4.3.11.1 Fondo de Caja Chica.....	81
4.3.11.2 Bancos .....	82
4.3.11.3 Cuentas por Cobrar .....	83
4.3.11.4 Activo Fijo.....	84
4.3.11.5 Cuentas por Pagar .....	85
4.3.11.6 Gastos .....	85
4.3.11.7 Ingresos.....	86
4.3.12 Proyecciones .....	87
4.3.13 Presupuesto .....	90
4.3.13.1 Presupuesto de Ventas .....	90
4.3.13.2 Presupuesto de Costo del Servicio Prestado.....	91
4.3.13.3 Presupuesto de Gastos .....	92
4.3.13.4 Presupuesto de Flujo de Caja.....	93
4.3.14 Estados Financieros Proforma .....	94
4.4 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	97
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
REVISTAS CIENTÍFICAS .....	100
LINKOGRAFÍA .....	101
ANEXOS .....	104

## ÍNDICE DE CUADROS

N°	TÍTULO	PÁG.
01.	Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas y Debilidades).....	30
02.	Factores Claves para el Éxito (Oportunidades y Amenazas).....	31

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO	PÁG.
01.	Organigrama Estructural Unidad Educativa Verbo .....	28
02.	Procedimiento Planificación Estratégica Financiera .....	29
03.	Análisis Horizontal Servicios Prestados .....	44
04.	Análisis Horizontal Costo de los Servicios Prestados .....	45
05.	Análisis Horizontal Gasto Publicidad.....	46
06.	Análisis Horizontal Gasto Sueldos y Salarios .....	46
07.	Análisis Horizontal Gasto Beneficios Sociales .....	47
08.	Análisis Horizontal Gasto Eventos Culturales.....	48
09.	Análisis Horizontal Arriendos Ganados .....	49
10.	Análisis Horizontal Ingresos para Becas .....	49
11.	Análisis Horizontal Ingresos por Contribuciones y Donaciones .....	50
12.	Análisis Horizontal Ingresos Varios .....	51
13.	Análisis Horizontal Gasto Bonificación por Desahucio .....	52
14.	Análisis Horizontal Gastos por Compra Terreno .....	52
15.	Análisis Vertical Estado de Resultados 2011 .....	55
16.	Análisis Vertical Estado de Resultados 2012 .....	56
17.	Análisis Vertical Estado de Resultados 2013 .....	57
18.	Análisis Horizontal Grupo Disponible .....	60
19.	Análisis Horizontal Grupo Exigible .....	61
20.	Análisis Horizontal Activo Fijo No Depreciable.....	62
21.	Análisis Horizontal Pasivo Corto Plazo.....	63
22.	Análisis Horizontal Patrimonio .....	64
23.	Análisis Vertical Activo 2011.....	67
24.	Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2011 .....	67
25.	Análisis Vertical Activo 2012.....	68

26. Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2012 .....	68
27. Análisis Vertical Activo 2013.....	69
28. Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2013 .....	70
29. Punto de Equilibrio .....	78
30. Resultado del Ejercicio .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

N°	TÍTULO	PÁG.
01.	FODA Cruzado .....	34
02.	Plan de Acción Objetivo Estratégico 1 .....	37
03.	Plan de Acción Objetivo Estratégico 2 .....	38
04.	Plan de Acción Objetivo Estratégico 3 .....	40
05.	Presupuesto Estratégico .....	42
06.	Estado de Resultados Análisis Horizontal .....	43
07.	Estado de Resultados Análisis Vertical .....	53
08.	Balance General Análisis Horizontal.....	58
09.	Balance General Análisis Vertical .....	65
10.	Costos e Ingresos en relación al Número de Estudiantes .....	76
11.	Presupuesto de Ventas .....	91
12.	Presupuesto de Costo del Servicio Prestado .....	92
13.	Presupuesto de Gastos .....	93
14.	Presupuesto de Flujo de Caja.....	94
15.	Estado de Resultados Proforma .....	95
16.	Balance General Proforma.....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

N°	TÍTULO	PÁG.
01.	Entrevista a Docentes.....	105
02.	Entrevista a Directivos y Ejecutivos .....	107
03.	Entrevista al Área Financiera.....	109
04.	Costos Fijos y Variables .....	111

# INTRODUCCIÓN

Desde tiempos antiguos la planificación estratégica ha sido empleada en varios campos siendo uno de ellos militar, Aníbal Barca planeaba conquistar Roma en el año 264 a.C., se desató una guerra de veinte años entre Roma y Cartago. Aníbal inició definiendo la misión de su reino, luego formuló estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus recursos para determinar tácticas, proyectos y pasos a seguir; se originó el proceso de la planificación estratégica y se nombró a Aníbal de Cartago como uno de los más grandes estrategas militares de la historia.

La planificación estratégica emerge formalmente como un sistema de gerencia en los años sesenta, Taylor mencionaba que el papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían. Desde entonces los gerentes pensaban en el qué, cómo y cuándo ejecutar tareas. La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que hace énfasis en el qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias).

Actualmente la planificación estratégica es empleada en todas las áreas de una empresa, una de ellas en la financiera, la planificación estratégica financiera tiene como objetivo la previsión de cómo se invertirá el capital de la compañía, la prevención implica tener en cuenta el futuro y sus posibles escenarios. Permite evaluar los factores externos e internos para el desarrollo óptimo de estrategias, diseño de misión y visión, análisis de la situación económica y financiera mediante la aplicación de las herramientas de planeación como son ratios financieros y punto de equilibrio, exige la elaboración de presupuestos y proyección de estados financieros.

El análisis financiero permite diagnosticar los factores críticos en el área financiera, si el manejo de los recursos fue eficiente, como invertir el capital, luego de dicho análisis se desarrollan alternativas que permita mitigar las debilidades y amenazas a fin de tener una óptima gestión.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Unidad Educativa Verbo como las demás instituciones educativas privadas y fiscomisionales del país, está bajo el control del Ministerio de Educación, entidad que regula y emite resoluciones a fin de mejorar el sistema educativo y que son de cumplimiento obligatorio para las mismas.

En meses anteriores dicho organismo reguló el monto de matrículas y pensiones que deben pagar aquellos que acceden a la educación de tipo privada y fiscomisional, sin duda esta resolución tiene dos impactos el positivo y el negativo; positivo para la parte que realiza pagos a las instituciones educativas y el negativo para los establecimientos educativos que ahora tienen que cumplir con las exigencias y obligaciones impuestas por el Ministerio de Educación con un presupuesto inferior.

Cabe mencionar que la Unidad Educativa Verbo desde hace dos años viene presentando déficit en sus estados financieros y ahora con la resolución emitida para el cobro de matrículas y pensiones, la institución se verá envuelta en una inestabilidad financiera crítica porque el monto por los ya mencionados conceptos ha disminuido.

A esto se suma otra problemática que actualmente está atravesando la institución que es la disminución del número de estudiantes, en los tres últimos períodos lectivos ha tenido una baja de la población estudiantil en un promedio de -8,55%, lo que representa una situación preocupante ya que los ingresos que obtiene la institución es por el cobro de pensiones y matrículas a los estudiantes.

Ante toda esta situación los directivos de la Unidad Educativa Verbo han tenido que tomar varias decisiones entre ellas financieras para hacer frente a estas y otras realidades que se están presentando y al no contar con una herramienta para la toma de decisiones estas se han realizado en base a corazonadas y experiencias tratando de alguna manera superar las

adversidades que se están presentando, pero y en la mayoría de las veces no han obtenido los resultados deseados.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

El Diseño de una Planificación Estratégica Financiera, incide en la toma correcta de decisiones financieras en la Unidad Educativa Verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2014-2019.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar la planificación estratégica financiera que permita el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la Unidad Educativa Verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Indagar sobre las bases conceptuales y teóricas de la planificación estratégica financiera como una herramienta para la optimización de la gestión en la Unidad Educativa Verbo.
- Establecer una metodología de gestión financiera fundamentado en alinear los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades para lograr posicionar sus ventajas competitivas de manera sostenible en el campo educativo.
- Establecer un plan estratégico financiero que permita direccionar a la Unidad Educativa Verbo hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.



### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es realizada con el fin de proporcionar una herramienta que sea el punto de partida para la toma de decisiones financieras y que permitan el desarrollo óptimo de la Unidad Educativa Verbo en el tiempo como lo han venido haciendo las grandes instituciones educativas del medio.

Contar con una herramienta administrativa como lo es la Planificación Estratégica Financiera, hoy en día se ha vuelto indispensable para todas las instituciones del medio ya que permite proyectar a futuro a fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación en lo posterior, aspectos que son necesarios aplicar en la Unidad Educativa Verbo.

En el tiempo que ha venido funcionando la Unidad Educativa Verbo no se ha desarrollado ni aplicado ninguna herramienta administrativa que les permita operar de manera eficiente y eficaz, por ello en vista de la situación en la que se encuentra se considera factible y viable el diseño de la Planificación Estratégica Financiera.

Para el desarrollo de esta investigación son aplicables los conocimientos aprendidos de las distintas cátedras que han sido impartidas en la carrera universitaria de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y que guardan relación con el tema de investigación lo cual permitirá afianzar y adquirir nuevos conocimientos que enriquecerán nuestra ciencia y perfil profesional.

Una vez finalizada la presente investigación, la Unidad Educativa Verbo contará con información de su situación actual y con el plan estratégico financiero, lo cual les permitirá mejorar en la toma de sus decisiones financieras y a futuro en su gestión económica y financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA**

La planificación estratégica financiera en la actualidad se ha convertido en una herramienta fundamental en la administración moderna, Ortega Castro (2008:199) menciona que la “Planificación financiera estratégica es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad”.

A su vez, la planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero; es una planeación a largo plazo que permite identificar los factores internos y externos de la organización como también el análisis del entorno y de los recursos permitiendo establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Es por ello que la planificación estratégica financiera se considera una herramienta de gestión financiera ya que a partir del análisis del entorno interno y externo de la organización se establecen misiones, objetivos y metas, se desarrollan estrategias y se los lleva a cabo, mejorando así la toma de decisiones en el ámbito económico y financiero efectuando un mejor trabajo (González Lilian, 2010:77).

Planear es uno de los elementos fundamentales hacia el logro de los resultados para subsistir de manera competitiva, sustentable y sostenible en el mercado. Cabe recalcar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por las que están atravesando la entidad, pero es una herramienta útil que brinda múltiples beneficios al ser empleada en el momento y forma adecuados.

## **2.1.1 Proceso de Planificación Estratégica Financiera**

El proceso de planificación estratégica financiera propuesto por Ortega Castro (2008) en su libro *Planeación Financiera Estratégica* propone partir desde el establecimiento de la visión, análisis del entorno interno y externo de la organización, análisis de la información financiera mediante la aplicación de las herramientas de planeación financiera, determinación de estrategias, programas y metas de trabajo, presupuesto y finaliza con los estados proforma.

### **2.1.1.1 Visión**

Los autores Chiavenato y Sapiro (2011:45) concuerdan que la visión “Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro”.

La visión expresa el tipo y naturaleza de organización que se pretende crear o tener, comunica la naturaleza, propósito, ámbito y competencia de la empresa; aspectos que comparte Haime Levy (2009:43) cuando dice que el desarrollo de la visión señala las actividades que se ejecutaran en un tiempo de largo plazo. Por tal razón es importante desarrollar y establecer de manera adecuada la visión ya que resume las aspiraciones y ambiciones organizacionales hacia el futuro.

### **2.1.1.2 Análisis Interno**

El análisis interno no es más que determinar los factores internos posee toda organización y que son las fortalezas y las debilidades. Haime Levy (2009:66) se refiere en cuanto a las fortalezas que “son aspectos positivos internos de la propia organización, y que están bajo su control e influencia”. Como ejemplo se puede mencionar que son: la tecnología, los activos, el capital financiero, el talento humano, el conocimiento, la experiencia, entre otros que son propios y favorecen a la organización hacia el logro de su razón de ser y que le diferencia de su competencia.

Las debilidades, Haime Levy (2009:66) dice “son los factores negativos de la empresa que en algún momento la pueden llevar a una crisis o que la debilitan ante sus competidores, y cuya solución está en manos de la propia organización”. Constituyen

deficiencias netamente de la organización que conlleva a que se vea débil ante la competencia, se cita como ejemplo: falta de talento humano capacitado, desconocimiento del mercado, situación geográfica, instalaciones, bajos márgenes de ingresos, entre otros.

### **2.1.1.3 Análisis Externo**

El análisis externo permite determinar los factores externos que afecta a una organización, significan tendencias o sucesos que ocurren fuera de la empresa y de las cuales no posee control, estas son las oportunidades y las amenazas.

Chiavenato y Arão (2011:87) alegan que oportunidad del entorno “es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; (...)”. El aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno externo a una organización, si ésta los realiza, puede dar como resultado una posición competitiva más robusta y reforzada.

En cuanto a las amenazas, Chiavenato y Arão (2011:88) mencionan que “se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que pueden perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica”. Estos elementos son externos y a la vez están rodeando a la organización, están fuera del control de cualquier empresa pero que llevando a cabo acciones adecuadas, las llamadas estrategias, pueden ser contrarrestadas minimizando su efecto negativo.

### **2.1.1.4 Información Financiera**

Según las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, la información es la declaración que expresa el desempeño y la posición de las organizaciones y que son de gran utilidad para el usuario general en la toma de decisiones económicas como también para el análisis de alternativas que conlleven a la optimización en el uso de los recursos que posee la entidad.

La información financiera es producto de la contabilidad ya que se encarga de registrar todos los eventos que afectan económicamente a la organización. La información financiera contiene información cuantitativa, se expresa en unidades monetarias según la

región, e información cualitativa, muestra el desempeño y posición financiera (Álvarez y Ochoa, 2009:3).

Los estado financieros básicos en un plan financiero según el artículo Planeación Estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo, realizado por Jaimes et al. (2009:201) mencionan que el análisis financiero se realiza en base a los estados financieros principales que son el balance general, estado de resultados y el estado de flujo de caja; aspectos que también los considera Boronat y Ruiz (2011:10) en su artículo titulado El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario de crisis, en el que mencionan que un plan financiero hace referencia a los tres estados financieros básicos que son el balance, cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo. Es importante considerar que para realizar el análisis financiero se requiere información de por lo menos tres años.

#### **2.1.1.4.1 Balance General**

Para Rey Pombo (2011:58) el balance general es “una fotografía en un momento determinado (normalmente final de año) de la situación patrimonial de la empresa. (...) En el balance figurarán de forma separada el activo, el pasivo y el patrimonio.”

El balance general es conocido también como estado de situación, muestra la valoración económica que tiene la empresa sobre los bienes, derechos, deudas y capital que la entidad posee en un momento determinado. (Soldevila, Oliveras y Bagur, 2010:24).

#### **2.1.1.4.2 Estado de Resultados**

El estado de resultados o la cuenta de pérdidas y ganancias, recogen el resultado del ejercicio obtenido por la entidad, sea pérdida o ganancia; debe ir separado los ingresos de los gastos y luego se reflejará el resultado obtenido en el ejercicio. (Rey Pombo, 2011:59).

El estado de resultados es de gran importancia para los usuarios ya que en él se muestra cómo se ha generado el resultado obtenido en el ejercicio (Soldevila, Oliveras y Bagur, 2010:37). Además muestra los rubros que la entidad ha obtenido como los que ha desembolsado y en qué conceptos los ha realizado.

### 2.1.1.4.3 Estado de Flujos de Efectivo

Es necesario previamente conocer algunas definiciones relacionadas al estado de flujos de efectivo, que según la NIC-7 (2012:1) es:

- *El efectivo:* es la caja que comúnmente conocemos y los depósitos bancarios a la vista
- *Los equivalentes al efectivo:* son las inversiones a corto plazo y de gran liquidez, fácilmente se convierten en importes determinados de efectivo, se sujetan a un riesgo que es poco significativo de cambio a su valor.
- *Flujos de Efectivo:* son aquellas entradas y salidas de efectivo y los equivalentes al efectivo.

Para Rey Pombo (2011:59), el estado de flujos de efectivo pone en manifiesto, ordenadamente y agrupados por categorías las actividades, los cobros y los pagos que ha realizado la entidad a fin de informar sobre los movimientos de efectivos realizados durante el ejercicio económico.

El estado de flujos de efectivo está integrado por las actividades de operación, actividades de inversión y las actividades de financiamiento.

- Las *actividades de operación* son aquellas actividades principales que son y generan fuente de ingresos ordinarios a la entidad y aquellas actividades que no pueden ser consideradas como de inversión o financiación.
- Las *actividades de inversión* son aquellas generadas por la adquisición y disposición de activos de largo plazo y otras actividades de inversión no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.
- Las *actividades de financiación* son actividades que provocan cambios en el tamaño y composición de los capitales y préstamos tomados por la entidad.

El estado de flujos de efectivo suministra información sobre los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo; esta información es utilizada para evaluar la capacidad de la entidad en generar efectivo y el equivalente al efectivo como también ayuda a los directivos en la toma de decisiones económicas.

#### **2.1.1.5 Herramientas de Planeación Financiera**

Las herramientas de planeación financiera permiten realizar diversos análisis a la información financiera que posee la organización a fin de determinar y establecer si el uso y el manejo de los recursos es el más adecuado. En base a dicho análisis los directivos de la entidad toman decisiones a fin de mejorar la gestión en la misma.

Una de las herramientas más utilizadas para realizar dichos análisis son los ratios financieros, según Boronat y Ruiz (2011:16) en su artículo El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario de crisis, mencionan que los ratios financieros “son a su vez herramientas con una doble función, análisis y previsión, con lo que deben ser usados como herramientas de seguimiento de una periodicidad no más allá de la de carácter mensual”.

Con la aplicación de los ratios financieros o razones financieras se podrá apreciar todos los cambios que la entidad ha sufrido durante un periodo de tiempo determinado, los ratios financieros se dividen en cuatro grandes grupos que son:

- *Índices de liquidez:* al aplicar este grupo de ratios se podrá evaluar la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo.
- *Índices de gestión o actividad:* mide el nivel de utilización de los activos y comparan la cifra de ventas con el activo total, el activo circulante, el inmovilizado material.
- *Índices de solvencia, apalancamiento o endeudamiento:* relaciona los recursos que tiene la entidad con sus compromisos.
- *Índices de rentabilidad:* evalúa la capacidad de la entidad para generar rentabilidad financiera y económica.

Ortega Castro en su libro Planeación Financiera Estratégica propone a más de los ratios financieros otra herramienta de planeación financiera que es el punto de equilibrio, el autor lo define como “una técnica de análisis muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. (...) momento o punto económico en que una empresa no genera utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos”. (Ortega, 2008:222).

#### **2.1.1.6 Estrategias**

La palabra estrategia proviene del griego “stratos” que se refiere a ejército y “agein” significa guía. La estrategia tiene sus orígenes en el campo militar, un ejemplo de esto se encuentra en la obra El arte de la guerra de SunTzu (aprox. 544 - 496 a.C), que en síntesis habla sobre las diversas estrategias desarrolladas en el campo militar a fin de ganar la guerra con el menor esfuerzo posible.

La estrategia ya no solo se utiliza en el campo de la milicia, con el paso de los años se ha ido adaptado en diversas áreas, una de ellas es en el ámbito empresarial, lo que ha permitido que aquellas organizaciones que han implementado estrategias se mantenga competitivamente en el mercado.

Fierro (2014:81) menciona que la estrategia en la organización nos indica hacia donde se dirige la entidad y los recursos que se necesitan para alcanzar el éxito. Ortega (2008:8) define a la estrategia como “cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas”.

Por lo tanto, las estrategias son cursos de acción establecidos por los directivos o la gerencia de la entidad, encaminados hacia el logro de los objetivos previamente establecidos, es decir la estrategia resume hacia dónde ir, cuándo y cómo hacerlo a fin de mantenerse en el mercado de manera competitiva y creciendo empresarialmente.



La estrategia tiene relación con la planeación estratégica, según Contreras (2013:155) de la estrategia surgen conceptos afines como son: estrategia, planeación financiera, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros. De los cuales es importante conocer e identificar sus definiciones.

Un aspecto importante que menciona Contreras (2013:179) es que es necesario plantear estrategias cuando se tenga conocimiento amplio sobre los riesgos a los que se puede ver abocada la entidad, en el nivel interno como en el externo. En el momento en que los directivos de la entidad establezcan las estrategias deben considerar los escenarios posibles en los que se desarrollaran las estrategias, ayuda de gran manera hacerse la pregunta ¿qué pasaría si?, ya que de esta manera se generaran múltiples opciones las cuales clasificaran las que más beneficien a la organización.

Ortega Castro (2008:32) propone la siguiente clasificación de las estrategias:

- *Estrategias maestras*: su esquema es general, encaminada a establecer acciones trascendentales para la organización.
- *Estrategias internas*: se enfocan a asuntos específicos de la organización.
- *Estrategias externas*: su enfoque se determina por los factores del medio ambiente.
- *Estrategias funcionales*: son específicas de las áreas clave de la organización.

#### **2.1.1.7 Programas y metas de trabajo**

Una vez que se ha identificado las estrategias, se procede a desarrollar los programas y metas que conlleven al cumplimiento de dichas estrategias. Se detallan las actividades que se deben seguir, se asignan los recursos que se utilizaran y se especifica los lapsos de tiempo en los que debe llevarse a cabo cada actividad. Es importante que los programas y metas de trabajo estén apegados a la realidad de la entidad ya que en caso contrario se desperdiciará tiempo y recursos situación que afectaría aún más la situación de la empresa.

Las metas se definen como los resultados concretos que la entidad se ha propuesto alcanzar y que mediante estas se puede lograr con el cumplimiento de sus objetivos. Las metas nacen de las actividades, deben ser específicas, medibles, cuantificables y sobre todo coherentes, Ministerio de Educación - Secretaría de Planificación Estratégica Perú (2006:35).

#### **2.1.1.8 Presupuesto**

La palabra presupuesto se compone de las palabras latinas: “*pre*” que significa antes de lo hecho o delante de, y “*supuesto*” que significa hecho, formado; presupuesto significa antes de lo hecho. Barajas Martínez (2012:88) destaca, con una perspectiva pública, que los presupuestos son “una herramienta analítica que nos permite revisar el gasto público y la recaudación fiscal (...)”.

Con un enfoque más centrado al tema de investigación, Muñiz (2009:41) define al presupuesto “es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”.

El presupuesto también es una herramienta de control ya que al establecer actividades que para cumplir con los objetivos establecidos, se asigna un monto de dinero determinado para llevar a cabo dichas actividades, periódicamente se revisa el presupuesto y se compara con los desembolsos efectuados, si el desembolso fue menor al asignado se habla de eficiencia, y si este lo ha superado se habla de incumplimiento con el presupuesto establecido o que el presupuesto no estuvo realizado de manera adecuada.

Es la herramienta más importante de control administrativo, permite evaluar el cumplimiento de la operación del día a día, por ende implica mayor análisis y detalle de cada una de las variables que inciden en los resultados y finanzas de la entidad (Sánchez, 2011:158).

Los presupuestos pueden realizarse de dos formas, en la primera se establecen inicialmente las necesidades o gastos que la entidad requiera y luego se determina la

manera en cómo obtener los ingresos necesarios para cubrir los gastos; en el segundo método se establece primeramente los ingresos que generará la entidad para luego distribuirlos en las conceptos que requieran desembolsos de dinero.

Existen varios tipos de presupuestos, a continuación se detallan y explican resumidamente cada uno de ellos:

- *Presupuestos generales o parciales:* los presupuestos generales se desarrollan detallando todas las operaciones que la entidad realiza, y los presupuestos parciales se los realiza considerando una parte de todas las operaciones.
- *Presupuestos iniciales, de gestión o de liquidación:* los iniciales se realizan para el cálculo de gastos e ingresos necesarios para la puesta en marcha de una entidad. Los presupuestos de gestión se realizan para prever las operaciones normales que debe llevar la empresa en un tiempo determinado. Y los presupuestos de liquidación se los realiza al momento en que una empresa entra en liquidación.
- *Presupuestos ordinarios y extraordinarios:* los primeros se desarrollas en base a hechos normales en la vida de la organización. Los extraordinarios referidos a aquellas operaciones que son poco frecuentes o de importancia especial para la organización.
- *Presupuestos limitativos y orientativos:* en los presupuestos limitativos se asignan cifras de carácter limitantes para la gestión empresarial, se aplica por lo general a los gastos, para no sobrepasarlos, o a los presupuesto de inversión. Los presupuestos orientativos las cifras asignadas no tienen el carácter de limitante.
- *Presupuestos voluntarios, forzados, de secciones independientes o proporcionales:* en el presupuesto voluntario la dirección de la empresa actúa de manera libre sobre los ingresos y gastos a efectuarse. Los presupuestos forzados se deben ajustar los gastos a los ingresos por causas impropias de la entidad. Los presupuestos de secciones independientes los gastos y los ingresos pueden desarrollarse independientemente entre estos dos. Los presupuestos proporcionales los gastos de publicidad y el coste de las materias invertida se trasforman en gasto variable.

### **2.1.1.9 Estados Proforma**

Los estados proforma o también llamados la proyección de estados financieros, según la publicación realizada por editorial Vértice llamado Análisis Contable (2011:179) la proyección financiera es “una ampliación de pautas y relaciones históricas, basada en hipótesis acerca de las futuras condiciones económicas, comportamiento del mercado y actuaciones de la dirección”.

Para realizar esta proyección se requiere de información histórica sobre los estados financieros básicos e información adicional relacionada al entorno en que se mueve la organización. Las proyecciones de los estados financieros son realizadas anualmente. Crear un plan de negocios, edición publicada por Harvard Business Publishing (2009:100) menciona que con el desarrollo de los pronósticos financieros se puede estimar los requerimientos financieros a futuro y realizar planes de acuerdo con ellos.

Existen varios modelos para proyectar estados financieros, el más utilizado es el método de porcentaje de ventas, este método consiste en proyecciones sobre cifras del estado de resultados y del balance sobre las ventas futuras. Se utiliza este método por el hecho de que varias cuentas de estado de situación tienen relación directa con el nivel de ventas que realice la empresa.

## **2.2 TOMA DE DECISIONES**

Fierro (2014:79) define a la toma de decisiones como “el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales”.

Rodríguez, Pedreja y Araneda (2013:329) concuerdan que “las decisiones se configuran como un elemento constitutivo de ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento” Tomar una decisión significa elegir de entre varias alternativas la opción más adecuada a fin de lograr y conseguir los objetivos empresariales.

El tomar decisiones en las empresas juega un papel muy importante ya que se obtendrán buenos o pésimos resultados al elegir una alternativa, es necesario contar con información detallada y suficiente antes de realizar alguna elección, los gerentes y directivos deben generar hasta la más pequeña alternativa, es importante conocer las posibles situaciones a las que se podrían enfrentar así que ninguna idea es mala.

## **2.2.1 Modelos de la Toma de Decisiones**

Los modelos de la toma de decisiones son dos el clásico y el administrativo. Fierro (2014:79) menciona que los modelos de la toma de decisiones son guías que pretenden o pueden ayudar a los directivos y gerentes de las organizaciones a comprender el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.1.1 Modelo Clásico**

Es el primer modelo de la toma de decisiones, este modelo es perceptivo, especifica cómo debería tomarse las decisiones (Fierro, 2014:79). Aquellos gerentes y directivos empresariales que aplican este modelo realizan varias suposiciones sobre dicho proceso. Es decir, en el momento que los gerentes y directivos reconozcan la necesidad de tomar una opción, deben realizar un listado de todas las posibilidades y las consecuencias que generarían si fuesen adoptadas, en base a este análisis deben escoger finalmente la mejor opción.

La característica de este modelo es que trabaja en base a supuestos, la primera suposición que abarca es que los directivos y gerentes de las entidades cuentan con toda la información necesaria para tomar decisiones, otra suposición que realiza este modelo es que los encargados de tomar decisiones pueden enumerar fácilmente sus preferencias para cada alternativa, de este modo pueden clasificarlas ascendentemente y tomar la decisión óptima.

### **2.2.1.2 Modelo Administrativo**

Según Fierro (2014:79) el modelo administrativo se fundamenta en tres concepciones que son importantes y que son la racionalidad, la información incompleta y la elección satisfactoria.

Este modelo se caracteriza por la primacía del riesgo, mismo que está presente cuando los gerentes y directivos de las organizaciones conocen los posibles resultados en una determinada línea de acción a los que pueden asignarles grados de probabilidad. En este modelo, se cuenta con una limitada información para poder tomar decisiones.

### **2.2.2 Decisiones Programadas**

Las decisiones programadas según Jones y George (2010) mencionados en la publicación de Fierro (2014:80) son “decisiones que se tomaron tantas veces en el pasado que los gerentes ya formularon reglas o instrucciones que deben aplicarse cada vez que se den determinadas situaciones inevitables”.

Es decir, en base a la experiencia adquirida de los gerentes y directivos en la administración de la entidad y por lo rutinario de ciertos procesos, los gerentes proponen reglas para que de esta forma sea más fácil la toma de decisiones.

### **2.2.3 Decisiones No Programadas**

Las decisiones no programadas se dan simplemente cuando no existen reglas establecidas para tomar decisiones, no existen reglas porque la situación no lo permite, ya sea por lo inesperada o incierta que pueda ser dicha situación y por ende los gerentes y directivos no cuentan con información necesaria o con reglas para aplicarlas al caso.

### **2.2.4 Decisiones Financieras**

Escalera (2007:52) destaca que los dueños o administradores en la contribución para crear valor en las empresas, deben tomar decisiones en tres aspectos que son: aquellas que se

relacionan con la planificación de actividades, la realización de nuevas inversiones y la selección de fuentes de financiamientos requeridas.

#### **2.2.4.1 Decisiones de Inversión**

Las decisiones de inversión según Escalera (2007:52), se relacionan con la decisión de qué hacer con los recursos que dispone la empresa o la conveniencia en la adquisición de activos a fin de obtener utilidad de ellos, por ejemplo inversión en activos fijos, inversión en el mercado de dinero o en el mercado de capitales, entre otros. Las decisiones de inversión tienen que ver con las decisiones sobre los recursos financieros que son necesarios.

#### **2.2.4.2 Decisiones de Operación**

Son todas aquellas decisiones y estrategias claves orientadas a la utilización eficiente de los recursos que poseen las organizaciones a fin de cumplir con los objetivos establecidos.

#### **2.2.4.3 Decisiones de Financiamiento**

En cuanto a las decisiones de financiamiento, Escalera (2007:52) dice “buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones”. Es decir, las empresas buscan financiar sea con capital propio o por deuda, la previsión de los recursos financieros requeridos.

#### **2.2.5 Decisiones Financieras en relación al Tiempo**

La toma de decisiones financieras en relación al tiempo se clasifica en decisiones financieras a corto plazo y largo plazo. (Ross, Westerfield y Jaffe 2002:751).

##### **2.2.5.1 Decisiones Financieras a Corto Plazo**

Las decisiones financieras a corto plazo implican todas la entradas y salidas del efectivo en el lapso de un año o menos, por ejemplo pagos en efectivo, ventas anticipadas en efectivo, entre otros.

### **2.2.5.2 Decisiones Financieras a Largo Plazo**

Las decisiones financieras a largo plazo son aquellas cuyo efecto abarca de uno a cinco años, por ejemplo la compra de maquinaria cuyo objetivo es reducir costos de producción por un período de cinco años.



# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

Con el diseño de la planificación estratégica financiera se logrará mejorar la toma de decisiones financieras en la Unidad Educativa Verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2014 - 2019.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

La variable independiente es la Planificación Estratégica Financiera.

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

La variable dependiente es la Toma de Decisiones Financieras

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se llevará a cabo es el cualitativo, Hernández et al. (2007:9) definen al enfoque cualitativo como “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”.

El diseño de la planeación estratégica financiera se realizará con un enfoque cualitativo porque permitirá obtener profundidad en los datos e información que se recolecte, interpretación amplia de los mismos, la contextualización del ambiente en el que se maneja la Unidad Educativa Verbo. A la vez el desarrollo de estrategias más acordes a la realidad.

### **3.3.1 Tipos de estudios de investigación**

#### **3.3.1.1 Exploratoria**

Según Lopis (2004:40) la investigación exploratoria es “aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis”.

Mediante la investigación exploratoria se podrá obtener datos, elementos y mayor información sobre el objeto de estudio, lo cual permitirá un desarrollo óptimo de la presente investigación.

#### **3.3.1.2 Descriptiva**

Hernández et al. (2007) coinciden que una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando la situación del objeto de estudio en el momento de la investigación, analizando, interpretando, imprimiendo y evaluando lo que se desea.

Este tipo de investigación permitirá conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la Unidad Educativa Verbo. No se limitará netamente a la recolección de datos, sino también a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las dos variables.

### **3.3.2 Diseño de la Investigación**

#### **3.3.2.1 Cuasi experimental**

Para Bernal (2006:146) en los diseños cuasi experimentales “el investigador ejerce poco o ningún control sobre las variables extrañas, los sujetos participantes de la investigación se puede asignar aleatoriamente a los grupos y algunas veces se tiene grupo de control”.

Al no tener control sobre las variables independiente y dependiente, el diseño de investigación cuasi experimental se aplica a este trabajo de investigación. A la vez

permitirá establecer procedimientos para la recopilación de datos que sean necesarios el análisis y el desarrollo de estrategias para la Unidad Educativa Verbo.

### **3.3.2.2 Longitudinal**

Según Bernal (2006:119) “en la investigación longitudinal se obtienen datos de la misma población en distintos momentos durante un período determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones”.

Se aplicará la investigación longitudinal en el desarrollo del presente trabajo a fin de obtener información suficiente de la Unidad Educativa Verbo que permita realizar análisis y el establecimiento de estrategias acordes a su realidad. La información que se requiera se recopilará mediante encuestas y solicitudes expresas en el tiempo que dure el trabajo de investigación.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

Hernández et al. (2007:238) establecen que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población de la Unidad Educativa Verbo la conforman 23 personas distribuidas entre personal administrativo, docentes y personal de servicio.

### **3.4.2 Muestra**

Hernández et al. (2007:236) establecen que la muestra “es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectarán datos, éste debe ser representativo de la población”.

La muestra que se considerará es a la misma población. Se manejará entrevistas para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

## **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.5.1 Métodos**

#### **3.5.1.1 De Campo**

“La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos naturales en su ambiente natural” (Santa Paella y Filiberto Martins, 2010, p. 88).

Mediante la aplicación de entrevistas se obtendrá la información del hecho o caso que se está estudiando para tomar la información y registrarla para su posterior análisis.

#### **3.5.1.2 Bibliográfica**

Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/ metodológica para una investigación determinada.

La investigación bibliográfica es necesaria para realizar de manera satisfactoria la planeación estratégica financiera ya que previamente se requiere conocer definiciones por medio de documentaciones que permita darle mayor soporte y veracidad al estudio que se está realizando, como también obtener nuevos y mayores conocimientos para el análisis requerido.

### **3.5.2 Técnicas**

#### **3.5.2.1 Entrevista**

“La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos

vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando” (Javier Murillo, 2007:6).

Se llevará a cabo entrevistas con el personal administrativo, docentes y de servicio de la Unidad Educativa Verbo, a fin de obtener un conocimiento profundo sobre la institución e información financiera de la misma.

### **3.5.3 Instrumentos**

#### **3.5.3.1 Cuaderno de Notas**

Se utiliza para describir aspectos importantes que se observa así como también datos importantes para el proceso de la investigación.

#### **3.5.3.2 Guía de Entrevista**

El instrumento que se utilizará la guía de entrevista, a fin de obtener la información necesaria que permita el desarrollo de la investigación.

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VERBO**

#### **4.1.1 Reseña Histórica**

En el año de 1990 en la ciudad de Riobamba, la Iglesia Cristiana Verbo encomienda a los señores Héctor Quingatuña, Julio Zambrano y la Sra. Ángela Viñán junto con un grupo de familias visionarias por un mejor porvenir para nuestra ciudad, provincia y país; vista la necesidad de inculcar en los seres humanos verdades eternas de Dios y en obediencia al llamando de Proverbios 22.6 “Instruye al niño en su camino y aun cuando fuere viejo, no se apartará de él”; se vieron en la necesidad de gestionar ante las autoridades respectivas para crear una Institución Educativa donde el currículo se basa en la palabra de Dios ”Biblia” de la cual surgen sus principios bíblicos.

La Unidad Educativa Cristiana “Verbo”, con acuerdo ministerial 1145 abre sus puertas en Octubre de 1990, bajo la cobertura de Ministerios Verbo; con un modelo pedagógico Cristocéntrico, ya que la palabra de Dios influye directamente en niños y niñas, basándonos en Principios Bíblicos.

Al inicio contamos con 13 estudiantes en Jardín de Infantes, una maestra de planta (Directora) y tres profesores especiales ad honorem; funcionando en una media agua. Al siguiente año se trabajó en un sótano arrendado y al mismo tiempo se inició la construcción del edificio Verbo. Para 1996-1997 entregamos a nuestra ciudad la primera promoción de escuela con 15 estudiantes. El 1997-1998 nuestra institución toma la característica de Unidad Educativa. Iniciándose con 8vo. Año de Básica.

Actualmente contamos con dos locales, ubicado en las calles Guayaquil 13-26 y Joaquín Chiriboga y el segundo local ubicado en las calles Juan Bernardo de León y Darquea; con la Educación Básica completa (de 1ro. a 10mo. Año Básico) y el nivel Bachillerato General en Ciencias.

El personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa Cristiana “Verbo”; son profesionales especializados y capacitados en todas las ramas del quehacer educativo, dedicadas al servicio de la comunidad chimboracense y el país.

Entre los beneficios que nuestra institución ofrece son:

1. Personal docente cristiano y capacitado
2. Educación basada en principios eternos
3. Laboratorios (Química, Física, Ciencias Naturales, Biología, Computación)
4. Talleres (Música, Labores, Dibujo Técnico y Artístico)
5. Educación personalizada
6. Consejería (Ayuda espiritual)
7. Danza y Deportes
8. Biblioteca
9. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

#### **4.1.2 Identificación**

<b>Razón Social:</b>	Unidad Educativa Verbo
<b>Actividad:</b>	Actividades de enseñanza a nivel primario Actividades de enseñanza a nivel secundario
<b>R.U.C.:</b>	0691703487001
<b>Ubicación:</b>	Guayaquil 1326 y Joaquín Chiriboga
<b>Teléfono:</b>	032 942 115
<b>Autoridades:</b>	<b>Rector:</b> Lcdo. Juan Carlos Chiriboga <b>Inspector:</b> Tlgo. Alejandro Ruiz

### **4.1.3 Filosofía Empresarial**

La siguiente información fue proporcionada por la Unidad Educativa Verbo, misma que consta documentada en sus respectivos archivos.

#### **Visión:**

Integrar a la comunidad personas capaces de solucionar las necesidades individuales y sociales por medio de una formación integral que responda a la aplicación correcta de los Principios Bíblicos, a través de los conocimientos: científicos y tecnológicos, el método IRRA (Investigación, Razonamiento, Relación y Anotación), material didáctico, laboratorios y la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, para servir a la sociedad.

#### **Misión:**

Somos una institución educativa cristiana dedicada a formar líderes con sabiduría, conocimiento e inteligencia mediante una educación integral capaces de servir a la sociedad aplicando estrategias metodológicas activas.

#### **Valores:**

- Amor
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Puntualidad
- Respeto
- Humildad
- Justicia
- Pulcritud
- Amabilidad
- Esfuerzo
- Paciencia
- Generosidad
- Fidelidad
- Templanza
- Mansedumbre
- Prudencia
- Decoro
- Fe

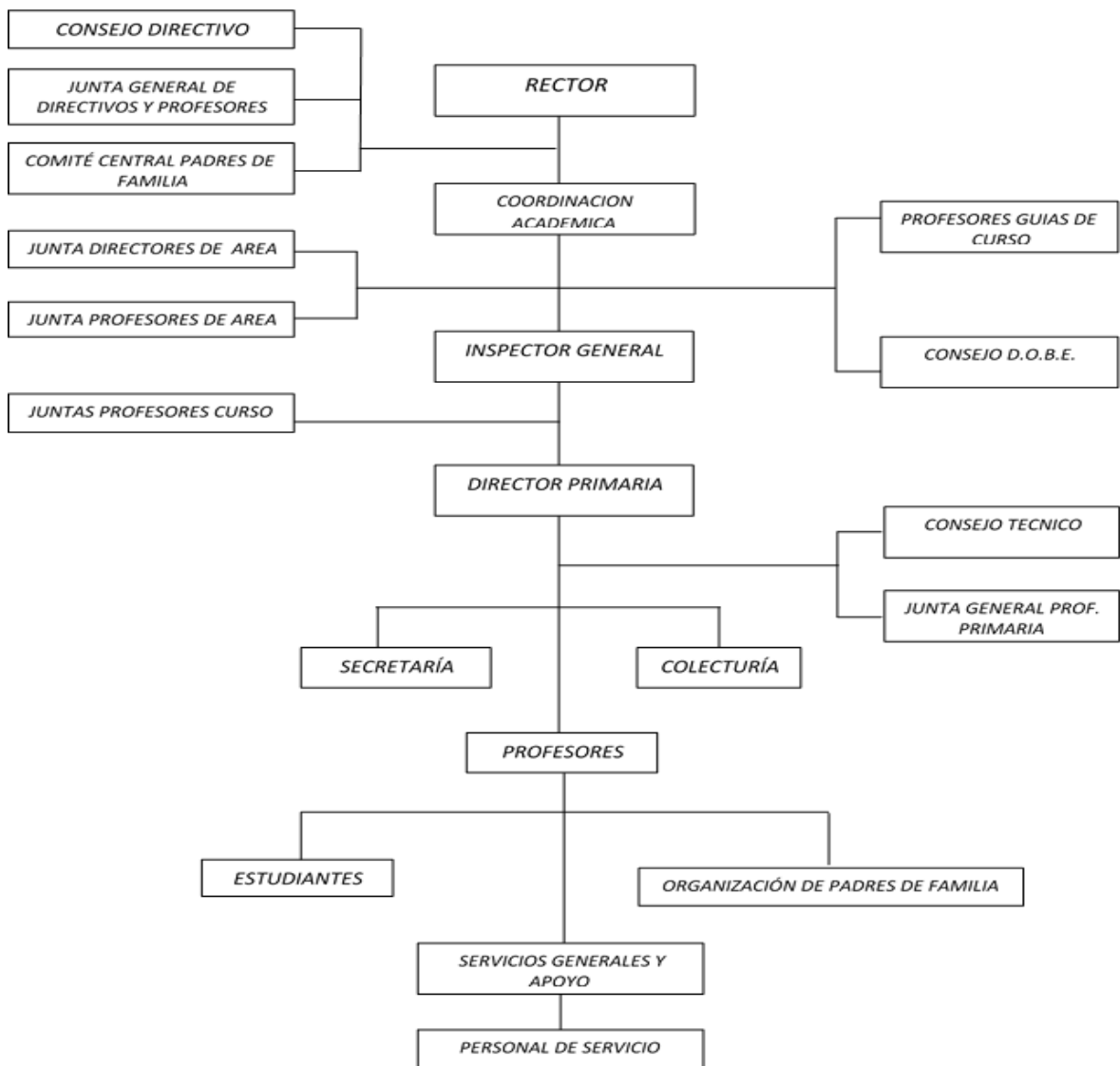


## Objetivo General

Transmitir una educación integral; a través del currículo implantando una cultura de principios, valores, destrezas, conocimientos (científicos y tecnológicos) los cuales generan caracteres de liderazgo y productividad, para su influencia positiva, eficiente y eficaz en beneficio en la sociedad.

### 4.1.4 Organigrama Estructural

Gráfico N° 1 Organigrama Estructural Unidad Educativa Verbo

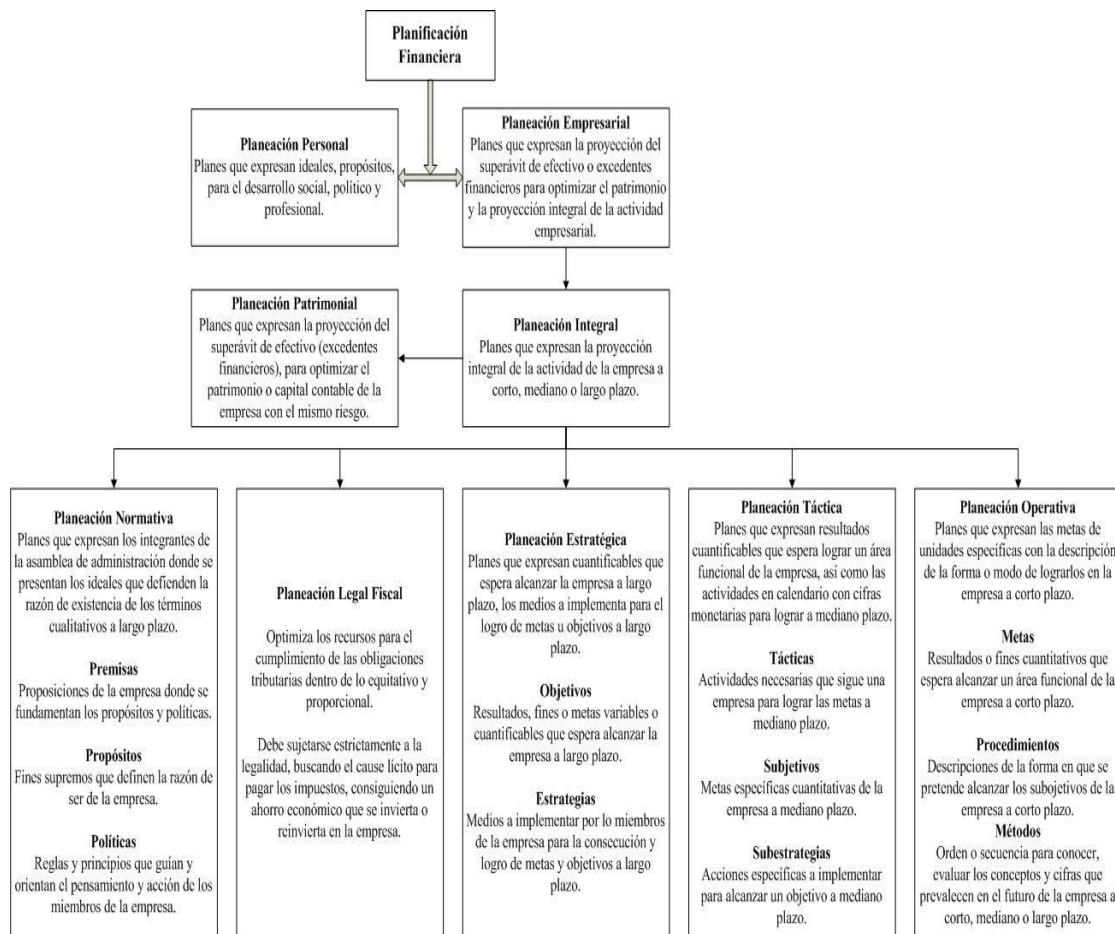


Fuente: Unidad Educativa Verbo

## 4.2 PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

El desarrollo de la planificación estratégica financiera se hará en relación al cuadro siguiente:

**Gráfico N° 2 Procedimiento Planificación Estratégica Financiera**



**Fuente:** Alfonso Ortega Castro

**Elaborado por:** Autora

### 4.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Para empezar con el desarrollo de la planificación estratégica financiera, previamente se analizó la información relativa a la Unidad Educativa Verbo, detallado anteriormente y que es necesario conocer para el desarrollo de la propuesta.

#### 4.3.1 FODA

A continuación se presentan los factores internos y los factores externos de la Unidad Educativa Verbo.

**Cuadro N° 1 Factores Críticos para el Éxito (Fortalezas y Debilidades)**

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal cristiano	D1	Recursos económicos insuficientes
F2	Buen nivel académico de docentes	D2	Carencia de aplicación de herramientas de gestión financiera
F3	Coordinación académica interna	D3	Espacio físico inadecuado y limitado
F4	Apertura a cambios metodológicos de los docentes	D4	Presupuesto insuficiente para remodelación del espacio físico e inversión en nueva tecnología
F5	Comunicación efectiva entre los actores del proceso educativo	D5	Los rubros percibidos por matrículas y pensiones son bajos
F6	Imagen Institucional y de responsabilidad	D6	Disciplina de los alumnos
F7	Evaluación Continua de actividades	D7	Falta de estándares de rendimiento académico
F8	Equipamiento adecuado de laboratorios	D8	Bajo desempeño académico de los estudiantes

**Elaborado por:** Autora

**Cuadro N° 2 Factores Claves para el Éxito (Oportunidades y Amenazas)**

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Vinculación y participación directa con otras instituciones	A1	Mejoramiento de la oferta académica pública
O2	Coordinación Académica externa	A2	Crecimiento del número de establecimientos educativos
O3	Capacitación y charlas de formación	A3	Establecimientos educativos con varios años de servicio y prestigio en el medio
O4	Acceso a nueva tecnología educativa	A4	Retraso en el pago de colegiaturas
O5	Innovación en propuestas pedagógicas y modelos didácticos	A5	Leyes, reformas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación
O6	Incremento de la calidad en la educación	A6	Desconocimiento sobre la presencia de la UEV por la colectividad
O7	Demanda educativa	A7	Los padres de familia no encuentran la educación que desean para sus hijos
O8	Posicionar en el medio el nombre de la Unidad Educativa Verbo	A8	Situación económica y financiera de las familias

**Elaborado por:** Autora

#### 4.3.2 FODA Cruzado

Para el desarrollo del FODA Cruzado se procedió a relacionar los factores internos con los factores externos para posteriormente ponderarlos según el impacto o influencia en el cuadrante que resulta del cruce de los datos. Los valores utilizados en la ponderación fue la siguiente:

Alto = 3; Medio = 2; Bajo = 1 y Nulo = 0

Previa a la asignación de un valor a las variables es necesario plantearse interrogantes. Para el cuadrante FO: ¿en qué medida esta fortaleza me permite obtener la máxima ventaja de esta oportunidad?, si la ventaja es máxima se coloca 3 y no tiene efecto alguno se coloca 0 o se deja el cuadrante vacío.

En el cuadrante DO la interrogante es: ¿en qué medida esta debilidad impide obtener o aprovechar la máxima ventaja de esta oportunidad?, si el impedimento es máximo colocamos 3 y si no hay ningún efecto se deja el espacio en blanco.

Para el cuadrante FA la pregunta es: ¿en qué medida esta fortaleza impide contrarrestar esta amenaza?, si la fortaleza tiene mayor impacto para contrarrestar una amenaza se coloca 3 y si no el espacio quede en blanco.

Por último, en el cuadrante DA la interrogante es: ¿en qué medida esta debilidad impide contrarrestar esta amenaza?, se coloca 3 si es inhabilidad máxima para contrarrestar una amenaza, si no tiene ningún impacto se deja el espacio en blanco.

Al finalizar con la asignación de valores en la matriz se obtuvo los valores que resultó de sumar cada fila. Para realizar el análisis correspondiente de esta matriz se procedió a sumar cada cuadrante y dividirlo, este procedimiento se representa en la siguiente ecuación.

$$X = \frac{\sum Vx}{\sum EUx}$$

X= el cuadrante que se desea calcular

V= valores asignados en el cuadrante

EU= espacios utilizados en el cuadrante

Los resultados obtenidos de cada cuadrante al aplicar la operación antes mencionada son:

$$FO = \frac{47}{22} \quad FO = 2,1$$

$$FA = \frac{65}{29} \quad FA = 2,2$$

$$DO = \frac{83}{38} \quad DO = 2,2$$

$$DA = \frac{48}{23} \quad DA = 2,1$$

Cuadrante FO (Potencialidades) = 2,1

Cuadrante FA (Riesgos) = 2,2

Cuadrante DO (Desafíos) = 2,2

Cuadrante DA (Limitaciones) = 2,1

El resultado mayor obtenido es 2,2; mismo que es importante para resaltar los valores asignados en la matriz que sean mayor a este, entonces se resaltó los valores iguales a 3 como se puede observar en la matriz que sigue.

**Tabla N° 1 FODA Cruzado**

		Vinculación y participación directa con otras instituciones	Coordinación Académica externa	Capacitación y charlas de formación	Acceso a nueva tecnología educativa	Innovación en propuestas pedagógicas y modelos didácticos	Incremento de la calidad en la educación	Demanda educativa	Posicionar en el medio el nombre de la Unidad Educativa Verbo	Mejoramiento de la oferta académica pública	Crecimiento del número de establecimientos educativos	Establecimientos Educativos con varios años de servicio y prestigio en el medio	Retraso en el pago de colegiaturas	Leyes, reformas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación	Desconocimientos sobre la presencia de la UEV por la colectividad	Los padres de familia no encuentran la educación que desean para sus hijos	Situación económica y financiera de las familias	<b>T O T A L</b>
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
F1	Personal capacitado	1	1			2	2		1	2				3	1			13
F2	Buen nivel académico de docentes					3	3		2	3				2	1	3		17
F3	Coordinación académica interna	2					2		2	3			2	3			1	15
F4	Apertura a cambios metodológicos de los docentes					3	3			3				3		3		15
F5	Comunicación efectiva entre los actores del proceso educativo					2	2		2	2			3	3	2	3		19
F6	Imagen Institucional y de responsabilidad	1							2			2		3	2	2	1	13
F7	Evaluación Continua de actividades					3	3			3				2				11
F8	Equipamiento adecuado de laboratorios			2			3			2				1		1		9
D1	Recursos económicos insuficientes			3	3	3	3		2	3				2		3	2	24
D2	Carencia de aplicación de herramientas de gestión financiera				2	2	3		1	3			2					13
D3	Espacio físico inadecuado y limitado			2	1		2	3	1	2				1		2		14
D4	Presupuesto insuficiente para remodelación del espacio físico e inversión en nueva tecnología				3	3	3	2		3				2		2		18
D5	Los rubros percibidos por matrículas y pensiones son bajos			2	3	3	2		1	3				2				16
D6	Disciplina de los alumnos	2		2	3	2	2		1	2				1				15
D7	Falta de estándares de rendimiento académico	1		2		3	3			3			1	2		2		17
D8	Bajo desempeño académico de los estudiantes	1		1	2		3		2	2				1		2		14
																		<b>243</b>

Elaborado por: Autora

Por último se obtiene la sumatoria de los totales de cada fila y se divide para el número total de celdas,  $243/16$ ; el resultado es 15 y de igual manera se resaltan los valores que están en la columna de totales que sean iguales o mayores al resultado obtenido.

Los valores que han sido resaltados en la matriz dan una visión sobre los puntos clave y de mayor importancia para realizar las estrategias, mismas que en lo posterior serán desarrolladas.

### **Análisis de resultados**

Los resultados obtenidos de la matriz anterior son:

- Cuadrante FO (Potencialidades) = 2,1
- Cuadrante FA (Riesgos) = 2,2
- Cuadrante DO (Desafíos) = 2,2
- Cuadrante DA (Limitaciones) = 2,1

Se puede observar que el mayor valor obtenido está en los cuadrantes FA y DO que es 2,2. El cuadrante FA que son los Riesgos muestra que la Unidad Educativa Verbo es vulnerable, es decir se ve amenazada con factores como: el mejoramiento de la oferta académica pública; retraso en el pago de pensiones; leyes, reformas y resoluciones emitidas por el Gobierno y que los padres de familia no encuentren la educación que desean para sus hijos pero con fortalezas como: personal capacitado; buen nivel académico de los docentes; apertura a cambios metodológicos entre otros puede minimizar dichas amenazas.

En el caso del cuadrante DO que son los Desafíos, denota que la Unidad Educativa es débil en aspectos como: recursos económicos insuficientes; carencia en la aplicación de herramientas de gestión financiera; espacio físico inadecuado y limitado; falta de estándares de rendimiento académico y bajo desempeño académico de los estudiantes pero tiene oportunidades como: innovación en propuestas pedagógicas y modelos didácticos; incremento de la calidad en la educación; capacitación y charlas de formación, entre otros que le permitirá hacer frente a aquellas debilidades.



### 4.3.3 Misión Propuesta

Previo al establecimiento de los objetivos estratégicos, se ha desarrollado una propuesta de misión y visión para la Unidad Educativa Verbo, mismas se puede apreciar a continuación:

La Unidad Educativa Verbo es una institución educativa dedicada a la formación de líderes con sabiduría, conocimiento e inteligencia mediante una educación integral, que contribuyan al desarrollo de la sociedad y la construcción del buen vivir.

### 4.3.4 Visión Propuesta

La Unidad Educativa Verbo será una institución reconocida en la sociedad por integrar personas capaces de solucionar las necesidades individuales y colectivas de la comunidad basados en una formación integral con conocimientos científicos y tecnológicos.

A continuación se establecen los objetivos estratégicos, los mismos que se desprenden de la misión y visión y que se enfocan a mejorar aquellos aspectos deficientes y negativos en el área educativa, área administrativa, área financiera y el mercadeo de la Unidad Educativa Verbo.

### 4.3.5 Objetivos Estratégicos




- Mantener el reconocimiento y prestigio de la Unidad Educativa Verbo a fin de que la comunidad opte por nuestro servicio.
- Garantizar la formación integral, científica y tecnológica de los estudiantes para que contribuyan al desarrollo de la sociedad y del buen vivir.

- Mantener una eficiente e íntegra gesti3n a fin de llevar a cabo los prop3sitos expuestos en la misi3n y visi3n.

#### 4.3.6 Plan de Acci3n

A continuaci3n se presentan matrices por cada objetivo estrat3gicos con sus respectivas estrategias y tareas a realizar a fin de cumplir con dichos objetivos. Tambi3n se detallan los posibles costos en los que se incurrir3n al momento de llevar a cabo las tareas especificadas y como tambi3n los responsables de realizarlo.

Para medir el cumplimiento de las actividades del plan de acci3n se ha ubicado una columna con el nombre Cumplimiento, deber3 ser rellenado con los siguientes colores:

	Actividad no cumplida
	Actividad cumplida medianamente
	Actividad cumplida

**Tabla N° 2 Plan de Acci3n Objetivo Estrat3gico 1**

Objetivos Estrat3gicos	Estrategias	Tareas	Fecha de Inicio	Fecha de Finalizaci3n	Responsable	Presupuesto	Medio de Verificaci3n	Cumplimiento
Mantener el reconocimiento y prestigio de la Unidad Educativa Verbo a fin de que la comunidad opte por nuestro servicio	Realizar propagandas publicitarias en medios de comunicaci3n sobre la presencia de la Unidad Educativa Verbo	Solicitar profomas por cu3as publicitarias en medios radiales	01/07/2014	11/07/2014	Vocales principales	\$ 5,00	Profomas adquiridas de los medios radiales de la ciudad	
		Solicitar profomas por spots publicitarios en medios televisivos	14/07/2014	18/07/2014	Vocales principales	\$ 5,00	Profomas adquiridas de los medios televisivos de la ciudad	
		Solicitar profomas por impresi3n de bolantes	21/07/2014	25/07/2014	Vocales principales	\$ 5,00	Profomas adquiridas de las imprentas de la ciudad	
		Evaluar las alternativas publicitarias m3s convenientes para la UEV	28/07/2014	29/07/2014	Consejo Directivo y Junta General de Directivos	\$ 5,00	Informe de evaluaci3n de las opciones de publicidad y acuerdo de la m3s conveniente	
		Ejecuci3n de publicidad en el medio publicitario seleccionado	01/08/2014	31/12/2019	Medio de Comunicaci3n elegido	\$ 5.000,00	Contrato y/o facturas	

Elaborado por: Autora

**Tabla N° 3 Plan de Acción Objetivo Estratégico 2**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Tareas	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Presupuesto	Medio de Verificación	Cumplimiento
Garantizar la formación integral, científica y tecnológica de los estudiantes para que contribuyan al desarrollo de la sociedad y del buen vivir.	Contar con una planta docente capacitada y actualizada en sus respectivas áreas	Detección de necesidades de capacitación docentes	02/02/2015	27/02/2015	Junta General de Profesores	\$ 20,00	Informe que detalle las necesidades de capacitación de los docentes	
		Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación	02/03/2015	27/03/2015	Junta General de Profesores	\$ 20,00	Informe sobre la jerarquización de necesidades de capacitación	
		Elaboración del programa de capacitación	30/03/2015	20/04/2015	Junta General de Profesores	\$ 20,00	Cronograma de capacitación	
		Ejecución de las capacitaciones	01/06/2015	31/08/2015	Docentes	\$ 3.400,00	Fotografías de las jornadas de capacitación de docentes	
		Evaluación de resultados	02/09/2015	11/09/2015	Rector y Junta Profesores Área	\$ 30,00	Test de evaluación a docentes	
	Valorar las dimensiones intelectual, psicológicas y psicoactivas de los estudiantes para garantizar su formación integral	Planificación para la evaluación equitativa de cada estudiante	04/05/2015	22/04/2015	D.O.B.E	\$ 10,00	Planificación de evaluaciones	
		Programación de los horarios para evaluar	25/04/2015	29/04/2015	D.O.B.E	\$ 10,00	Cronograma de actividades	
		Ejecución de la evaluación	01/09/2015	30/09/2015	D.O.B.E	\$ 100,00	Fotografías de las jornadas de evaluación	
		Valoración de resultados	01/10/2015	09/10/2015	D.O.B.E	\$ 10,00	Test de evaluación a los estudiantes y tabulación de resultados	
		Seguimiento de estudiantes y entorno familiar	12/10/2015	30/06/2016	D.O.B.E	\$ 50,00	Informe de seguimiento	
		Desarrollo permanente de actividades académicas con los estudiantes	01/09/2015	20/12/2019	Dirigentes de curso y D.O.B.E	\$ 3.000,00	Planificación y cronograma de actividades	
	Contribuir en el proceso de aprendizaje y mejoramiento académico de los estudiantes	Actualización del currículum	01/07/2015	20/12/2019	Docentes	\$ -	Currículum actualizado	
		Planificación de la jornada y desarrollo de clases	01/09/2015	20/12/2019	Docentes	\$ -	Planificación de las jornadas de clases	
		Asignación de horas de clases sobre técnicas de aprendizaje	01/09/2015	20/12/2019	Rector y Junta Directores de Área	\$ 20.800,00	Horarios de clases	
		Seguimiento de estudiantes con bajo nivel de desempeño académico	18/01/2016	20/12/2019	Docentes y D.O.B.E	\$ 2.000,00	Informes de seguimiento de estudiantes con bajo nivel académico	

	Asignación de horas para tutorías con estudiantes	01/09/2015	20/12/2019	Junta General de Directivos y Junta General de Profesores	\$ -	Informe de atención en tutorías firmado por los estudiantes	
	Incentivar el uso de las TICs en las cátedras impartidas	01/09/2015	20/12/2019	Rector y Docentes	\$ -	Cronograma del uso de laboratorios de informática por curso	
Mantener una adecuada gestión de tecnologías	Evaluación de la tecnología existente	01/02/2016	31/05/2016	Ingeniero Informático, Encargado de la tecnología UEV y Rector	\$ 250,00	Informe de resultados de la evaluación de la tecnología existente	
	Planeación de la administración de las tecnologías	01/06/2016	29/07/2016	Ingeniero Informático y Encargado de la tecnología UEV	\$ 200,00	Planeación de la administración de tecnologías	
	Ejecución de la planeación	01/08/2016	30/09/2016	Ingeniero Informático y Encargado de la tecnología UEV	\$ 2.000,00	Cronograma de actividades	
Garantizar un espacio físico adecuado para el desarrollo y formación integral de los estudiantes	Evaluación del estado de las instalaciones	03/10/2016	30/11/2016	Autoridades de la UEV y un arquitecto	\$ 20,00	Informe de resultados de la evaluación de las instalaciones	
	Planificación de reparación y mantenimiento de las instalaciones	01/12/2016	31/01/2017	Autoridades de la UEV y un arquitecto	\$ 20,00	Planificación de mantenimiento y/o reparación de las instalaciones	
	Elaboración de cronograma para reparar y dar mantenimiento a las instalaciones según la urgencia de necesidades	01/02/2017	28/02/2017	Autoridades de la UEV y un arquitecto	\$ 10,00	Cronograma de actividades de reparación y mantenimiento de las instalaciones	
	Ejecución de lo planificado	01/03/2017	30/06/2017	Trabajadores de la construcción	\$ 5.000,00	Fotografías de las jornadas de trabajo	
	Elaboración de informes de avances de obra	28/04/2017	31/07/2017	Arquitecto	\$ -	Informe de avances de obra	
Gestionar actividades para la construcción de instalaciones propias y que sean adecuadas para el desarrollo y formación integral de los estudiantes de la Unidad Educativa Verbo	Elaboración de planos para la construcción de instalaciones	01/08/2017	28/02/2018	Autoridades de la UEV y un arquitecto	\$ 3.000,00	Planos de la construcción	
	Asignación de al menos el 10% de las ganancias obtenidas en la Unidad Educativa Verbo para el fondo de construcción	29/01/2017	30/12/2019	Contadora	\$ -	Dinero recaudado	

Mantener un número adecuado de estudiantes en cada aula en la Unidad Educativa Verbo	Inspección para determinar la capacidad instalada de las aulas de la UEV	01/05/2017	31/05/2017	Rector e Inspector General	\$ 50,00	Fotografías que respalden la inspección de aulas	
	Elaboración del informe sobre la disponibilidad de aulas	05/06/2017	23/06/2017	Rector e Inspector General	\$ 20,00	Informe de disponibilidad de aulas	
	Ocupación del 95% de la capacidad instalada de estudiantes por aula	01/09/2017	20/12/2019	Docentes	\$ -	Listado de estudiantes por aula	

Elaborado por: Autora

**Tabla N° 4 Plan de Acción Objetivo Estratégico 3**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Tareas	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Presupuesto	Medio de Verificación	Cumplimiento
Mantener una eficiente e integra gestión a fin de llevar a cabo los propósitos de la misión y visión.	Mejorar la estructura del área administrativa de la Unidad Educativa Verbo a fin de que todos los integrantes tengan en claro sus funciones y responsabilidades	Evaluación de la parte normativa del área administrativo	02/10/2017	31/10/2017	Consejo Directivo y Junta General de Directivos	\$ 20,00	Informe de la evaluación normativa del área administrativa	
		Determinación de las necesidades de mejora en el área administrativo	01/11/2017	30/11/2017	Consejo Directivo y Junta General de Directivos	\$ 20,00	Informe de las necesidades de mejora en el área administrativo	
		Implementación de mejoras para el área administrativo	01/12/2017	31/01/2018	Consejo Directivo y Junta General de Directivos	\$ 20,00	Cronograma e informe de cumplimiento de actividades	
		Desarrollo de políticas y reglas para el área administrativo	01/02/2018	16/03/2018	Consejo Directivo y Junta General de Directivos	\$ 10,00	Políticas y reglas documentadas	
		Comunicación de las políticas y reglas a los integrantes del área administrativo	19/03/2018	23/03/2018	Consejo Directivo y Junta General de Directivos	\$ 10,00	Circulares emitidas, publicación de políticas y reglas en lugares visibles	

Mejorar la estructura del área de prestación del servicio de la Unidad Educativa Verbo a fin de que todos los integrantes tengan en claro sus funciones y responsabilidades	Evaluación de la parte normativa del área de prestación del servicio	26/03/2018	27/04/2018	Junta General de Directivos y Junta General de Profesores	\$ 20,00	Informe de la evaluación normativa del área de prestación del servicio	
	Determinación de las necesidades de mejora en el área de prestación del servicio	30/04/2018	25/05/2018	Junta General de Directivos y Junta General de Profesores	\$ 20,00	Informe de las necesidades de mejora en el área de prestación del servicio	
	Implementación de mejoras para el área de prestación del servicio	28/05/2018	27/07/2018	Junta General de Directivos y Junta General de Profesores	\$ 20,00	Cronograma e informe de cumplimiento de actividades	
	Desarrollo de políticas y reglas para el área de prestación del servicio	30/07/2018	31/08/2018	Junta General de Directivos y Junta General de Profesores	\$ 10,00	Políticas y reglas documentadas	
	Comunicación de las políticas y reglas a los integrantes del área de prestación del servicio	03/09/2018	07/09/2018	Junta General de Directivos y Junta General de Profesores	\$ 10,00	Circulares emitidas, publicación de políticas y reglas en lugares visibles	
Mejorar la estructura del área financiera del servicio de la Unidad Educativa Verbo a fin de que todos los integrantes tengan en claro sus funciones y responsabilidades	Evaluación de la parte normativa del área financiera	10/09/2018	05/10/2018	Junta General de Directivos y Colecturía	\$ 20,00	Informe de la evaluación normativa del área financiera	
	Determinación de las necesidades de mejora en el área financiera	08/10/2018	31/10/2018	Junta General de Directivos y Colecturía	\$ 20,00	Informe de las necesidades de mejora en el área financiera	
	Implementación de mejoras para el área financiera	01/11/2018	01/01/2019	Junta General de Directivos y Colecturía	\$ 20,00	Cronograma e informe de cumplimiento de actividades	
	Desarrollo de políticas y reglas para el área financiera	02/01/2019	01/02/2019	Junta General de Directivos y Colecturía	\$ 10,00	Políticas y reglas documentadas	

		Comunicación de las políticas y reglas a los integrantes del área financiera	04/02/2019	08/02/2019	Junta General de Directivos y Colecturía	\$ 10,00	Circulares emitidas, publicación de políticas y reglas en lugares visibles	
--	--	--	------------	------------	--	----------	--	--

**Elaborado por:** Autora

### Tabla N° 5 Presupuesto Estratégico

Objetivos Estratégicos		Costos
1	Mantener el reconocimiento y prestigio de la Unidad Educativa Verbo a fin de que la comunidad opte por nuestro servicio	\$ 5.020,00
2	Garantizar la formación integral, científica y tecnológica de los estudiantes para que contribuyan al desarrollo de la sociedad y del buen vivir.	\$ 40.040,00
3	Mantener una eficiente e íntegra gestión a fin de llevar a cabo los propósitos de la misión y visión.	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 45.300,00</b>

**Elaborado por:** Autora

#### 4.3.7 Resultados Financieros

Para realizar el análisis de la situación financiera de la Unidad Educativa Verbo, se inició de los balances históricos de los tres últimos períodos del Estado de Resultados y del Balance General.

##### 4.3.7.1 Estado de Resultados

La Unidad Educativa Verbo contaba con un registro de ingresos y gastos, con dichos datos se estructuró el Estado de Resultados de los tres últimos años.

##### 4.3.7.1.1 Análisis Horizontal

Al realizar el análisis horizontal se determinará las variaciones absoluta (diferencia numérica) y relativa (diferencia porcentual) que ha sufrido cada cuenta de un período a

otro, de esta forma se conocerá si hubo crecimiento o disminución en cada una de las cuentas del estado, permitiendo determinar si el comportamiento de la Unidad Educativa Verbo fue bueno, regular o malo.

**Tabla N° 6 Estado de Resultados Análisis Horizontal**

<b>UNIDAD EDUCATIVA "VERBO"</b>							
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>							
<b>Expresado en Dólares Americanos \$</b>							
	<b>2011</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>	<b>2012</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>	<b>2013</b>
Servicios Prestados	148.371,72	-12.327,01	-8,31%	136.044,71	-2.774,91	-2,04%	133.269,80
Costo de los Servicios Prestados	659,95	61,45	9,31%	721,40	-100,30	-13,90%	621,10
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>147.711,77</b>	<b>-12.388,46</b>	<b>-8,39%</b>	<b>135.323,31</b>	<b>-2.674,61</b>	<b>-1,98%</b>	<b>132.648,70</b>
<b>Gastos Operacionales de Administración</b>	<b>164.670,69</b>	<b>-599,88</b>	<b>-0,36%</b>	<b>164.070,81</b>	<b>-5.060,24</b>	<b>-3,08%</b>	<b>159.010,57</b>
Gasto Publicidad	80,00	290,61	363,26%	370,61	-370,61	-100,00%	0,00
Gasto Sueldos y Salarios	110.423,71	-938,19	-0,85%	109.485,52	-4.818,81	-4,40%	104.666,71
Gasto Beneficios Sociales	39.054,78	-33,88	-0,09%	39.020,90	-328,18	-0,84%	38.692,72
Gasto Capacitación del Personal	155,00	-145,00	-93,55%	10,00	70,00	700,00%	80,00
Gasto Arriendo	6.792,00	0,00	0,00%	6.792,00	0,00	0,00%	6.792,00
Gasto Servicios Básicos	900,99	-7,91	-0,88%	893,08	29,73	3,33%	922,81
Gasto Internet	532,40	4,28	0,80%	536,68	-0,40	-0,07%	536,28
Gasto Útiles de Aseo y Limpieza	221,04	18,41	8,33%	239,45	-37,40	-15,62%	202,05
Gasto Útiles de Oficina	298,37	-246,37	-82,57%	52,00	94,53	181,79%	146,53
Gasto Mantenimiento	968,44	-145,19	-14,99%	823,25	79,55	9,66%	902,80
Gasto Impresiones y fotocopias	819,72	-55,59	-6,78%	764,13	-4,22	-0,55%	759,91
Gasto Formularios	12,00	-0,50	-4,17%	11,50	-9,50	-82,61%	2,00
Gasto Eventos Culturales	1.301,86	-889,33	-68,31%	412,53	107,69	26,10%	520,22
Gasto Transporte	80,00	6,20	7,75%	86,20	13,00	15,08%	99,20
Gastos de Funcionamiento	63,40	0,00	0,00%	63,40	330,07	520,62%	393,47
Gasto Depreciación Activos Fijos	2.938,83	456,80	15,54%	3.395,63	891,24	26,25%	4.286,87
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	28,15	1.085,78	3857,12%	1.113,93	-1.106,93	-99,37%	7,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-16.958,92</b>	<b>-11.788,58</b>	<b>69,51%</b>	<b>-28.747,50</b>	<b>2.385,63</b>	<b>-8,30%</b>	<b>-26.361,87</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>18.320,20</b>	<b>5.923,46</b>	<b>32,33%</b>	<b>24.243,66</b>	<b>-3.807,16</b>	<b>-15,70%</b>	<b>20.436,50</b>
Arriendos Ganados	2.038,50	483,50	23,72%	2.522,00	-380,95	-15,11%	2.141,05
Ingresos para Becas	3.234,00	-34,00	-1,05%	3.200,00	2.800,00	87,50%	6.000,00
Ingresos por Contribuciones y Donaciones	9.806,00	-2.326,87	-23,73%	7.479,13	-4.657,13	-62,27%	2.822,00
Ingresos por Aportes para Construcción	0,00	551,50		551,50	-551,50	-100,00%	0,00
Ingreso por Multas	56,00	373,04	666,14%	429,04	-296,60	-69,13%	132,44
Ingreso Intereses Bancarios	860,05	-795,75	-92,52%	64,30	-64,30	-100,00%	0,00



Ingresos Varios	2.325,65	7.672,04	329,89%	9.997,69	-656,68	-6,57%	9.341,01
<b>Otros Gastos</b>	<b>5.400,63</b>	<b>-2.014,47</b>	<b>-37,30%</b>	<b>3.386,16</b>	<b>-2.803,23</b>	<b>-82,78%</b>	<b>582,93</b>
Gastos Bonificación por Desahucio	4.614,27	-1.522,52	-33,00%	3.091,75	-2.733,37	-88,41%	358,38
Gastos No Deducibles	11,33	58,98	520,56%	70,31	-68,46	-97,37%	1,85
Gastos Agasajos al Personal	74,00	-74,00	-100,00%	0,00	0,00		0,00
Gastos por Compra Terreno	145,60	-72,80	-50,00%	72,80	-72,80	-100,00%	0,00
Gasto Alimentación	100,00	-100,00	-100,00%	0,00	0,00		0,00
Gastos Impuestos Bancarios	19,20	-6,70	-34,90%	12,50	-5,70	-45,60%	6,80
Gastos Bancarios	155,92	-27,12	-17,39%	128,80	9,70	7,53%	138,50
Gastos Varios	280,31	-270,31	-96,43%	10,00	67,40	674,00%	77,40
<b>Utilidad o Pérdida del Ejercicio</b>	<b>-4.039,35</b>	<b>-3.850,65</b>	<b>95,33%</b>	<b>-7.890,00</b>	<b>1.381,70</b>	<b>-17,51%</b>	<b>-6.508,30</b>

**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

## Servicios Prestados

**Gráfico N° 3 Análisis Horizontal Servicios Prestados**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

Los ingresos por servicios prestados en su mayoría son por concepto de cobro de pensiones, en el año 2011 al año 2012 se puede observar que existe una disminución de \$12.327,01 que equivale a -8,31%; para el año 2013 el panorama es similar con una disminución de \$2.774,91 equivalente a -2%.

En los dos primeros períodos analizados la disminución es considerable ya que supera los \$10.000,00 que dejaron de ser percibidos por la unidad, mientras que del año 2012 al año 2013 el decremento es menos significativo en comparación al primero. Este decremento va de la mano con la disminución de la población estudiantil que está experimentando la Unidad Educativa Verbo.

### Costo de los Servicios Prestados

**Gráfico N° 4 Análisis Horizontal Costo de los Servicios Prestados**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

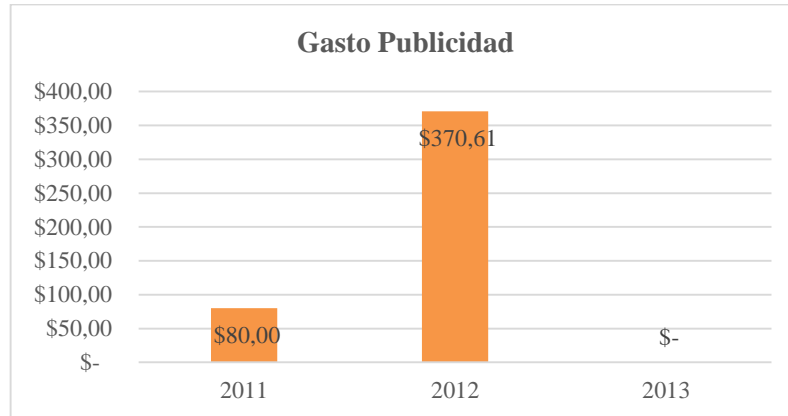
Existe incremento de \$61,45 que representa el 9,3% del año 2011 al año 2012, esto se debe a que se incurrió en un mayor monto en material didáctico, los desembolsos para la actualización de control académico, entre otros. Para el año 2013 hay disminución de \$100,30 que es el -13,9% que es el resultado de la disminución de los rubros de los conceptos antes mencionados.

### Gastos Operacionales de Administración

Dentro de este grupo de gastos existen varias cuentas de las cuales serán analizadas aquellas de mayor trascendencia, es decir aquellas que tengan saldos significativos y/o variaciones significativas.

## Gasto Publicidad

**Gráfico N° 5 Análisis Horizontal Gasto Publicidad**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

Del año 2011 al 2012 incrementa \$290,61 que es el 363,26% y para el año 2013 disminuye en su totalidad obteniendo un valor en cero. En el primer período analizado la Unidad Educativa Verbo a fin de hacerse conocer en la colectividad, incurrió en gastos de publicidad en medios conocidos de la ciudad.

## Gasto Sueldos y Salarios

**Gráfico N° 6 Análisis Horizontal Gasto Sueldos y Salarios**



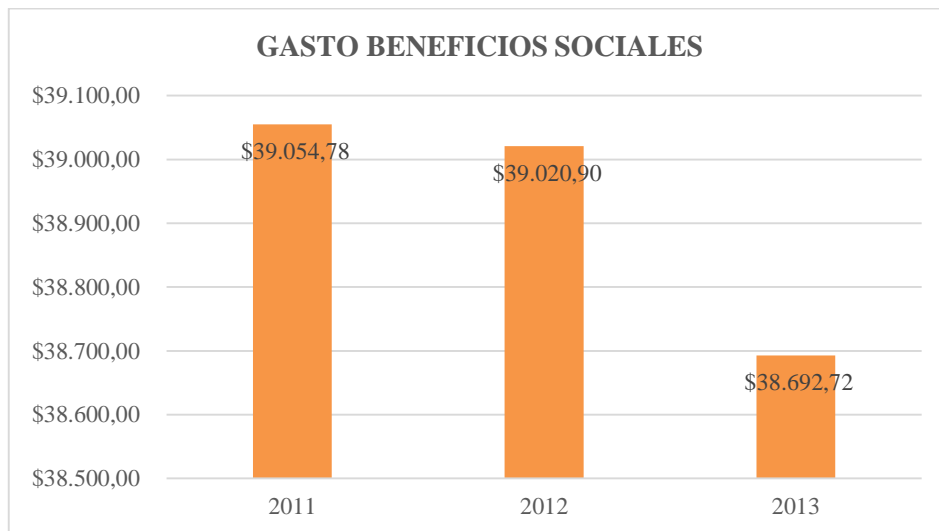
**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

Del años 2011 al año 2012 existió una disminución de \$938,19 que en porcentajes es el -0,85%, para el año 2013 de igual manera existe una baja de \$4.818,81 que es el -4.40%.

El motivo de las disminuciones se debe a que hubo personal que dejó de laborar en la Unidad Educativa Verbo.

### Gasto Beneficios Sociales

**Gráfico N° 7 Análisis Horizontal Gasto Beneficios Sociales**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

En el período 2011 a 2012 se observa una disminución de \$33,88 que equivale a -0,09%, de igual manera para el año 2013 la disminución es de \$328,18 que es el -0,84%. La razón para esta disminución va de la mano con lo descrito anteriormente, es decir, parte del personal que laboraba en la Unidad Educativa Verbo dejó de hacerlo.

## Gasto Eventos Culturales

**Gráfico N° 8 Análisis Horizontal Gasto Eventos Culturales**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

La participación en distintos eventos culturales realizados por la misma institución como por otras como el Ministerio de Educación es importante y común, dichos eventos generan gastos; es así que del año 2011 al 2012, en esta cuenta, se observa una disminución de 68,31% y para el año 2013 existe incremento del 26,10%.

## Otros Ingresos

Las Unidad Educativa Verbo ha obtenido otros ingresos, siendo los más significativos los siguientes:

## Arriendos Ganados

**Gráfico N° 9 Análisis Horizontal Arriendos Ganados**

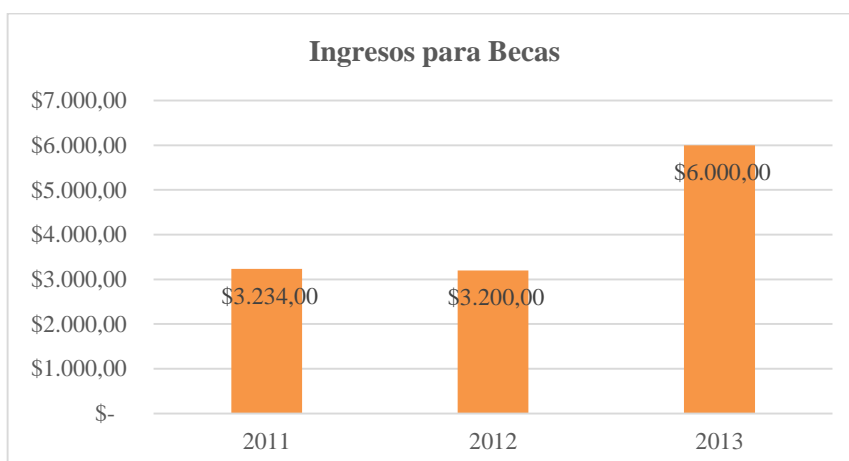


**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

Esta cuenta se genera porque la UEV mantiene en arriendo el bar de la institución. Del año 2011 al 2012 se puede observar un incremento de \$ 483,50 que equivale al 23,72%, mientras que para el año 2013 se reduce en \$380,95 que es el -15,11%.

## Ingresos para Becas

**Gráfico N° 10 Análisis Horizontal Ingresos para Becas**

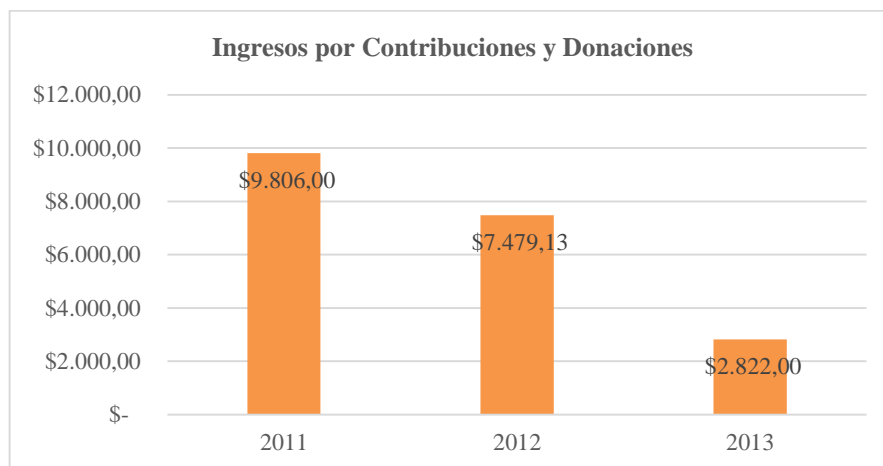


**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

Existe disminución del año 2011 al 2012 en \$ 34,00 que es -1,05%, pero para el año 2013 incrementa en \$2.800,00 que equivale al 87,5%. Este rubro ingresa por donaciones que realiza la Iglesia Verbo a la institución únicamente para becas, esto es realizado por el sentido de compromiso que tienen hacia aquellos que no cuentan con los ingresos suficientes para acceder a la educación.

### Ingresos por Contribuciones y Donaciones

**Gráfico N° 11 Análisis Horizontal Ingresos por Contribuciones y Donaciones**



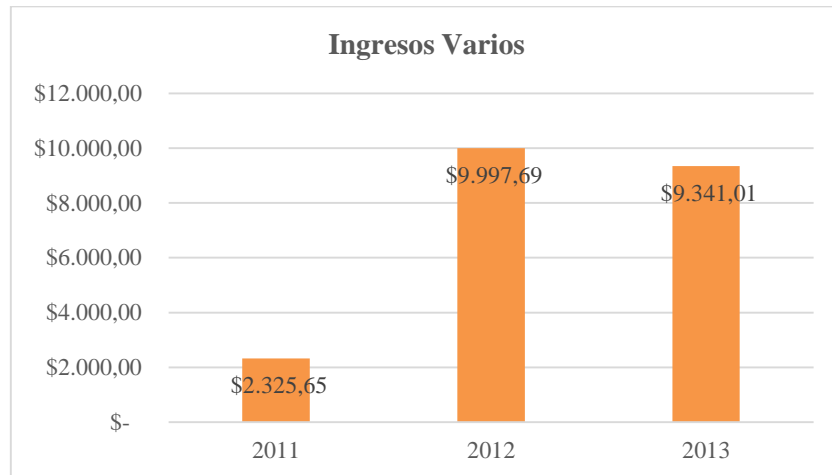
**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

Se puede observar que del año 2011 al año 2012 hay disminución de \$2.326,87 que es el -23,73%, para el año 2013 la situación es similar con un porcentaje de -62,27%. Es normal que exista variación en esta cuenta ya que el dinero que ingresa son aportes voluntarios llamados ofrendas por parte de los miembros de la Iglesia Verbo y de algunos padres de familia.

## Ingresos Varios

Gráfico N° 12 Análisis Horizontal Ingresos Varios



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

En los años 2011 al 2012 se observa un incremento de 329,89%, mientras que para el año 2013 disminuye en 6,57%, un porcentaje relativamente bajo. En se genera porque la Unidad Educativa Verbo realiza actividades de autogestión a fin de obtener ingresos extras que permita continuar con su trabajo.

## Otros Gastos

A este grupo pertenecen todos aquellos gastos que no tienen mucha o ninguna relación con la razón social de la institución pero por compromisos o actividades realizadas se generan y los más significativos son:



## Gasto Bonificación por Desahucio

Gráfico N° 13 Análisis Horizontal Gasto Bonificación por Desahucio



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

En esta cuenta se observa que para el año 2011 al 2012 existe decremento del -33% y para el año 2013 el decremento es del -88,41%.

## Gastos por Compra Terreno

Gráfico N° 14 Análisis Horizontal Gastos por Compra Terreno



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

Esta cuenta se genera a razón que la Unidad Educativa Verbo en necesidad de contar con un espacio físico propio ha venido tratando adquirir un terreno. Del año 2011 al 2012, en

esta cuenta, se observa una disminución del 50% y para el año 2013 la disminución es del 100%.

#### 4.3.7.1.2 Análisis Vertical

Para realizar el análisis vertical en el estado de resultados se toma como referencia la cuenta principal que genera ingresos para la institución, es decir, la cuenta Servicios Prestados.

Los rubros de la cuenta Servicios Prestados de cada año a analizar será el dividendo de las otras cuentas que están en el estado de resultados para de esta manera determinar las cuentas más representativas en el balance lo cual facilitará el análisis de las mismas.

**Tabla N° 7 Estado de Resultados Análisis Vertical**

<b>UNIDAD EDUCATIVA "VERBO"</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Expresado en Dólares Americanos \$</b>						
	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
Servicios Prestados	148.371,72	100,00%	136.044,71	100,00%	133.269,80	100,00%
Costo de los Servicios Prestados	659,95	0,44%	721,40	0,53%	621,10	0,47%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>147.711,77</b>	<b>99,56%</b>	<b>135.323,31</b>	<b>99,47%</b>	<b>132.648,70</b>	<b>99,53%</b>
<b>Gastos Operacionales de Administración</b>	<b>164.670,69</b>	<b>110,99%</b>	<b>164.070,81</b>	<b>120,60%</b>	<b>159.010,57</b>	<b>119,31%</b>
Gasto Publicidad	80,00	0,05%	370,61	0,27%	0,00	0,00%
Gasto Sueldos y Salarios	110.423,71	74,42%	109.485,52	80,48%	104.666,71	78,54%
Gasto Beneficios Sociales	39.054,78	26,32%	39.020,90	28,68%	38.692,72	29,03%
Gasto Capacitación del Personal	155,00	0,10%	10,00	0,01%	80,00	0,06%
Gasto Arriendo	6.792,00	4,58%	6.792,00	4,99%	6.792,00	5,10%
Gasto Servicios Básicos	900,99	0,61%	893,08	0,66%	922,81	0,69%
Gasto Internet	532,40	0,36%	536,68	0,39%	536,28	0,40%
Gasto Útiles de Aseo y Limpieza	221,04	0,15%	239,45	0,18%	202,05	0,15%
Gasto Útiles de Oficina	298,37	0,20%	52,00	0,04%	146,53	0,11%
Gasto Mantenimiento	968,44	0,65%	823,25	0,61%	902,80	0,68%
Gasto Impresiones y fotocopias	819,72	0,55%	764,13	0,56%	759,91	0,57%
Gasto Formularios	12,00	0,01%	11,50	0,01%	2,00	0,00%
Gasto Eventos Culturales	1.301,86	0,88%	412,53	0,30%	520,22	0,39%
Gasto Transporte	80,00	0,05%	86,20	0,06%	99,20	0,07%

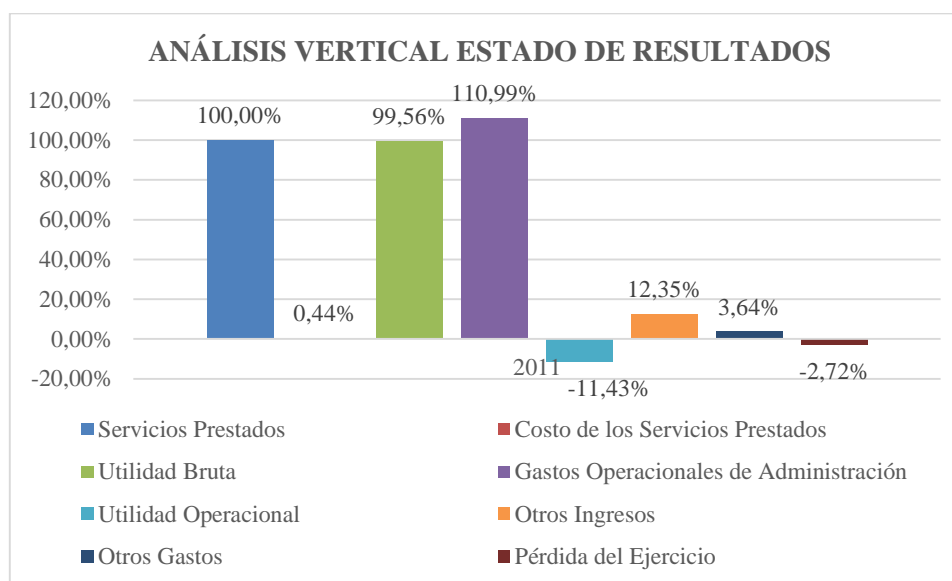
Gastos de Funcionamiento	63,40	0,04%	63,40	0,05%	393,47	0,30%
Gasto Depreciación Activos Fijos	2.938,83	1,98%	3.395,63	2,50%	4.286,87	3,22%
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	28,15	0,02%	1.113,93	0,82%	7,00	0,01%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-16.958,92</b>	<b>-11,43%</b>	<b>-28.747,50</b>	<b>-21,13%</b>	<b>-26.361,87</b>	<b>-19,78%</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>18.320,20</b>	<b>12,35%</b>	<b>24.243,66</b>	<b>17,82%</b>	<b>20.436,50</b>	<b>15,33%</b>
Arriendos Ganados	2.038,50	1,37%	2.522,00	1,85%	2.141,05	1,61%
Ingresos para Becas	3.234,00	2,18%	3.200,00	2,35%	6.000,00	4,50%
Ingresos por Contribuciones y Donaciones	9.806,00	6,61%	7.479,13	5,50%	2.822,00	2,12%
Ingresos por Aportes para Construcción	0,00	0,00%	551,50	0,41%	0,00	0,00%
Ingreso por Multas	56,00	0,04%	429,04	0,32%	132,44	0,10%
Ingreso Intereses Bancarios	860,05	0,58%	64,30	0,05%	0,00	0,00%
Ingresos Varios	2.325,65	1,57%	9.997,69	7,35%	9.341,01	7,01%
<b>Otros Gastos</b>	<b>5.400,63</b>	<b>3,64%</b>	<b>3.386,16</b>	<b>2,49%</b>	<b>582,93</b>	<b>0,44%</b>
Gastos Bonificación por Desahucio	4.614,27	3,11%	3.091,75	2,27%	358,38	0,27%
Gastos No Deducibles	11,33	0,01%	70,31	0,05%	1,85	0,00%
Gastos Agasajos al Personal	74,00	0,05%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Gastos por Compra Terreno	145,60	0,10%	72,80	0,05%	0,00	0,00%
Gasto Alimentación	100,00	0,07%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Gastos Impuestos Bancarios	19,20	0,01%	12,50	0,01%	6,80	0,01%
Gastos Bancarios	155,92	0,11%	128,80	0,09%	138,50	0,10%
Gastos Varios	280,31	0,19%	10,00	0,01%	77,40	0,06%
<b>Utilidad o Pérdida del Ejercicio</b>	<b>-4.039,35</b>	<b>-2,72%</b>	<b>-7.890,00</b>	<b>-5,80%</b>	<b>-6.508,30</b>	<b>-4,88%</b>

**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

## Período 2011

### Gráfico N° 15 Análisis Vertical Estado de Resultados 2011



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

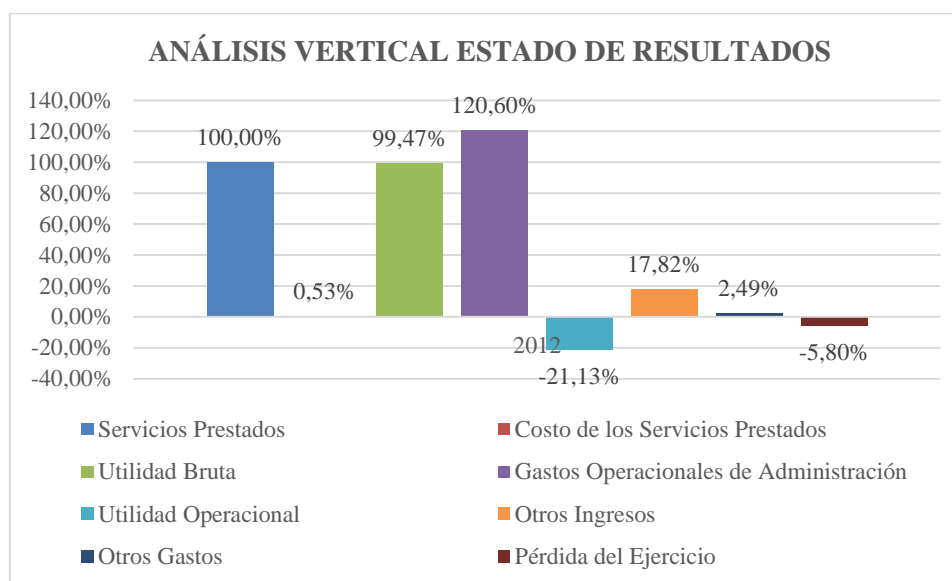
En este año, el costo de los servicios prestados representa el 0,44%, en el grupo de gastos operacionales de administración es el 110,99% superando a los ingresos percibidos en un 10,99%; cuyas cuentas representativas son gasto sueldos y salarios con 74,42% y gasto beneficios sociales con 26,32%.

La utilidad operacional es negativa representa el -11,43% en el balance. El grupo de otros ingresos es el 12,35%, siendo las cuentas más representativas ingresos por contribuciones y donaciones con 6,61%, ingresos para becas con 2,18% y arriendos ganados con 1,37%.

El grupo de otros gastos representa el 3,46% y cuyas cuenta representativa es gastos bonificación por desahucio con 3,11%. Obviamente al tener más gastos que ingresos la empresa obtuvo una pérdida del ejercicio que constituye el -2,72% del balance.

**Período 2012**

**Gráfico N° 16 Análisis Vertical Estado de Resultados 2012**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

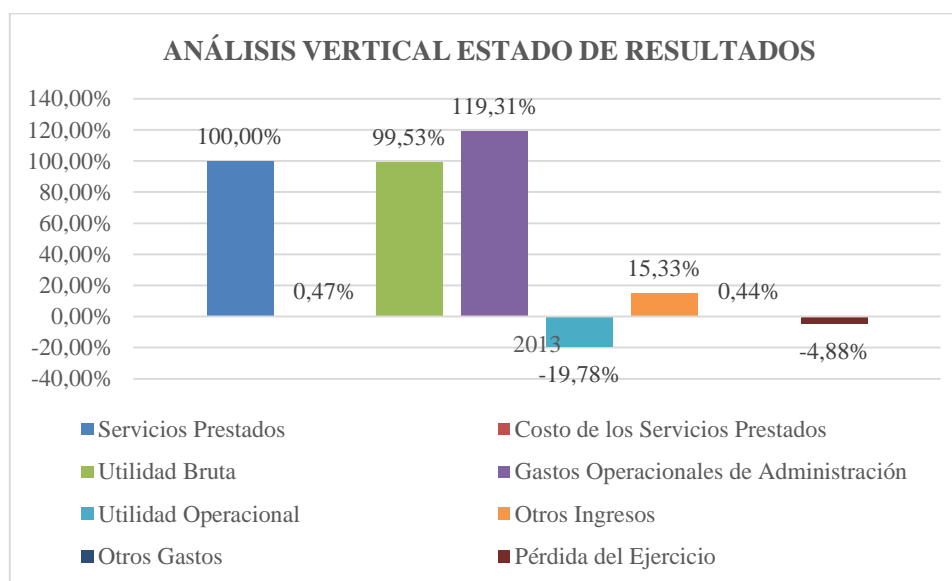
Para éste año, el costo de los servicios prestados representa el 0,53%. El grupo de gastos operacionales de administración obtuvo el 120,60%, sus cuentas más representativas son: gasto sueldo y salarios con el 80,48% y gasto beneficios sociales con el 28,68%. En este período obtiene el -21,13% en utilidad operacional.

El grupo de otros ingresos constituye el 17,82% y sus cuentas representativas son ingresos varios con 7,35%, ingresos por contribuciones y donaciones que es el 5,50%, ingresos para becas con 2,35% y arriendos ganados que es el 1,85%.

Otros gastos es el 2,49% siendo su cuenta más representativa gastos bonificación por desahucio con 2,27%. De igual manera con el período anterior los gastos en este año superan a los ingresos obteniendo nuevamente una pérdida en el ejercicio que representa el -5,8% en el balance.

## Período 2013

### Gráfico N° 17 Análisis Vertical Estado de Resultados 2013



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

La cuenta de costo de los servicios prestados, en este período es el 0,47%. Los gastos operacionales de administración nuevamente superan a los ingresos, obteniendo el 119,31% cuyas cuentas representativas son gasto sueldos y salarios con 78,54% y gasto beneficios sociales con 29,03%. La utilidad operacional en el año representa el -19,78% en el balance.

Otros ingresos obtiene el 15,33%, sus cuentas más representativas son ingresos varios con 7,01%, ingresos para becas con 4,5%, ingresos por contribuciones y donaciones con 2,12% y arriendos ganados con 1,61%. Para éste período la pérdida del ejercicio constituye el -4,88% en el balance.

En los tres períodos analizados del estado de resultados de la Unidad Educativa Verbo los gastos superaron a los ingresos por ende la institución obtuvo pérdidas significativas en todos los períodos.

### 4.3.7.2 Balance General

En el balance general se encontrará la información sobre todo lo que tiene, lo que debe, lo que le deben y el patrimonio neto de la Unidad Educativa Verbo. A continuación se presenta los resultados obtenidos al realizar el análisis vertical.

#### 4.3.7.2.1 Análisis Horizontal

**Tabla N° 8 Balance General Análisis Horizontal**

UNIDAD EDUCATIVA "VERBO"							
BALANCE GENERAL							
Expresado en Dólares Americanos							
	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa	2013
<b>ACTIVO</b>							
<b>DISPONIBLE</b>	<b>7.387,48</b>	<b>-7.087,65</b>	<b>-95,94%</b>	<b>299,83</b>	<b>12,64</b>	<b>4,22%</b>	<b>312,47</b>
Caja Chica	30,00	0,00	0,00%	30,00	-30,00	-100,00%	0,00
Bancos	6.617,34	-6.367,65	-96,23%	249,69	42,64	17,08%	292,33
Fondo Rotativo	740,14	-720,00	-97,28%	20,14	0,00	0,00%	20,14
<b>EXIGIBLE</b>	<b>28.726,64</b>	<b>7.640,07</b>	<b>26,60%</b>	<b>36.366,71</b>	<b>-35.492,00</b>	<b>-97,59%</b>	<b>874,71</b>
Pensiones por Cobrar	1.100,43	-1.100,43	-100,00%	0,00	0,00		0,00
Cuentas por Cobrar	25.000,00	10.205,00	40,82%	35.205,00	-34.835,00	-98,95%	370,00
Cuentas por Cobrar Gestión UEV	2.801,00	-1.451,00	-51,80%	1.350,00	-650,00	-48,15%	700,00
Provisión Cuentas Incobrables	-174,79	-13,50	7,72%	-188,29	-7,00	3,72%	-195,29
<b>FIJO</b>	<b>16.169,97</b>	<b>-444,96</b>	<b>-2,75%</b>	<b>15.725,01</b>	<b>32.201,26</b>	<b>204,78%</b>	<b>47.926,27</b>
Terrenos	0,00	0,00		0,00	35.205,00		35.205,00
Muebles de Oficina	2.621,64	1.550,00	59,12%	4.171,64	0,00	0,00%	4.171,64
Depreciación Acum. Muebles de Oficina	-1.461,74	-40,10	2,74%	-1.501,84	-154,80	10,31%	-1.656,64
Equipo de Oficina	6.415,36	0,00	0,00%	6.415,36	900,00	14,03%	7.315,36
Depreciación Acum. Eq. de Oficina	-2.148,93	-31,50	1,47%	-2.180,43	-489,79	22,46%	-2.670,22
Equipo de Computación	9.860,53	864,64	8,77%	10.725,17	0,00	0,00%	10.725,17
Depreciación Acum. Eq. Computación	-8.736,16	-376,29	4,31%	-9.112,45	-581,22	6,38%	-9.693,67
Equipo de Laboratorio de Física	6.497,15	0,00	0,00%	6.497,15	0,00	0,00%	6.497,15
Depreciación Acum. Eq. Lab. Física	-4.668,09	-649,71	13,92%	-5.317,80	-649,71	12,22%	-5.967,51
Equipo de Laboratorio de Química	3.982,16	0,00	0,00%	3.982,16	0,00	0,00%	3.982,16
Depreciación Acum. Eq. Lab. Química	-2.994,99	-398,21	13,30%	-3.393,20	-398,21	11,74%	-3.791,41
Equipo Laboratorio de Inglés	795,00	0,00	0,00%	795,00	0,00	0,00%	795,00

Depreciación Acum. Eq. Lab. Inglés	-490,95	-79,50	16,19%	-570,45	-79,50	13,94%	-649,95
Biblioteca	2.640,27	0,00	0,00%	2.640,27	0,00	0,00%	2.640,27
Depreciación Acum. Biblioteca	-1.783,81	-264,02	14,80%	-2.047,83	-264,03	12,89%	-2.311,86
Muebles y Enseres	13.692,09	0,00	0,00%	13.692,09	0,00	0,00%	13.692,09
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-9.647,26	-1.369,21	14,19%	-11.016,47	-1.369,20	12,43%	-12.385,67
Equipo de Amplificación	660,00	0,00	0,00%	660,00	0,00	0,00%	660,00
Depreciación Acum. Equipo de Amplificación	-475,20	-66,00	13,89%	-541,20	-66,00	12,20%	-607,20
Material Didáctico	1.396,96	0,00	0,00%	1.396,96	0,00	0,00%	1.396,96
Depreciación Acum. Material Didáctico	-751,57	-6,49	0,86%	-758,06	-21,42	2,83%	-779,48
Equipo de Alabanza	1.191,24	0,00	0,00%	1.191,24	0,00	0,00%	1.191,24
Depreciación Acum. Equipo de Alabanza	-525,55	-100,97	19,21%	-626,52	-100,97	16,12%	-727,49
Instrumentos Banda Rítmica	44,80	200,00	446,43%	244,80	383,10	156,50%	627,90
Depreciación Acum. Inst. Banda Rítmica	0,00	-13,60		-13,60	0,00	0,00%	-13,60
Software Académico	400,00	336,00	84,00%	736,00	0,00	0,00%	736,00
Depreciación Acum. Software Académico	-342,98	0,00	0,00%	-342,98	-111,99	32,65%	-454,97
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 52.284,09</b>	<b>107,46</b>	<b>0,21%</b>	<b>\$ 52.391,55</b>	<b>-3.278,10</b>	<b>-6,26%</b>	<b>\$ 49.113,45</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>CORTO PLAZO</b>							
Cuentas por Pagar	930,00	6.870,00	738,71%	7.800,00	624,00	8,00%	8.424,00
Aportes IESS por Pagar	819,26	-28,80	-3,52%	790,46	-0,95	-0,12%	789,51
Beneficios Sociales por Pagar	555,26	862,39	155,31%	1.417,65	2.149,99	151,66%	3.567,64
Préstamos IESS por Pagar	605,65	225,76	37,28%	831,41	-59,68	-7,18%	771,73
Retención Fuente por Pagar	0,00	29,48		29,48	-28,71	-97,39%	0,77
Retención IVA por Pagar	21,82	38,63	177,04%	60,45	-60,45	-100,00%	0,00
Alquiler de Local por Pagar	0,00	0,00		0,00	566,00		566,00
Servicios Básicos por Pagar	0,00	0,00		0,00	40,00		40,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.931,99</b>	<b>7.997,46</b>	<b>272,77%</b>	<b>10.929,45</b>	<b>3.230,20</b>	<b>29,56%</b>	<b>14.159,65</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	53.391,45	-4.039,35	-7,57%	49.352,10	-7.890,00	-15,99%	41.462,10
Pérdida del Ejercicio	-4.039,35	-3.850,65	95,33%	-7.890,00	1.381,70	-17,51%	-6.508,30
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>49.352,10</b>	<b>-7.890,00</b>	<b>-15,99%</b>	<b>41.462,10</b>	<b>-6.508,30</b>	<b>-15,70%</b>	<b>34.953,80</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 52.284,09</b>	<b>107,46</b>	<b>0,21%</b>	<b>\$ 52.391,55</b>	<b>-3.278,10</b>	<b>-6,26%</b>	<b>\$ 49.113,45</b>

Fuente: Unidad Educativa Verbo

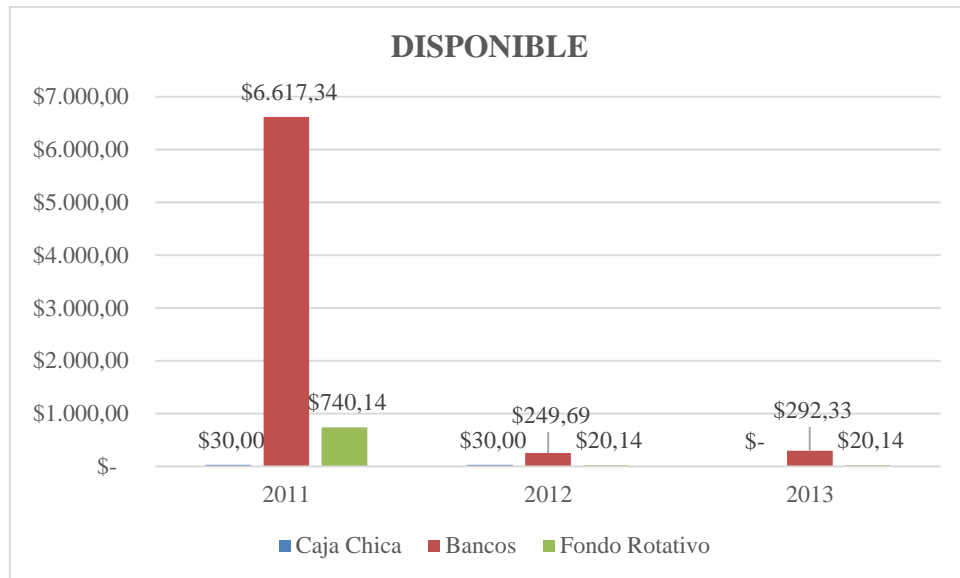
Elaborado por: Autora



## ACTIVO

### Disponible

Gráfico N° 18 Análisis Horizontal Grupo Disponible



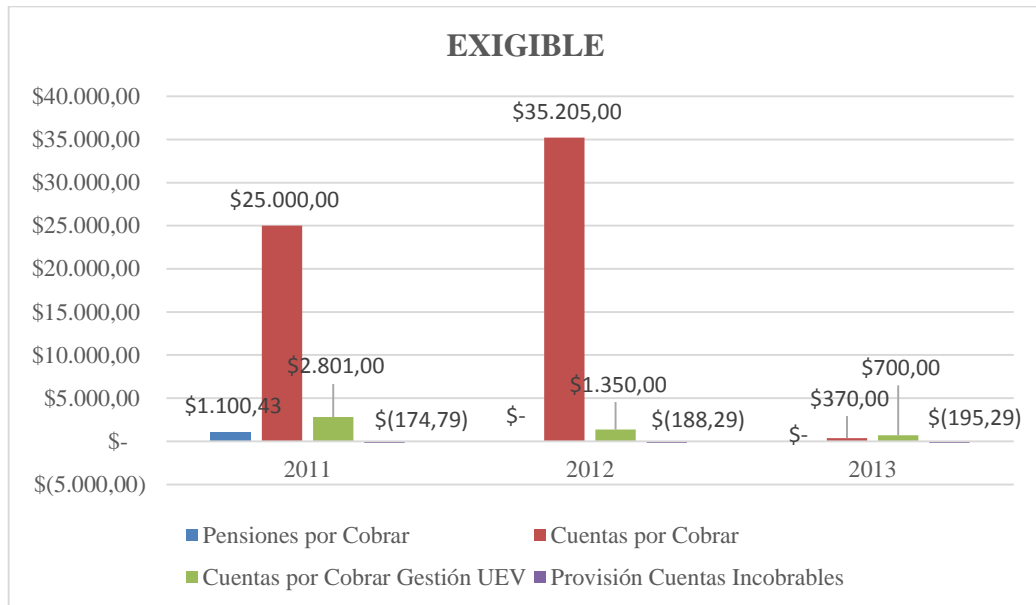
**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

En el grupo de disponible la cuenta Bancos es la que obtiene un monto considerable, del año 2011 al año 2012 se observa que existe una disminución monetaria de \$6.367,65 que es -96,23%, y para el año 2013 existe incremento de \$42,64 que equivale a 17,08%.

## Exigible

Gráfico N° 19 Análisis Horizontal Grupo Exigible



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

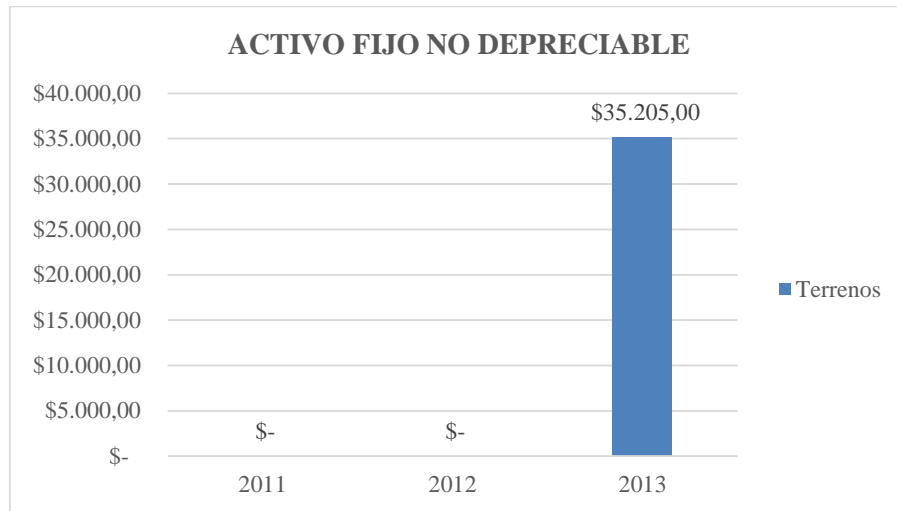
**Elaborado por:** Autora

Por la razón social de la Unidad Educativa Verbo encontramos la cuenta pensiones por cobrar que en el año 2011 al 2012 satisfactoriamente disminuyó en el 100% obteniendo saldo cero para el año 2013. Evidentemente la institución realizó varias gestiones para el cobro total de esta cuenta.

Las cuentas por cobrar del año 2011 al 2012 incrementan en 40,82% mientras que para el año 2013 se observa una disminución del -98,95%.

## Fijo

**Gráfico N° 20 Análisis Horizontal Activo Fijo No Depreciable**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

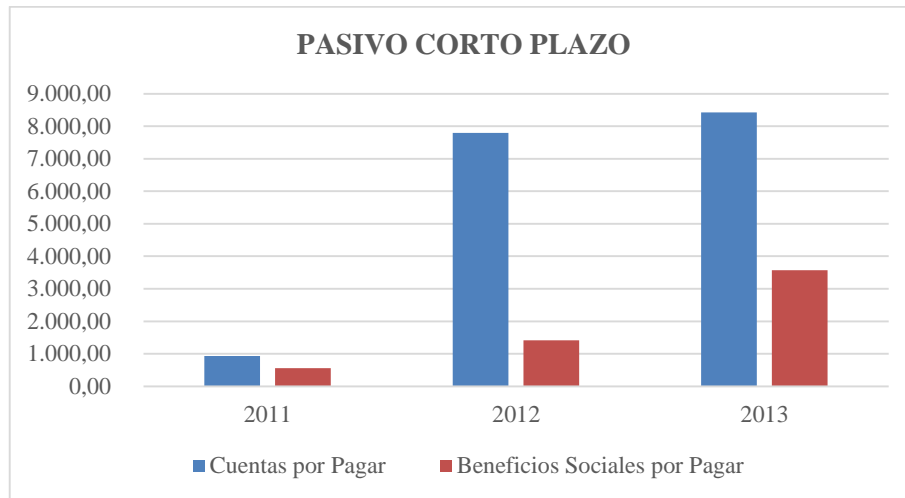
Con relación al activo fijo no depreciable, en los dos primeros años observamos que existe saldo cero en relación de la cuenta terrenos pero en el año 2013 el saldo es de \$35.205,00.

En cuanto a los activos fijos depreciables se observa que anualmente son depreciados y cuyas cuentas de depreciación acumulada de igual manera van incrementando, como es el caso de la cuenta depreciación acumulada equipo de computación que de año 2011 al 2012 incrementó en 4,31% y para el año 2013 el incremento es del 6,38%.

## PASIVO

### Corto Plazo

Gráfico N° 21 Análisis Horizontal Pasivo Corto Plazo



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

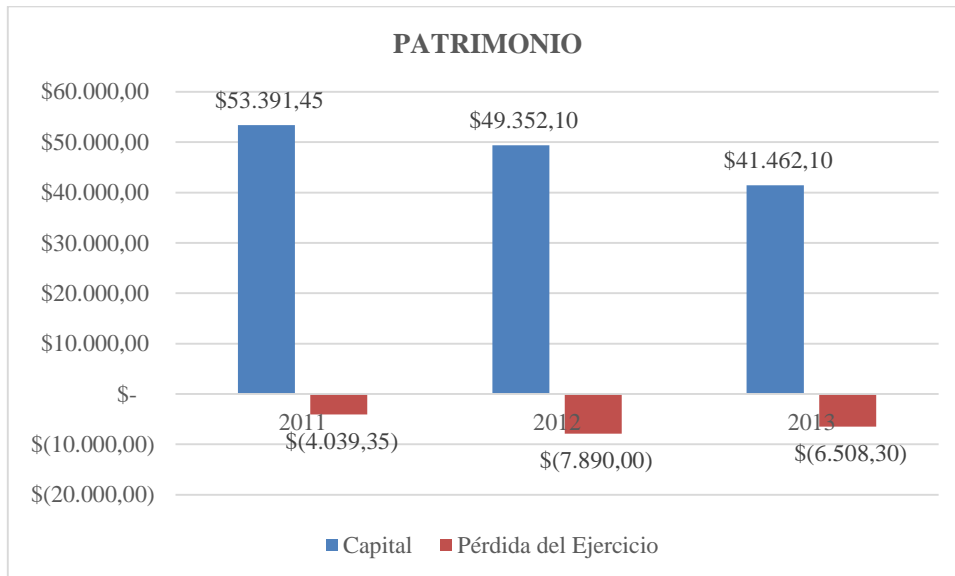
**Elaborado por:** Autora

Las cuentas por pagar del año 2011 al año 2012 incrementaron un 738,71% y para el año 2013 el incremento es del 8%. Es debido a que la Unidad Educativa Verbo no cuenta con los ingresos suficientes para hacer frente a sus obligaciones, en algunas de ellas ha optado por solicitar ampliación de tiempo para poder pagar como es en el caso del arriendo.

Beneficios sociales por pagar en el año 2011 al 2012 presenta un incremento del 155,31% y para el año 2013 el incremento es del 151,66%.

## PATRIMONIO

Gráfico N° 22 Análisis Horizontal Patrimonio



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

El capital de la Unidad Educativa Verbo del año 2011 al año 2012 presenta una disminución del 7,57% y para el año 2013 la disminución es del 15,99%.

En los tres períodos analizados la institución ha presentado pérdidas, del año 2011 al 2012 la pérdida incrementa en 95,33% y para el año 2013 se puede apreciar que existe una disminución de 17,51%.

Es lógico que la unidad Educativa Verbo en su balance general presente en los tres períodos disminuciones del capital ya que en los mismos períodos han obtenido únicamente pérdidas en el ejercicio.

#### 4.3.7.2.2 Análisis Vertical

**Tabla N° 9 Balance General Análisis Vertical**

UNIDAD EDUCATIVA "VERBO"						
BALANCE GENERAL						
Expresado en Dólares Americanos						
	2011	%	2012	%	2013	%
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	<b>7.387,48</b>	<b>14,13%</b>	<b>299,83</b>	<b>0,57%</b>	<b>312,47</b>	<b>0,64%</b>
Caja Chica	30,00	0,06%	30,00	0,06%	0,00	0,00%
Bancos	6.617,34	12,66%	249,69	0,48%	292,33	0,60%
Fondo Rotativo	740,14	1,42%	20,14	0,04%	20,14	0,04%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>28.726,64</b>	<b>54,94%</b>	<b>36.366,71</b>	<b>69,41%</b>	<b>874,71</b>	<b>1,78%</b>
Pensiones por Cobrar	1.100,43	2,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Cobrar	25.000,00	47,82%	35.205,00	67,20%	370,00	0,75%
Cuentas por Cobrar Gestión UEV	2.801,00	5,36%	1.350,00	2,58%	700,00	1,43%
Provisión Cuentas Incobrables	-174,79	-0,33%	-188,29	-0,36%	-195,29	-0,40%
<b>FIJO</b>	<b>16.169,97</b>	<b>30,93%</b>	<b>15.725,01</b>	<b>30,01%</b>	<b>47.926,27</b>	<b>97,58%</b>
Terrenos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	35.205,00	71,68%
Muebles de Oficina	2.621,64	5,01%	4.171,64	7,96%	4.171,64	8,49%
Depreciación Acum. Muebles de Oficina	-1.461,74	-2,80%	-1.501,84	-2,87%	-1.656,64	-3,37%
Equipo de Oficina	6.415,36	12,27%	6.415,36	12,25%	7.315,36	14,89%
Depreciación Acum. Eq. de Oficina	-2.148,93	-4,11%	-2.180,43	-4,16%	-2.670,22	-5,44%
Equipo de Computación	9.860,53	18,86%	10.725,17	20,47%	10.725,17	21,84%
Depreciación Acum. Eq. Computación	-8.736,16	-16,71%	-9.112,45	-17,39%	-9.693,67	-19,74%
Equipo de Laboratorio de Física	6.497,15	12,43%	6.497,15	12,40%	6.497,15	13,23%
Depreciación Acum. Eq. Lab. Física	-4.668,09	-8,93%	-5.317,80	-10,15%	-5.967,51	-12,15%
Equipo de Laboratorio de Química	3.982,16	7,62%	3.982,16	7,60%	3.982,16	8,11%
Depreciación Acum. Eq. Lab. Química	-2.994,99	-5,73%	-3.393,20	-6,48%	-3.791,41	-7,72%
Equipo Laboratorio de Inglés	795,00	1,52%	795,00	1,52%	795,00	1,62%
Depreciación Acum. Eq. Lab. Inglés	-490,95	-0,94%	-570,45	-1,09%	-649,95	-1,32%
Biblioteca	2.640,27	5,05%	2.640,27	5,04%	2.640,27	5,38%
Depreciación Acum. Biblioteca	-1.783,81	-3,41%	-2.047,83	-3,91%	-2.311,86	-4,71%
Muebles y Enseres	13.692,09	26,19%	13.692,09	26,13%	13.692,09	27,88%
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-9.647,26	-18,45%	-11.016,47	-21,03%	-12.385,67	-25,22%
Equipo de Amplificación	660,00	1,26%	660,00	1,26%	660,00	1,34%
Depreciación Acum. Equipo de Amplificación	-475,20	-0,91%	-541,20	-1,03%	-607,20	-1,24%
Material Didáctico	1.396,96	2,67%	1.396,96	2,67%	1.396,96	2,84%

Depreciación Acum. Material Didáctico	-751,57	-1,44%	-758,06	-1,45%	-779,48	-1,59%
Equipo de Alabanza	1.191,24	2,28%	1.191,24	2,27%	1.191,24	2,43%
Depreciación Acum. Equipo de Alabanza	-525,55	-1,01%	-626,52	-1,20%	-727,49	-1,48%
Instrumentos Banda Rítmica	44,80	0,09%	244,80	0,47%	627,90	1,28%
Depreciación Acum. Inst. Banda Rítmica	0,00	0,00%	-13,60	-0,03%	-13,60	-0,03%
Software Académico	400,00	0,77%	736,00	1,40%	736,00	1,50%
Depreciación Acum. Software Académico	-342,98	-0,66%	-342,98	-0,65%	-454,97	-0,93%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 52.284,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 52.391,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 49.113,45</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORTO PLAZO</b>						
Cuentas por Pagar	930,00	1,78%	7.800,00	14,89%	8.424,00	17,15%
Aportes IESS por Pagar	819,26	1,57%	790,46	1,51%	789,51	1,61%
Beneficios Sociales por Pagar	555,26	1,06%	1.417,65	2,71%	3.567,64	7,26%
Préstamos IESS por Pagar	605,65	1,16%	831,41	1,59%	771,73	1,57%
Retención Fuente por Pagar	0,00	0,00%	29,48	0,06%	0,77	0,00%
Retención IVA por Pagar	21,82	0,04%	60,45	0,12%	0,00	0,00%
Alquiler de Local por Pagar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	566,00	1,15%
Servicios Básicos por Pagar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	40,00	0,08%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.931,99</b>	<b>5,61%</b>	<b>10.929,45</b>	<b>20,86%</b>	<b>14.159,65</b>	<b>28,83%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	53.391,45	102,12%	49.352,10	94,20%	41.462,10	84,42%
Pérdida del Ejercicio	-4.039,35	-7,73%	-7.890,00	-15,06%	-6.508,30	-13,25%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>49.352,10</b>	<b>94,39%</b>	<b>41.462,10</b>	<b>79,14%</b>	<b>34.953,80</b>	<b>71,17%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 52.284,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 52.391,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 49.113,45</b>	<b>100,00%</b>

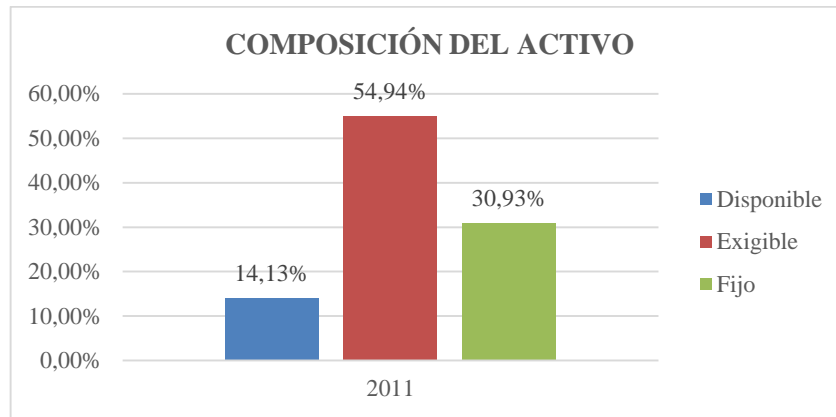
Fuente: Unidad Educativa Verbo

Elaborado por: Autora

## Período 2011

### Activo

**Gráfico N° 23 Análisis Vertical Activo 2011**



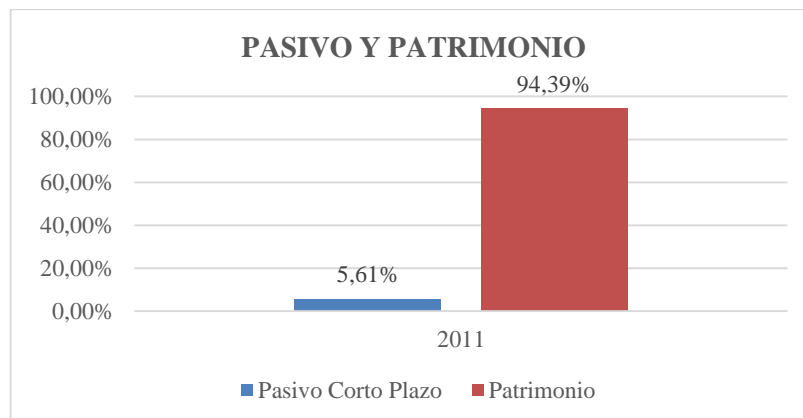
**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

En relación al total de activos que presenta la Unidad Educativa Verbo en este período, el grupo de activo exigible representa el 54,94% del balance, seguido del 30,93% del activo fijo y finalmente el disponible constituye el 14,13%.

### Pasivo y Patrimonio

**Gráfico N° 24 Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2011**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

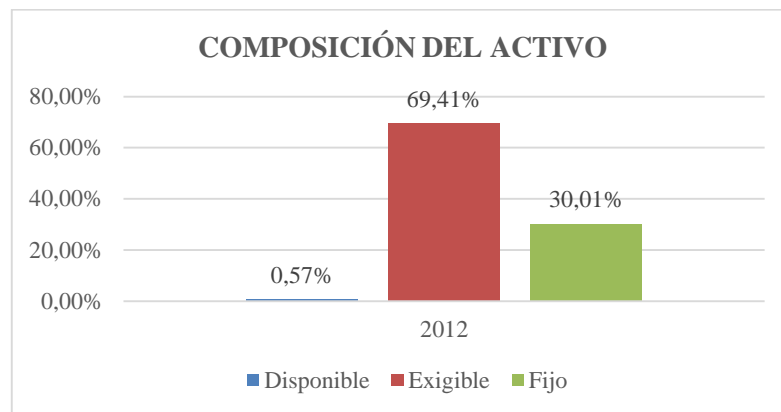


La Unidad Educativa Verbo cuenta únicamente con pasivo de corto plazo que entre pasivo total y patrimonio constituye el 5,61%, mientras que el capital luego de la pérdida del ejercicio es el 94,39% del balance.

## Período 2012

### Activo

**Gráfico N° 25 Análisis Vertical Activo 2012**



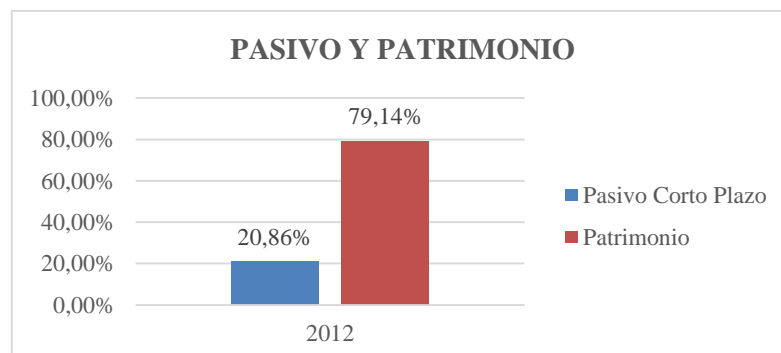
**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

El activo exigible nuevamente acapara la mayoría en el balance general representado un 69,41%, seguido del activo fijo con 30,01% y el activo disponible con 0,57%.

### Pasivo y Patrimonio

**Gráfico N° 26 Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2012**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

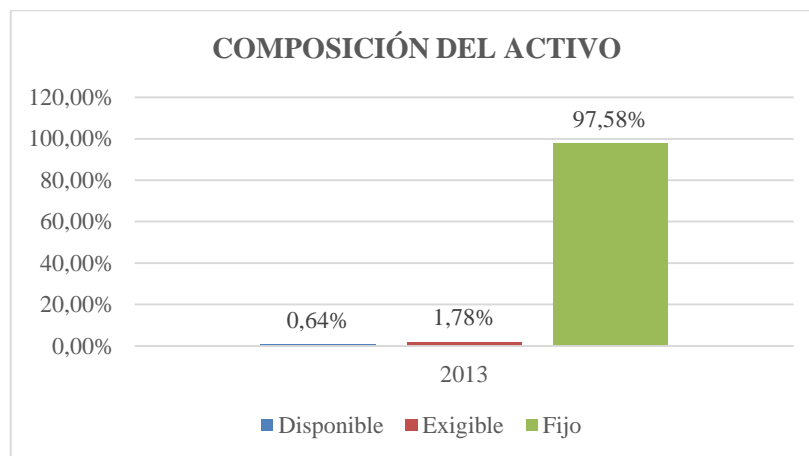
**Elaborado por:** Autora

El pasivo representa el 20,86% en este período, el capital luego de la pérdida del ejercicio constituye el 79,14%.

### Período 2013

#### Activo

**Gráfico N° 27 Análisis Vertical Activo 2013**



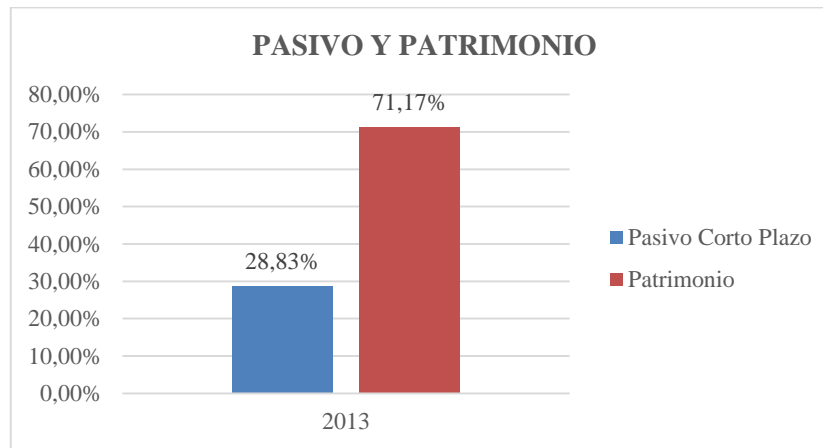
**Fuente:** Unidad Educativa Verbo

**Elaborado por:** Autora

En este período el panorama es diferente en relación de los dos anteriores, el activo fijo representa el 97,58%, seguido del exigible que es el 1,78% y finalmente por el activo disponible con 0,64%.

## Pasivo y Patrimonio

**Gráfico N° 28 Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2013**



**Fuente:** Unidad Educativa Verbo  
**Elaborado por:** Autora

El pasivo corto plazo representa el 28,83%, cuyas cuentas más representativas son cuentas por pagar con 17,15% y beneficios sociales por pagar con 7,26%. El capital luego de la pérdida del ejercicio representa el 71,17% en el balance general.

### 4.3.7.3 Ratios Financieros

Para realizar un análisis de la situación financiera de la Unidad Educativa Verbo se procederá a aplicar índices financieros a los resultados obtenidos en los estados financieros de los períodos 2011, 2012 y 2013, de los cuales se desprenden los siguientes resultados financieros.

#### 4.3.7.3.1 Índices de Liquidez

Con este grupo de ratios se evaluará la capacidad que tiene la Unidad Educativa Verbo para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo. A continuación se presenta los resultados obtenidos.

Índices de Liquidez				
Fórmula		2011	2012	2013
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	12,32	3,35	0,08
Capital Neto de Trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante	33.182,13	25.737,09	-12.972,47

Se observa que los resultados obtenidos en la razón circulante varían considerablemente de un período a otro, en el año 2011 la Unidad Educativa Verbo por cada dólar debía contaba con \$12,32 para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, en el año 2012 por cada dólar de deuda contaba con \$3,35 para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Claramente se puede observar que en los dos primeros períodos analizados la Unidad Educativa Verbo contaba con el recurso más que suficiente para afrontar sus deudas de corto plazo.

El panorama cambia en el año 2013, por cada dólar que debe cuenta únicamente con \$0,08 para cumplir con sus obligaciones, es decir un déficit de liquidez del 92%, esto debido a que la unidad educativa poseía un monto considerable en cuentas por cobrar que al ser cobrada se transformó en un activo fijo, es decir en terrenos. Lo óptimo es contar con una relación de dos a uno, es decir contar con \$2 por cada dólar de deuda de corto plazo.

Los resultados que se obtuvo al aplicar el índice del capital neto de trabajo como recurso necesario para la operación de la institución, son los siguientes: en al año 2011 la Unidad Educativa Verbo contaba \$33.182,13; para el año 2012 sus recursos son de \$25.737,09 existiendo una disminución de \$7.445,04.

Para el año 2013 el resultado obtenido es negativo \$-12.972,47 esta situación se debe a lo mencionado anteriormente, que la Unidad Educativa Verbo adquirió un terreno al realizar el cobro de una cuenta por cobrar.

#### 4.3.7.3.2 Índice de Actividad del Negocio

Al aplicar este grupo de índices financieros se evaluará la eficiencia con la cual la Unidad Educativa Verbo utiliza sus activos a fin de recuperar los valores aplicados en ellos. Al ser una empresa que brinda servicios de educación de nivel primario y secundario, el ratio financiero aplicable a este tipo de empresa es el siguiente:

<b>Índice de Actividad del Negocio</b>				
<b>Fórmula</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Rotación de Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,84	2,60	2,71

La rotación de activo total mide la cantidad de ventas o servicios generados por cada dólar de activos utilizados. En el año 2011 la Unidad Educativa Verbo, por un dólar que poseía de manera general produjo ventas de \$2,84, para el año 2012 generó \$2,60 y para el año 2013 fue de \$2,71.

Del período 2011 al 2012 Unidad Educativa Verbo las ventas generadas han disminuido esto debido a que en estos períodos la población estudiantil en la institución ha decrecido.

#### **4.3.7.3.3 Índices de Endeudamiento**

Los índices de endeudamiento también conocidos como de solvencia o apalancamiento miden el grado y en qué forma participan los acreedores dentro de la empresa.

Al aplicar este grupo de índices se podrá analizar la cantidad de recursos que han sido financiados con fuentes propias o de terceros.

<b>Índices de Endeudamiento</b>				
<b>Fórmula</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	6%	21%	29%
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	6%	26%	41%

En el ratio de endeudamiento, la participación de los acreedores en el año 2011 fue del 6%, en el año 2012 del 21% y en el año 2013 fue del 29% sobre el total de los activos de la Unidad Educativa Verbo, estos resultados no representan un nivel riesgoso ya que lo óptimo es que los acreedores cuenten con una participación máxima del 50% sobre los activos totales, los resultados que se obtuvieron son inferiores al porcentaje antes mencionado, lo cual representa un nivel bueno.

En el apalancamiento los resultados que se pueden observar son: en el año 2011 el 6% del patrimonio está comprometido con los acreedores de la institución, para el año 2012

el porcentaje incrementa al 26% mientras que para el año 2013 el porcentaje incrementa aún más en 41%.

Al igual que en el ratio anterior lo óptimo en el porcentaje de apalancamiento es de 50%, al ser inferior a ese porcentaje la situación sería buena ya que los recursos comprometidos con los acreedores es mínimo, lo que quiere decir que la participación de los acreedores en la institución es baja y no es preocupante.

Como se puede observar existe incremento en los resultados obtenidos en el apalancamiento de un período a otro en un promedio de crecimiento del 20%, situación que preocupa ya que de seguir con un ritmo de incremento similar, el patrimonio comprometido con los acreedores superará el 50% situación alarmante ya que de ser así la institución llegará a pertenecer a sus acreedores.

#### 4.3.7.3.4 Índices de Rendimiento

Conocidos también como ratios de rentabilidad, evalúa la capacidad de la entidad para generar rentabilidad financiera y económica, es decir, compara el resultado obtenido con distintas partidas de balance o de estado de resultado para medir cómo la institución utiliza sus recursos en relación a la gestión de sus operaciones.

Índices de Rendimiento				
Fórmula		2011	2012	2013
Rendimiento Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	-8%	-15%	-13%
Rendimiento sobre Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	-8%	-19%	-19%
Margen de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	-3%	-6%	-5%

En el rendimiento del activo total los resultados obtenidos son negativos en los tres períodos, demostrando así que el uso de los activos que posee la Unidad Educativa Verbo fue ineficiente al no generar utilidad alguna.

En cuanto al rendimiento o rentabilidad del patrimonio en los tres períodos analizados observamos que es negativo, siendo la principal causa las pérdidas en los ejercicios obtenidos en dichos períodos.

El margen de ventas de igual manera se puede observar que existen resultados negativos, es decir hubo pérdida en los tres períodos analizados.

#### **4.3.7.4 Punto de Equilibrio**

##### **En función al Número de Estudiantes**

En el punto de equilibrio se visualiza el punto en el que las organizaciones no obtienen pérdidas ni ganancias, es decir todo lo que ingresa monetariamente cubren los gastos y costos efectuados a fin de producir el bien o el servicio. La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{CF}{MC}$$

Donde

PE = punto de equilibrio

CF = costos fijos

MC = margen de contribución

La fórmula para obtener el margen de contribución (MC) es:

$$MC = PVu - CVu$$

Donde

MC = margen de contribución

PVu = precio de venta unitario

CVu = costo variable unitario

A fin de conocer cuál es el punto de equilibrio para la Unidad Educativa Verbo, se procedió a realizar los cálculos respectivos para conocer cuál es el número de estudiantes

que la institución educativa necesita para cubrir sus costos y gastos sin obtener ni pérdida ni ganancia, considerando que la unidad educativa tiene una capacidad para acoger hasta 350 alumnos.

El Ministerio de Educación regula y establece las cantidades monetarias que las instituciones educativas particulares deben cobrar por concepto de matrículas y pensiones, en el caso de la Unidad Educativa Verbo está autorizado a cobrar por pensiones \$59,40 para el año lectivo 2014-2015, en consideración a este monto se han realizado los cálculos a continuación:

**Datos:**

- Costo Fijo: \$ 154.294,45
- Costo Variable: \$ 5.920,18
- PVu: \$ 59,40
- CVu: \$ 2,78

$$MC = 59,40 - 2,78$$

$$MC = 56,62$$

El costo variable unitario se obtuvo al dividir \$ 5.920,18 que es el costo variable total para el número de estudiantes que tiene la Unidad Educativa Verbo que es 213. Al obtener el resultado de \$27,79 se dividió nuevamente para 10 ya que la unidad educativa percibe 10 mensualidades por concepto de pensiones por parte de sus estudiantes. El resultado obtenido del costo variable unitario es de \$ 2,78.

$$PE = \frac{154.294,45}{56,62}$$

$$PE = \frac{2725}{10}$$

$$PE = 272,505985813$$

$$PE = 273 \text{ estudiantes}$$



La Unidad Educativa Verbo requiere de 273 estudiantes para recuperar la inversión, a partir de 274 estudiantes la unidad educativa obtendrá una utilidad.

Como se mencionó previamente, la Unidad Educativa Verbo cuenta con una capacidad instalada para 350 estudiantes, actualmente tiene 213 estudiantes y su punto de equilibrio en función al número de estudiantes es de 273.

En términos porcentuales se tiene que la Unidad Educativa Verbo, en cuanto al uso de su capacidad instalada, ocupa actualmente un 61% de su capacidad, mientras que ocuparía el 78% de su capacidad al contar con 273 estudiantes (PEu). Lo que significa que la unidad educativa puede albergar a más estudiantes ya que su capacidad instalada no está totalmente copada y obtendrá como resultado utilidades con el incremento de estudiantes.

A continuación se presenta una tabla en la cual se puede observar la variación de los costos y los ingresos en relación al número de estudiantes.

**Tabla N° 10 Costos e Ingresos en relación al Número de Estudiantes**

N° ESTUD.	CF	CV	CT	INGRESOS	UTILIDAD O PÉRDIDA	
0	\$ 154.294,45	\$ -	\$ 154.294,45	\$ -	\$(154.294,45)	
17	\$ 154.294,45	\$ 472,50	\$ 154.766,95	\$ 10.098,00	\$(144.668,95)	
34	\$ 154.294,45	\$ 945,01	\$ 155.239,46	\$ 20.196,00	\$(135.043,46)	
51	\$ 154.294,45	\$ 1.417,51	\$ 155.711,96	\$ 30.294,00	\$(125.417,96)	
68	\$ 154.294,45	\$ 1.890,01	\$ 156.184,46	\$ 40.392,00	\$(115.792,46)	
85	\$ 154.294,45	\$ 2.362,51	\$ 156.656,96	\$ 50.490,00	\$(106.166,96)	
102	\$ 154.294,45	\$ 2.835,02	\$ 157.129,47	\$ 60.588,00	\$(96.541,47)	
119	\$ 154.294,45	\$ 3.307,52	\$ 157.601,97	\$ 70.686,00	\$(86.915,97)	
136	\$ 154.294,45	\$ 3.780,02	\$ 158.074,47	\$ 80.784,00	\$(77.290,47)	
153	\$ 154.294,45	\$ 4.252,52	\$ 158.546,97	\$ 90.882,00	\$(67.664,97)	
170	\$ 154.294,45	\$ 4.725,03	\$ 159.019,48	\$ 100.980,00	\$(58.039,48)	
187	\$ 154.294,45	\$ 5.197,53	\$ 159.491,98	\$ 111.078,00	\$(48.413,98)	
204	\$ 154.294,45	\$ 5.670,03	\$ 159.964,48	\$ 121.176,00	\$(38.788,48)	
221	\$ 154.294,45	\$ 6.142,53	\$ 160.436,98	\$ 131.274,00	\$(29.162,98)	
238	\$ 154.294,45	\$ 6.615,04	\$ 160.909,49	\$ 141.372,00	\$(19.537,49)	
255	\$ 154.294,45	\$ 7.087,54	\$ 161.381,99	\$ 151.470,00	\$(9.911,99)	
273	\$ 154.294,45	\$ 7.574,11	\$ 161.868,56	\$ 161.868,56	\$ -	<b>Punto de Equilibrio</b>
289	\$ 154.294,45	\$ 8.032,54	\$ 162.326,99	\$ 171.666,00	\$ 9.339,01	

306	\$ 154.294,45	\$ 8.505,05	\$ 162.799,50	\$ 181.764,00	\$ 18.964,50
323	\$ 154.294,45	\$ 8.977,55	\$ 163.272,00	\$ 191.862,00	\$ 28.590,00
340	\$ 154.294,45	\$ 9.450,05	\$ 163.744,50	\$ 201.960,00	\$ 38.215,50
350	\$ 154.294,45	\$ 9.728,00	\$ 164.022,45	\$ 207.900,00	\$ 43.877,55

**Elaborado por:** Autora

Se aplicaron las siguientes fórmulas:

**Costo variable**       $CV = CVu \times N^{\circ} \text{estudiantes}$

*Donde:*

CV: Costo variable

CVu: Costo variable unitario

**Costo Total**       $CT = CF + CV$

*Donde:*

CT: Costo total

CF: Costo fijo

CV: Costo variable

**Ingresos**       $I = PVu \times N^{\circ} \text{estudiantes}$

*Donde:*

I: Ingresos

PVu: Precio de venta unitario (pensiones)

**Utilidad o Pérdida**       $U \text{ o } P = I - CT$

*Donde:*

U o P: Utilidad o Pérdida

I: Ingresos

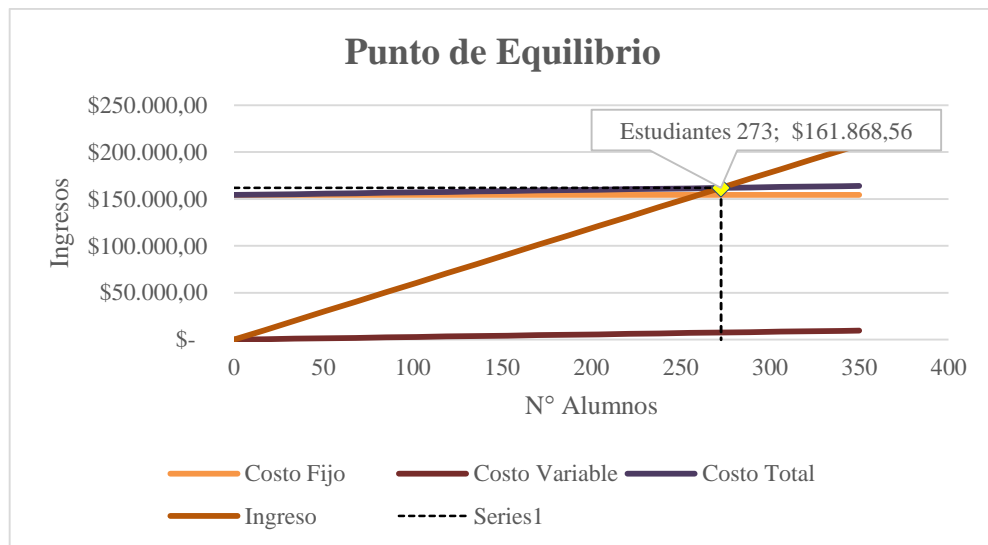
CT: Costo total

De acuerdo a la tabla, si la Unidad Educativa Verbo tiene menos de 273 estudiantes obtendrá pérdida, al contar con 273 estudiantes lo que perciban por concepto de pensiones

cubrirán los costos y gastos en su totalidad, es decir tendrán ingresos de \$ 161.868,56 que cubrirán la inversión que es de \$ 161.868,56.

Al exceder el número de estudiantes antes mencionado, la Unidad Educativa Verbo podrá percibir utilidades, por ejemplo, si contaran con 289 estudiantes obtendrán una utilidad de \$ 9.339,01 de acuerdo a los resultados de la tabla.

**Gráfico N° 29 Punto de Equilibrio**



**Elaborado por:** Autora

En la gráfica se puede observar el comportamiento de los costos y de los ingresos según va cambiando el número de estudiantes. El punto resaltado muestra el punto de equilibrio, 273 es el número de estudiantes y \$ 161.868,56 representa los costos e ingresos.

### **Punto de Equilibrio en Porcentaje**

El resultado obtenido en el punto de equilibrio muestra los porcentajes empleados para cubrir los costos y gastos como también la utilidad obtenida. Por ejemplo, si el resultado es 70%, quiere decir que la empresa ha utilizado ese porcentaje en cubrir los costos y gastos que se han generado y el 30% restante es la utilidad producida.

Para obtener el punto de equilibrio en porcentaje se aplicará la fórmula que a continuación se presenta:

$$PE \% = \frac{CF}{VT - CV} * 100$$

*Donde:*

PE%: Punto de Equilibrio en Porcentaje

CF: Costo fijo

VT: Ventas totales

CV: Costo variable

Para el cálculo del punto de equilibrio en porcentaje se cuenta con los siguientes datos:

**Datos:**

- Costo Fijo: \$ 154.294,45
- Ventas Totales: \$ 153.706,30
- Costo Variable: \$ 5.920,18

$$PE \% = \frac{154.294,45}{153.706,30 - 5.920,18} * 100$$

$$PE \% = \frac{154.294,45}{147.786,12} * 100$$

$$PE \% = 104\%$$

Con el resultado obtenido se puede apreciar que la Unidad Educativa Verbo no cuenta con utilidad alguna por el contrario todo lo que ingresó a la institución educativa fue destinado para cubrir los costos y gastos, superando un 4% del total recaudado, lo que quiere decir que generó pérdida.

#### **4.3.8 Misión Área Financiera**

Se propone la siguiente misión para el Área Financiera de la Unidad Educativa Verbo.

Contribuir al mejoramiento en los procesos de gestión financiera fomentando el uso correcto y efectivo de los recursos económicos que dispone la Unidad Educativa con el aporte de su talento humano y de los actores en el proceso educativo.

#### **4.3.9 Visión Área Financiera**

Se propone la siguiente visión para el Área Financiera de la Unidad Educativa Verbo.

El Área Financiera de la Unidad Educativa Verbo será un referente de la gestión administrativa, con procesos claramente definidos que conlleven a una mejor administración financiera para la satisfacción de sus usuarios.

#### **4.3.10 Metas y Objetivos para el Área Financiera**

- Entregar una normativa básica en el control y manejo Caja Chica, Cuentas por Cobrar, Activo Fijo, Cuentas por Pagar, Gastos e Ingresos a la Unidad Educativa Verbo.
- Mantener los resultados financieros en un equilibrio con la finalidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo.
- Determinar un porcentaje de los ingresos que obtenga la Unidad Educativa Verbo a fin de crear un fondo para la inversión en infraestructura propia.

#### **4.3.11 Políticas y Procedimientos en el Área Financiera**

El Área Financiera de la Unidad Educativa Verbo no cuenta con políticas establecidas que permitan un uso y manejo adecuado de los recursos económicos con los que cuenta, por ello se ha considerado necesario dotar de políticas que delinear el uso y manejo de: fondo de caja chica, bancos, cuentas por cobrar, activo fijo, cuentas por pagar, gastos e ingresos.

#### **4.3.11.1 Fondo de Caja Chica**

##### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mejorar en el uso y manejo del fondo de caja chica en la Unidad Educativa Verbo.

##### **Políticas para el Manejo del Fondo de Caja Chica**

- La creación del fondo de caja chica deberá ser solicitado a la Junta General de Directivos de la Unidad Educativa Verbo, quienes evaluarán y autorizarán la procedencia de su creación, como también establecerán al responsable, que deberá ser independiente del área financiera, para el manejo del fondo de caja chica y el monto a ser asignado considerando el flujo de gastos en la unidad educativa.
- La persona encargada del manejo del fondo de caja chica debe mantener el fondo fijo en efectivo y llevar de manera adecuada y en orden cronológico la documentación generada así como también de un registro de los mismos, presentar un informe mensual detallando los desembolsos efectuados con sus respectivos comprobantes y entregarlo a contabilidad para su respectivo registro contable.
- El fondo de caja chica será desembolsado para cubrir requerimientos de bienes y servicios de poca cuantía, es decir gastos menores y cuyo monto no podrá superar el 15% del monto total del fondo de caja chica, en el desarrollo de las actividades.
- La reposición del fondo de caja chica debe ser solicitado en el momento que se haya gastado hasta el 50% del monto asignado, adjuntado la liquidación y comprobantes respectivos al menos dos veces en el mes.
- Los comprobantes de venta que hayan sido desembolsados con el fondo fijo de caja chica deberán contener pre impresos todos los requisitos expuestos en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.
- Los comprobantes que respalde los desembolsos realizados con el fondo de caja chica deben ser presentados de manera física y en original, debidamente firmadas, deben estar a nombre de la Unidad Educativa Verbo, con fecha y descripción de

o los artículos o servicios adquiridos, su precio unitario y el importe total. Los comprobantes presentados que no reúnan los requisitos o contengan alteraciones serán rechazadas por la contador(a) para su reposición.

- En el caso de que un colaborador pague con sus propios recursos los gastos de menor cuantía concernientes a la Unidad Educativa Verbo, este debe ser reembolsado previo la presentación del comprobante, mismo que debe estar a nombre de la unidad educativa, debe contener firmas de responsabilidad, debe adjuntar una breve explicación que justifique el gasto, la fecha y debe ser entregado al encargado del manejo de caja chica dentro del mes en que se efectuó dicho gasto.
- Se deberán realizar arqueos al fondo de caja chica al menos cuatro veces en el año, los arqueos deben ser realizados por los titulares y/o administradores de la Unidad Educativa Verbo a fin de constatar el manejo adecuado del dinero.
- De existir faltantes durante los arqueos del fondo de caja chica, deberán ser reintegrados por el responsable del manejo del fondo, se procederá a levantar un acta de la situación encontrada al finalizar el arqueo del fondo de caja chica.

#### **4.3.11.2 Bancos**

##### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mejorar el manejo y control de la cuenta bancos en la Unidad Educativa Verbo.

##### **Políticas para el Manejo de Bancos**

- La Junta General de Directivos de la Unidad Educativa Verbo designará a distintos responsables y encargados para la autorización de gastos y de firma de cheques, en el caso de firma de cheques asignarán un segundo responsable quien firmará cheques solamente cuando el titular se encuentre ausente por un tiempo prolongado.

- La o las cuentas bancarias deberán ser abiertas a nombre de la Unidad Educativa Verbo, minimizando el número de cuentas bancarias a fin de mantener un mejor control sobre ellas.
- Al ocurrir algún cambio o retiro de alguna de las firmas autorizadas para la emisión de cheques, se deberá comunicar al banco inmediatamente.
- El(a) contador(a) se encargará de mantener actualizados los saldos, depósitos o transferencias en el libro auxiliar de bancos.
- Se realizará conciliaciones bancarias por el(a) contador(a) al inicio de cada mes siguiente.
- El dinero recaudado en el día deberá ser depositado de manera íntegra en la cuenta bancaria de la Unidad Educativa Verbo al final de la jornada laboral o máximo en las primeras horas del siguiente día hábil.
- Los gastos que no estén autorizados a ser desembolsados con el fondo de caja chica, se lo harán por medio de emisión de cheques, estos deben estar debidamente prenumerados, emitidos secuencialmente y a nombre del beneficiario directo.

#### **4.3.11.3 Cuentas por Cobrar**

##### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mantener un manejo y control adecuado de las cuentas por cobrar en la Unidad Educativa Verbo.

##### **Políticas para el Manejo y Control de Cuentas por Cobrar**

- Son cuentas por cobrar todos aquellos derechos adquiridos por la Unidad Educativa Verbo por concepto de colegiatura, arriendo de bar y otras que estén dentro de sus actividades educativas.
- La Junta General de Directivos de la Unidad Educativa Verbo designará a un Administrador de Cuentas por Cobrar.
- El Administrador de Cuentas por Cobrar deberá: generar un cronograma de cobros, llevar y actualizar el libro auxiliar de cuentas por cobrar, indicar al deudor los pagos que debe realizar en la colecturía de la Unidad Educativa Verbo, emitir



a contabilidad y de forma mensual estados de cuentas detallados de las cuentas por cobrar y generar un listado de los deudores con antigüedad mayor a treinta días luego de la fecha de pago y otro de mayor a noventa días, de ser posible estas últimas cuentas deberán ser procesadas jurídicamente para su cobro.

- Se deberá aplicar el porcentaje establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno para la provisión de cuentas incobrables.

#### **4.3.11.4 Activo Fijo**

##### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mantener un manejo y control adecuado del activo fijo en la Unidad Educativa Verbo.

##### **Políticas para el Manejo y Control del Activo Fijo**

- Los activos fijos son todos aquellos bienes de carácter permanente que posee la Unidad Educativa Verbo, a fin de utilizarlos en la administración y prestación de sus servicios dentro del giro ordinario de sus operaciones, con una vida útil superior a un año, no están destinados para la venta y su desgaste por el uso, obsolescencia o deterioro se reflejan en su depreciación.
- Todo el activo fijo de la Unidad Educativa Verbo debe estar correctamente identificado por una placa o sticker compuesto por un código. De no ser posible su identificación como es en el caso de hardware u otros, deberán ser incorporados en el inventario del activo fijo.
- A fin de ejercer un mejor control sobre los activos fijos que posee la Unidad Educativa Verbo, la Junta General de Directivos de la unidad educativa, considerando la magnitud de los activo fijos, designará a uno o varios custodios responsables de dichos activos y definirá el tiempo de permanencia en dicho cargo.
- El o los custodios de los activos fijos deberán: mantener un registro de los activos fijos con sus saldos actualizados, emitir a contabilidad de manera mensual informes de los activos fijos y de sus respectivos saldos, realizar inventarios de

activos fijos al inicio y al fin de cada período lectivo, realizar informes de saldos y sobre lo encontrado en cada inventario realizado y enviarlo a contabilidad para su registro contable, asegurar que el activo fijo esté debidamente identificado mediante placas o sticker, dar a conocer los activos fijos que requieran de mantenimiento, reposición o dar de baja.

- El o los custodios son responsables del resguardo y correcto uso de los activos fijos muebles, por ende en el caso de robo, extravío o daño por maltrato, negligencia u omisión que sea comprobada, asumirán los costos de dicho activo.
- El o los custodios responsables deberán realizar un Acta Entrega-Recepción de los activos fijos entregados a las dependencias de la Unidad Educativa Verbo.
- La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a las vidas útiles y porcentajes establecidos en el Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

#### **4.3.11.5 Cuentas por Pagar**

##### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mantener un manejo y control adecuado de las cuentas por pagar en la Unidad Educativa Verbo.

##### **Políticas para el Manejo y Control de las Cuentas por Pagar**

- Son cuentas por pagar todas aquellas obligaciones contraídas por la Unidad Educativa Verbo con terceros a fin de generar sus servicios.
- El(a) contador(a) será el encargado de elaborar un registro de las cuentas por pagar considerando su importancia y antigüedad y manteniendo los saldos actualizados, enviará informes mensuales de las cuentas por pagar al rector de la unidad educativa para su posterior revisión y aprobación de pago.

#### **4.3.11.6 Gastos**

##### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mantener un manejo y control adecuado de los gastos en la Unidad Educativa Verbo.

### **Políticas para el Manejo y Control de Gastos**

- El rector de la Unidad Educativa Verbo se encargará de la autorización de los gastos que incurra la unidad educativa en la prestación de sus servicios durante el año lectivo.
- Los responsables de cada departamento de la Unidad Educativa Verbo, realizarán y enviarán solicitudes por escrito y adjunto al menos tres proformas de los bienes o servicios requeridos al rector de la unidad educativa para su autorización correspondiente.
- El rector revisará y analizará cada una de las solicitudes con sus respectivas proformas, remitirá a contabilidad una copia de la solicitud con la proforma de menor monto para que se determine la existencia de fondos disponibles para la cancelación de las obligaciones.
- Los documentos de soporte que justifiquen el gasto deberán cumplir con los requisitos expuestos en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, deben ser revisados antes del gasto y archivados de manera cronológica en un lugar seguro.
- El(a) contador(a) se encargará de establecer y verificar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de los gastos efectuados con el presupuesto a fin de permitir un normal y eficaz desenvolvimiento y trámite de cada transacción.

### **4.3.11.7 Ingresos**

#### ***Objetivo***

Establecer políticas y procedimientos que permitan mantener un manejo y control adecuado de ingresos en la Unidad Educativa Verbo.

### **Políticas para el Manejo y Control de Ingresos**

- Son ingresos todas aquellas entradas económicas que reciba la Unidad Educativa Verbo por concepto de cobro de matrículas, pensiones, arriendo de bar, entre otros relacionados a la actividad económica que realiza.
- A fin de precautelar la seguridad del efectivo, la Unidad Educativa Verbo no recibirá directamente el dinero por concepto de matrículas, pensiones y arriendo del bar, estos deberán ser depositados en la Cuenta Bancaria de la unidad educativa por sus clientes.
- El(a) contador(a) verificará la veracidad de la papeleta de depósito entregada por los clientes con el sistema de banca en línea.
- El(a) contador(a) realizará informes mensuales de los ingresos obtenidos, detallando concepto y saldos.

#### **4.3.12 Proyecciones**

A partir de los datos históricos de la Unidad Educativa Verbo, se realizará las proyecciones sobre el resultado del ejercicio de los siguientes años, mediante este análisis se podrá anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas en la unidad educativa.

A continuación se presentan los resultados del ejercicio que ha obtenido la unidad educativa en los últimos tres períodos económicos.

<b>Año</b>	<b>Resultado</b>
2011	\$ -4.039,35
2012	\$ -7.890,00
2013	\$ -6.508,30

Al desarrollar la matriz que se presenta a continuación se podrá obtener los valores de la proyección sobre el resultado del ejercicio de los años 2014 a 2019.

<b>X</b>	<b>AÑO</b>	<b>Y</b>	<b>Xi</b>	<b>Yi=Y-Y1</b>	<b>E<sub>Xi</sub>Yi</b>	<b>E(Xi)^2</b>
1	2011	\$ (4.039,35)				
2	2012	\$ (7.890,00)				
3	2013	\$ (6.508,30)				
6		\$ (18.437,65)				
4	2014					
5	2015					
6	2016					
7	2017					
8	2018					
9	2019					

Para ello se emplearán las siguientes fórmulas:

$$X_i = \frac{\sum x}{n}$$

$$X_i = \frac{6}{3}$$

$$X_i = 2$$

$$Y_i = \frac{\sum y}{n}$$

$$Y_i = \frac{-18437,65}{3}$$

$$Y_i = -6145,88$$

<b>X</b>	<b>AÑO</b>	<b>Y</b>	<b>Xi</b>	<b>Yi=Y-Y1</b>	<b>E<sub>Xi</sub>Yi</b>	<b>E(Xi)^2</b>
1	2011	\$ (4.039,35)	-2	2106,53	-4213,07	4
2	2012	\$ (7.890,00)	-1	-1744,12	1744,12	1
3	2013	\$ (6.508,30)	0	-362,42	0,00	0
6		\$ (18.437,65)			-2468,95	5

$$Y = \frac{\sum[(\sum XiYi)]}{\sum[\sum(Xi)^2]} * X$$

Al aplicar la fórmula anterior se obtiene como resultado los valores de las proyecciones.

Año	Resultado
2014	\$ (3.916,55)
2015	\$ (1.807,02)
2016	\$ 302,51
2017	\$ 2.412,04
2018	\$ 4.521,57
2019	\$ 6.631,10

Como se puede observar los resultados obtenidos, los dos primeros períodos la Unidad Educativa Verbo aún obtiene pérdidas pero estos van disminuyendo hasta que a partir del tercer período empieza a generar resultados positivos.

**Gráfico N° 30 Resultado del Ejercicio**



**Elaborado por:** Autora

La grafica demuestra que los resultados en el ejercicio que a futuro obtendrá la Unidad Educativa Verbo irán incrementando, presentado en los dos primero períodos pérdida y a partir del tercer periodo en adelante generará utilidades.

Estos resultados han sido calculados a partir de los datos históricos obtenidos en los balances de la unidad educativa, pero se espera que los resultados sean mejores con la aplicación del plan de acción establecido anteriormente, a continuación se presentan los presupuestos tomando en cuenta los resultados obtenidos en este punto.

#### **4.3.13 Presupuesto**

Las organizaciones en la actualidad reflejan sus objetivos y metas a cumplir en el presupuesto, por ello es importante que la Unidad Educativa Verbo comience a realizar presupuestos anuales apegados a sus objetivos, ya que al final se podrá realizar una comparación de lo obtenido y realizado monetariamente en el año con el presupuesto, permitiendo determinar si se ha realizado una gestión eficiente o no.

##### **4.3.13.1 Presupuesto de Ventas**

El ingreso principal que tiene la Unidad Educativa Verbo es por el cobro de pensiones, seguido del cobro de matrículas y otros. Uno de los mayores problemas de la unidad educativa es la disminución de la población estudiantil por la que ha venido atravesando desde el año 2011, razón principal que ha generado que los ingresos no sean lo suficiente para afrontar sus costos y gastos.

En base al análisis de los resultados obtenidos anteriormente y con la estrategia publicitaria que se realizará se espera que la población estudiantil incremente en un 6% cada período lectivo.

Como ya se ha mencionado, el ente regulador de los montos de pensiones y matrículas es el Ministerio de Educación, datos históricos han permitido determinar que los montos de matrículas y pensiones incrementan un 5% en cada período lectivo. A partir de estos datos se realizó el presupuesto de ventas que se presenta a continuación:

**Tabla N° 11 Presupuesto de Ventas**

UNIDAD EDUCATIVA VERBO PRESUPUESTO DE VENTAS						
Crecimiento población estudiantil	6% (213 ES *6% = 226)					
Incremento de rubros de matrículas	5% (\$44,55*5%=\$46,78)					
Incremento de rubros de pensiones	5% (\$59,40*5%=\$62,37)					
	Años					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N° Estudiantes	213	226	239	254	269	285
Rubro de Matrículas	\$ 44,55	\$ 46,78	\$ 49,12	\$ 51,57	\$ 54,15	\$ 56,86
Rubro de Pensiones	\$ 59,40	\$ 62,37	\$ 65,49	\$ 68,76	\$ 72,20	\$ 75,81
<b>INGRESOS</b>						
Servicios Prestados	\$ 136.011,15	\$ 151.380,41	\$ 168.486,40	\$ 187.525,36	\$ 208.715,72	\$ 232.300,60
Matrículas	\$ 9.489,15	\$ 10.561,42	\$ 11.754,86	\$ 13.083,16	\$ 14.561,56	\$ 16.207,02
Pensiones	\$ 126.522,00	\$ 140.818,99	\$ 156.731,53	\$ 174.442,19	\$ 194.154,16	\$ 216.093,58
Ingresos para Titulación y Certificación	\$ 5.506,70	\$ 5.837,10	\$ 6.187,33	\$ 6.558,57	\$ 6.952,08	\$ 7.369,21
Derechos de Exámenes	\$ 4.457,30	\$ 4.724,74	\$ 5.008,22	\$ 5.308,72	\$ 5.627,24	\$ 5.964,87
Certificados	\$ 424,00	\$ 449,44	\$ 476,41	\$ 504,99	\$ 535,29	\$ 567,41
Títulos	\$ 625,40	\$ 662,92	\$ 702,70	\$ 744,86	\$ 789,55	\$ 836,93
Arriendos Ganados	\$ 2.269,51	\$ 2.405,68	\$ 2.550,02	\$ 2.703,03	\$ 2.865,21	\$ 3.037,12
Ingresos para Becas	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Ingresos por Contribuciones y Donaciones	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Contribuciones Recibidas	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Ofrendas recibidas	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Ingreso por Multas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Ingresos Varios	\$ 4.477,22	\$ 4.745,85	\$ 5.030,60	\$ 5.332,44	\$ 5.652,38	\$ 5.991,53
Actividades de Autogestión	\$ 4.477,22	\$ 4.745,85	\$ 5.030,60	\$ 5.332,44	\$ 5.652,38	\$ 5.991,53
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 165.364,58</b>	<b>\$ 181.469,05</b>	<b>\$ 199.354,35</b>	<b>\$ 219.219,39</b>	<b>\$ 241.285,40</b>	<b>\$ 265.798,46</b>

Elaborado por: Autora

#### 4.3.13.2 Presupuesto de Costo del Servicio Prestado

Los conceptos que están dentro de este costo han sido presupuestados en relación al porcentaje de crecimiento de la población estudiantil que es de 6%.

Datos históricos han demostrado que en Suscripción a la Ley de Educación se ha mantenido el mismo rubro al menos por dos años consecutivos, por tal razón los valores presupuestados en este concepto varían cada dos años.

A continuación se presenta el presupuesto del costo del servicio prestado de la Unidad Educativa Verbo:



**Tabla N° 12 Presupuesto de Costo del Servicio Prestado**

<b>UNIDAD EDUCATIVA VERBO</b>							
<b>COSTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS</b>							
Crecimiento población estudiantil	6%						
		Años					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Costo de los Servicios Prestados</b>		<b>\$ 550,43</b>	<b>\$ 577,99</b>	<b>\$ 611,22</b>	<b>\$ 642,18</b>	<b>\$ 679,19</b>	<b>\$ 714,00</b>
Suscripción Ley de Educación		\$ 91,00	\$ 91,00	\$ 95,00	\$ 95,00	\$ 99,18	\$ 99,18
Actualización Control Académico		\$ 224,00	\$ 237,44	\$ 251,69	\$ 266,79	\$ 282,79	\$ 299,76
Material Didáctico		\$ 53,53	\$ 56,74	\$ 60,15	\$ 63,76	\$ 67,58	\$ 71,64
Materiales para docentes		\$ 16,54	\$ 17,53	\$ 18,58	\$ 19,69	\$ 20,88	\$ 22,13
Especies para títulos		\$ 152,64	\$ 161,80	\$ 171,51	\$ 181,80	\$ 192,70	\$ 204,27
Certificación documentos		\$ 12,72	\$ 13,48	\$ 14,29	\$ 15,15	\$ 16,06	\$ 17,02
<b>Total</b>		<b>\$ 550,43</b>	<b>\$ 577,99</b>	<b>\$ 611,22</b>	<b>\$ 642,18</b>	<b>\$ 679,19</b>	<b>\$ 714,00</b>

**Elaborado por:** Autora

#### **4.3.13.3 Presupuesto de Gastos**

En toda organización el presupuesto de gastos influye en la toma de decisiones, ya que algunos gastos son necesarios y de vital importancia y otros son innecesarios y depende de la administración de las organizaciones determinarlo para minimizarlos y de esa manera conseguir incrementar sus utilidades.

Para el presupuesto de gastos de la Unidad Educativa Verbo se ha considerado algunos aspectos como es la tasa de inflación, que según el Banco Central del Ecuador varía del 3% al 4%, tomando en consideración este último porcentaje para obtener los rubros del presupuesto.

El gasto arriendo no varía ya que la unidad educativa tiene un acuerdo sobre el valor del arriendo de las instalaciones de ser el mismo por varios años; en cuanto al internet en el país por lo general incrementa el ancho de banda en lugar del valor a pagar, es por tal razón que el rubro se mantiene por cuatro años y sufre incremento para el quinto año.

Los gastos de depreciación de activo fijo y provisión cuentas incobrables no han sido calculados en función al porcentaje de inflación, sino que se han obtenido en base a la proyección de los estados financieros.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos de la Unidad Educativa Verbo:

**Tabla N° 13 Presupuesto de Gastos**

UNIDAD EDUCATIVA VERBO PRESUPUESTO DE GASTOS							
Tasa de Inflación	4%						
	Años						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Gasto sueldos y salarios	\$ 108.853,38	\$ 113.207,51	\$ 117.735,81	\$ 122.445,25	\$ 127.343,06	\$ 132.436,78	
Gasto beneficios sociales	\$ 40.239,68	\$ 41.849,27	\$ 43.523,24	\$ 45.264,17	\$ 47.074,73	\$ 48.957,72	
Gasto arriendo	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	
Gasto servicios básicos	\$ 959,72	\$ 998,11	\$ 1.038,04	\$ 1.079,56	\$ 1.122,74	\$ 1.167,65	
Gasto Internet	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 557,73	\$ 557,73	
Gasto útiles de aseo y limpieza	\$ 210,13	\$ 218,54	\$ 227,28	\$ 236,37	\$ 245,82	\$ 255,66	
Gasto útiles de oficina	\$ 152,39	\$ 158,49	\$ 164,83	\$ 171,42	\$ 178,28	\$ 185,41	
Gasto impresiones y fotocopias	\$ 790,31	\$ 821,92	\$ 854,80	\$ 888,99	\$ 924,55	\$ 961,53	
Gasto eventos culturales	\$ 541,03	\$ 562,67	\$ 585,18	\$ 608,58	\$ 632,93	\$ 658,24	
Gasto transporte	\$ 103,17	\$ 107,29	\$ 111,59	\$ 116,05	\$ 120,69	\$ 125,52	
Gastos de funcionamiento	\$ 409,21	\$ 425,58	\$ 442,60	\$ 460,30	\$ 478,72	\$ 497,87	
Gasto depreciación activos fijos	\$ 3.896,92	\$ 1.472,77	\$ 837,65	\$ 780,58	\$ 739,48	\$ 679,61	
Gasto provisión cuentas incobrables	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ -	
Gastos varios	\$ 82,04	\$ 85,32	\$ 88,73	\$ 92,28	\$ 95,97	\$ 99,81	
Gastos estrategias	\$ 853,33	\$ 9.138,33	\$ 8.598,33	\$ 12.733,33	\$ 8.636,66	\$ 5.340,02	
Gastos bancarios	\$ 151,11	\$ 157,16	\$ 163,44	\$ 169,98	\$ 176,78	\$ 183,85	
<b>Total</b>	<b>\$ 164.577,69</b>	<b>\$ 176.538,23</b>	<b>\$ 181.706,78</b>	<b>\$ 192.382,13</b>	<b>\$ 195.127,13</b>	<b>\$ 198.899,39</b>	

**Elaborado por:** Autora

#### 4.3.13.4 Presupuesto de Flujo de Caja

En el presupuesto de flujo de caja se pueden observar las entradas o ingresos y salidas o egresos del efectivo en tiempo futuro. La administración de las organizaciones está en la obligación de planear la inversión de los sobrantes o la recuperación de los faltantes.

La Unidad Educativa Verbo en la actualidad cuenta con un terreno en el cual se puede construir un espacio físico y propio. La administración de la unidad educativa deberá planificar la inversión del sobrante en la construcción de instalaciones propias.

La unidad educativa presenta sobrantes de dinero considerables en el presupuesto de flujo de caja que a continuación se presenta:

**Tabla N° 14 Presupuesto de Flujo de Caja**

UNIDAD EDUCATIVA VERBO PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA						
	Años					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 165.364,58</b>	<b>\$ 181.469,05</b>	<b>\$ 199.354,35</b>	<b>\$ 219.219,39</b>	<b>\$ 241.285,40</b>	<b>\$ 265.798,46</b>
Servicios prestados	\$ 136.011,15	\$ 151.380,41	\$ 168.486,40	\$ 187.525,36	\$ 208.715,72	\$ 232.300,60
Ingresos para Titulación y Certificación	\$ 5.506,70	\$ 5.837,10	\$ 6.187,33	\$ 6.558,57	\$ 6.952,08	\$ 7.369,21
Arriendos Ganados	\$ 2.269,51	\$ 2.405,68	\$ 2.550,02	\$ 2.703,03	\$ 2.865,21	\$ 3.037,12
Ingresos para Becas	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Ingresos por Contribuciones y Donaciones	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Ingreso por Multas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Ingresos Varios	\$ 4.477,22	\$ 4.745,85	\$ 5.030,60	\$ 5.332,44	\$ 5.652,38	\$ 5.991,53
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 161.224,20</b>	<b>\$ 175.636,45</b>	<b>\$ 181.473,35</b>	<b>\$ 192.236,74</b>	<b>\$ 195.059,85</b>	<b>\$ 198.933,78</b>
Costo de ventas	\$ 550,43	\$ 577,99	\$ 611,22	\$ 642,18	\$ 679,19	\$ 714,00
Gasto sueldos y salarios	\$ 108.853,38	\$ 113.207,51	\$ 117.735,81	\$ 122.445,25	\$ 127.343,06	\$ 132.436,78
Gasto beneficios sociales	\$ 40.239,68	\$ 41.849,27	\$ 43.523,24	\$ 45.264,17	\$ 47.074,73	\$ 48.957,72
Gasto arriendo	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00
Gasto servicios básicos	\$ 959,72	\$ 998,11	\$ 1.038,04	\$ 1.079,56	\$ 1.122,74	\$ 1.167,65
Gasto internet	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 557,73	\$ 557,73
Gasto útiles de aseo y limpieza	\$ 210,13	\$ 218,54	\$ 227,28	\$ 236,37	\$ 245,82	\$ 255,66
Gasto útiles de oficina	\$ 152,39	\$ 158,49	\$ 164,83	\$ 171,42	\$ 178,28	\$ 185,41
Gasto impresiones y fotocopias	\$ 790,31	\$ 821,92	\$ 854,80	\$ 888,99	\$ 924,55	\$ 961,53
Gasto eventos culturales	\$ 541,03	\$ 562,67	\$ 585,18	\$ 608,58	\$ 632,93	\$ 658,24
Gasto transporte	\$ 103,17	\$ 107,29	\$ 111,59	\$ 116,05	\$ 120,69	\$ 125,52
Gastos de funcionamiento	\$ 409,21	\$ 425,58	\$ 442,60	\$ 460,30	\$ 478,72	\$ 497,87
Gastos estrategias	\$ 853,33	\$ 9.138,33	\$ 8.598,33	\$ 12.733,33	\$ 8.636,66	\$ 5.340,02
Gastos bancarios	\$ 151,11	\$ 157,16	\$ 163,44	\$ 169,98	\$ 176,78	\$ 183,85
Gastos varios	\$ 82,04	\$ 85,32	\$ 88,73	\$ 92,28	\$ 95,97	\$ 99,81
<b>Total</b>	<b>\$ 4.140,38</b>	<b>\$ 5.832,59</b>	<b>\$ 17.881,00</b>	<b>\$ 26.982,65</b>	<b>\$ 46.225,55</b>	<b>\$ 66.864,68</b>

**Elaborado por:** Autora

Para crear un fondo para la inversión en infraestructura propia, se propone que del resultado neto del presupuesto de flujo de caja se destine un 20% a este fondo. Pero queda a criterio de la administración de la Unidad Educativa Verbo asignar este u otro porcentaje.

#### **4.3.14 Estados Financieros Proforma**

Los estados financieros proforma son llamados también proyección de estados financieros y son elaborados hacia el futuro conocido también como el horizonte del proyecto. Estos estados financieros revelan comportamientos que tendrá una organización en los siguientes años.

Con esfuerzo y trabajo en equipo la Unidad Educativa Verbo podrá lograr una situación económica y financiera positiva como se presenta a continuación en los estados financieros:

**Tabla N° 15 Estado de Resultados Proforma**

<b>UNIDAD EDUCATIVA "VERBO"</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA</b>						
Expresado en Dólares Americanos \$						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Servicios Prestados	\$ 136.011,15	\$ 151.380,41	\$ 168.486,40	\$ 187.525,36	\$ 208.715,72	\$ 232.300,60
Costo de los Servicios Prestados	\$ 550,43	\$ 577,99	\$ 611,22	\$ 642,18	\$ 679,19	\$ 714,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 135.460,72</b>	<b>\$ 150.802,42</b>	<b>\$ 167.875,18</b>	<b>\$ 186.883,18</b>	<b>\$ 208.036,53</b>	<b>\$ 231.586,61</b>
<b>Gastos Operacionales de Administración</b>	<b>\$ 164.344,55</b>	<b>\$ 176.295,76</b>	<b>\$ 181.454,61</b>	<b>\$ 192.119,88</b>	<b>\$ 194.854,38</b>	<b>\$ 198.615,73</b>
Gasto Sueldos y Salarios	\$ 108.853,38	\$ 113.207,51	\$ 117.735,81	\$ 122.445,25	\$ 127.343,06	\$ 132.436,78
Gasto Beneficios Sociales	\$ 40.239,68	\$ 41.849,27	\$ 43.523,24	\$ 45.264,17	\$ 47.074,73	\$ 48.957,72
Gasto Arriendo	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00
Gasto Servicios Básicos	\$ 959,72	\$ 998,11	\$ 1.038,04	\$ 1.079,56	\$ 1.122,74	\$ 1.167,65
Gasto Internet	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 536,28	\$ 557,73	\$ 557,73
Gasto Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 210,13	\$ 218,54	\$ 227,28	\$ 236,37	\$ 245,82	\$ 255,66
Gasto Útiles de Oficina	\$ 152,39	\$ 158,49	\$ 164,83	\$ 171,42	\$ 178,28	\$ 185,41
Gasto Impresiones y fotocopias	\$ 790,31	\$ 821,92	\$ 854,80	\$ 888,99	\$ 924,55	\$ 961,53
Gasto Eventos Culturales	\$ 541,03	\$ 562,67	\$ 585,18	\$ 608,58	\$ 632,93	\$ 658,24
Gasto Transporte	\$ 103,17	\$ 107,29	\$ 111,59	\$ 116,05	\$ 120,69	\$ 125,52
Gastos de Funcionamiento	\$ 409,21	\$ 425,58	\$ 442,60	\$ 460,30	\$ 478,72	\$ 497,87
Gasto Estrategias	\$ 853,33	\$ 9.138,33	\$ 8.598,33	\$ 12.733,33	\$ 8.636,66	\$ 5.340,02
Gasto Depreciación Activos Fijos	\$ 3.896,92	\$ 1.472,77	\$ 837,65	\$ 780,58	\$ 739,48	\$ 679,61
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ -
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ (28.883,82)</b>	<b>\$ (25.493,34)</b>	<b>\$ (13.579,43)</b>	<b>\$ (5.236,70)</b>	<b>\$ 13.182,15</b>	<b>\$ 32.970,87</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>\$ 29.353,43</b>	<b>\$ 30.088,64</b>	<b>\$ 30.867,95</b>	<b>\$ 31.694,03</b>	<b>\$ 32.569,67</b>	<b>\$ 33.497,85</b>
Arriendos Ganados	\$ 2.269,51	\$ 2.405,68	\$ 2.550,02	\$ 2.703,03	\$ 2.865,21	\$ 3.037,12
Ingresos para Titulación y Certificación	\$ 5.506,70	\$ 5.837,10	\$ 6.187,33	\$ 6.558,57	\$ 6.952,08	\$ 7.369,21
Ingresos para Becas	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Ingresos por Contribuciones y Donaciones	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Ingreso por Multas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Ingresos Varios	\$ 4.477,22	\$ 4.745,85	\$ 5.030,60	\$ 5.332,44	\$ 5.652,38	\$ 5.991,53
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 233,15</b>	<b>\$ 242,47</b>	<b>\$ 252,17</b>	<b>\$ 262,26</b>	<b>\$ 272,75</b>	<b>\$ 283,66</b>
Gastos Bancarios	\$ 151,11	\$ 157,16	\$ 163,44	\$ 169,98	\$ 176,78	\$ 183,85
Gastos Varios	\$ 82,04	\$ 85,32	\$ 88,73	\$ 92,28	\$ 95,97	\$ 99,81
<b>Ganancia del Ejercicio</b>	<b>\$ 236,46</b>	<b>\$ 4.352,82</b>	<b>\$ 17.036,35</b>	<b>\$ 26.195,07</b>	<b>\$ 45.479,07</b>	<b>\$ 66.185,07</b>

Elaborado por: Autora

**Tabla N° 16 Balance General Proforma**

UNIDAD EDUCATIVA "VERBO"						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Expresado en Dólares Americanos						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 345,80	\$ 4.798,64	\$ 21.934,98	\$ 48.230,05	\$ 93.809,12	\$ 160.094,20
Caja Chica	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Bancos	\$ 295,66	\$ 4.748,50	\$ 21.884,84	\$ 48.179,91	\$ 93.758,98	\$ 160.044,06
Fondo Rotativo	\$ 20,14	\$ 20,14	\$ 20,14	\$ 20,14	\$ 20,14	\$ 20,14
<b>EXIGIBLE</b>	\$ 617,71	\$ 360,71	\$ 103,71	\$ (123,29)	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ 270,00	\$ 170,00	\$ 70,00			
Cuentas por Cobrar Gestión UEV	\$ 550,00	\$ 400,00	\$ 250,00	\$ 100,00		
Provisión Cuentas Incobrables	\$ (202,29)	\$ (209,29)	\$ (216,29)	\$ (223,29)		
<b>FIJO</b>	\$ 44.029,95	\$ 42.557,18	\$ 41.719,53	\$ 40.938,95	\$ 40.199,47	\$ 39.519,86
Terrenos	\$ 35.205,00	\$ 35.205,00	\$ 35.205,00	\$ 35.205,00	\$ 35.205,00	\$ 35.205,00
Muebles de Oficina	\$ 4.171,64	\$ 4.171,64	\$ 4.171,64	\$ 4.171,64	\$ 4.171,64	\$ 4.171,64
Depreciación Acum. Muebles de Oficina	\$ (1.811,44)	\$ (1.966,24)	\$ (2.121,04)	\$ (2.275,84)	\$ (2.430,64)	\$ (2.585,44)
Equipo de Oficina	\$ 7.315,36	\$ 7.315,36	\$ 7.315,36	\$ 7.315,36	\$ 7.315,36	\$ 7.315,36
Depreciación Acum. Eq. de Oficina	\$ (3.159,41)	\$ (3.649,20)	\$ (4.138,99)	\$ (4.628,78)	\$ (5.118,57)	\$ (5.608,36)
Equipo de Computación	\$ 10.725,17	\$ 10.725,17				
Depreciación Acum. Eq. Computación	\$ (10.274,89)	\$ (10.725,17)				
Equipo de Laboratorio de Física	\$ 6.497,15					
Depreciación Acum. Eq. Lab. Física	\$ (6.497,15)					
Equipo de Laboratorio de Química	\$ 3.982,16					
Depreciación Acum. Eq. Lab. Química	\$ (3.982,16)					
Equipo Laboratorio de Inglés	\$ 795,00	\$ 795,00				
Depreciación Acum. Eq. Lab. Inglés	\$ (729,45)	\$ (795,00)				
Biblioteca	\$ 2.640,27	\$ 2.640,27				
Depreciación Acum. Biblioteca	\$ (2.575,89)	\$ (2.640,27)				
Muebles y Enseres	\$ 13.692,09					
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	\$ (13.692,09)					
Equipo de Amplificación	\$ 660,00					
Depreciación Acum. Equipo de Amplificación	\$ (660,00)					
Material Didáctico	\$ 1.396,96	\$ 1.396,96	\$ 1.396,96	\$ 1.396,96	\$ 1.396,96	\$ 1.396,96
Depreciación Acum. Material Didáctico	\$ (800,90)	\$ (822,32)	\$ (843,74)	\$ (865,16)	\$ (886,58)	\$ (908,00)
Equipo de Alabanza	\$ 1.191,24	\$ 1.191,24	\$ 1.191,24	\$ 1.191,24	\$ 1.191,24	\$ 1.191,24
Depreciación Acum. Equipo de Alabanza	\$ (828,46)	\$ (929,43)	\$ (1.030,40)	\$ (1.131,37)	\$ (1.191,24)	
Instrumentos Banda Ritmica	\$ 627,90	\$ 627,90	\$ 627,90	\$ 627,90	\$ 627,90	\$ 627,90
Depreciación Acum. Inst. Banda Ritmica	\$ (27,20)	\$ (40,80)	\$ (54,40)	\$ (68,00)	\$ (81,60)	\$ (95,20)
Software Académico	\$ 736,00	\$ 736,00	\$ 736,00			
Depreciación Acum. Software Académico	\$ (566,95)	\$ (678,93)	\$ (736,00)			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 44.993,46	\$ 47.716,53	\$ 63.758,22	\$ 89.045,71	\$ 134.008,59	\$ 199.614,06
<b>PASIVO</b>						
<b>CORTO PLAZO</b>						
Cuentas por Pagar	\$ 8.374,00	\$ 7.294,00	\$ 6.714,00	\$ 6.414,00	\$ 6.312,00	\$ 6.111,00
Aportes IESS por Pagar	\$ 739,51	\$ 689,51	\$ 639,51	\$ 589,51	\$ 539,51	\$ 489,51
Beneficios Sociales por Pagar	\$ 3.917,64	\$ 3.580,61	\$ 3.377,95	\$ 2.982,37	\$ 2.780,18	\$ 2.579,58
Préstamos IESS por Pagar	\$ 948,46	\$ 847,73	\$ 747,73	\$ 647,73	\$ 547,73	\$ 447,73
Retención Fuente por Pagar	\$ 5,77	\$ 13,77	\$ 21,77	\$ 29,77	\$ 37,77	\$ 45,77
Retención IVA por Pagar	\$ 25,00	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 50,00
Alquiler de Local por Pagar	\$ 466,00	\$ 366,00	\$ 266,00	\$ 166,00	\$ 66,00	
Servicios Básicos por Pagar	\$ 20,00	\$ 45,00	\$ 70,00	\$ 95,00	\$ 120,00	\$ 145,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 14.496,38	\$ 12.866,62	\$ 11.871,96	\$ 10.964,38	\$ 10.448,19	\$ 9.868,59
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 36.768,92	\$ 30.497,08	\$ 34.849,91	\$ 51.886,26	\$ 78.081,33	\$ 123.560,40
Resultados Ejercicios Anteriores	\$ (6.508,30)	\$ 236,46	\$ 4.352,82	\$ 17.036,35	\$ 26.195,07	\$ 45.479,07
Resultado del Ejercicio	\$ 236,46	\$ 4.352,82	\$ 17.036,35	\$ 26.195,07	\$ 45.479,07	\$ 66.185,07
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 30.497,08	\$ 34.849,91	\$ 51.886,26	\$ 78.081,33	\$ 123.560,40	\$ 189.745,47
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	\$ 44.993,46	\$ 47.716,53	\$ 63.758,22	\$ 89.045,71	\$ 134.008,59	\$ 199.614,06

Elaborado por: Autora

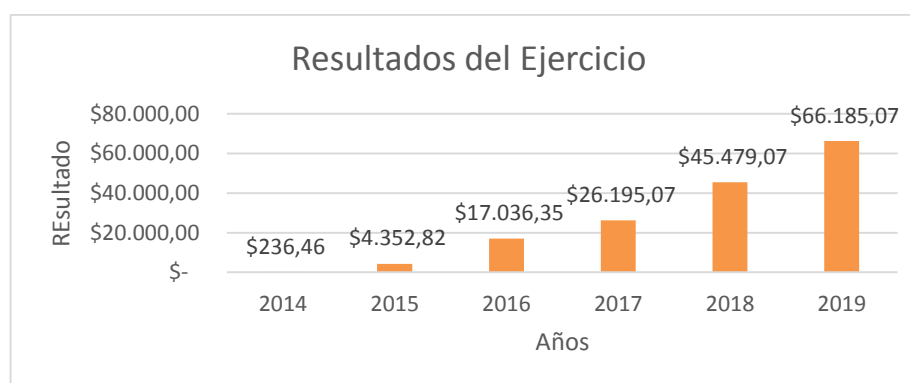
#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Con el diseño de la planificación estratégica financiera se logrará mejorar la toma de decisiones financieras en la Unidad Educativa Verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2014 - 2019.

Mediante la Planificación Estratégica Financiera las decisiones financieras de los directivos de la Unidad Educativa mejoraran, ya que en el desarrollo de esta herramienta de gestión se ha evaluado los factores internos como externo, lo cual ha permitido identificar las fortalezas y oportunidades que permitan hacer frente a las amenazas y debilidades. Se ha encaminado los recursos disponibles a la consecución de los objetivos mediante un plan de acción.

A la vez se han realizado análisis a los estados financieros, mediante lo cual se han identificado las deficiencias en el manejo de los recursos económicos en la unidad educativa, para mitigar esta debilidad se ha planteado políticas y procedimientos para un adecuado uso y manejo de dichos recursos.

Con la aplicación de la Planificación Estratégica Financiera y el trabajo en equipo de los que integran la Unidad Educativa Verbo se espera el mejoramiento de la gestión administrativa como financiera, como se puede observar en la siguiente gráfica:



**Fuente:** Estado de Resultados Pro forma

**Elaborado por:** Autora

Queda a disposición de los directivos la decisión de aplicarlo y trabajar en equipo para mejorar la situación económica y en general de la Unidad Educativa Verbo.

## CONCLUSIONES

- Las bases conceptuales y teóricas definen a la planificación estratégica financiera como una herramienta para la optimización de la gestión, lo cual beneficiará a la Unidad Educativa Verbo.
- El análisis FODA y el plan de acción permiten alinear los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades de la Unidad Educativa Verbo para lograr posicionar sus ventajas competitivas de manera sostenible en el campo educativo.
- El plan estratégico financiero permite direccionar a la Unidad Educativa Verbo hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de los objetivos corporativos.
- La principal causa del déficit que ha presentado la unidad educativa en sus balances, es la disminución de la población estudiantil que mediante la estrategia publicitaria se tratará de minimizar este problema.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar la planificación estratégica financiera a fin de mejorar la gestión en la Unidad Educativa Verbo.
- Realizar periódicamente análisis situacionales de la unidad educativa para determinar sus ventajas competitivas y alinear sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia su posicionamiento sostenible en el campo educativo.
- Trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante la aplicación del plan de acción y el direccionamiento de la Unidad Educativa Verbo hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras.
- Llevar a cabo la estrategia publicitaria para mitigar la principal causa del déficit que ha presentado la unidad educativa en sus balances, que es la disminución de la población estudiantil.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, C. (2006) Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I., y Arão, S. (2010) Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., et. al (2007) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ortega Castro, A. (2008) Planeación Financiera Estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ross, S., et. al (2002) Corporate Finance. Washington: McGraw-Hill.
- Escalera Chávez, M. (2007) *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

## REVISTAS CIENTÍFICAS

- Contreras Sierra, E. (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 1(35), 152-181, issn: 1657-6276
- Fierro Celis, F. (2014) Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estratégicas, un Enfoque desde la Racionalidad. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 78-100, issn: 2166-2320
- González Sandoval, L. (2010) La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 74-80, issn: 1870-557X

Jaimes Amorocho, H., et. al (2009) Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Revista Pensamiento & Gestión*, 25(26), 191-213, issn: 1657-6276

## LINKOGRAFÍA

Álvarez Medina, M., y Ochoa Jaime, B. (2009) Información Financiera, Base para el Análisis de Estados Financieros. Recuperado 2014-08-10 de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion\\_financiera\\_base\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion_financiera_base_para_el_analisis_de_estados_financieros.pdf)

Banco Central del Ecuador. Porcentaje de Inflación en Ecuador. Recuperado 2014-08-14 de <http://www.bce.fin.ec/>

Barajas Martínez, G. (2012) Presupuestos Públicos con enfoque de género en México: avances, obstáculos y perspectiva. *Gestión y Estrategia*, 1(41), 87-111. Recuperado 2014-08-15 de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=1a51e560-8fac-4ff7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>

Boronat Ombuena, G., y Ruiz Hall, D. (2011) El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario de crisis. *Dirección Financiera*, 26(283), 8-19. Recuperado 2014-08-15 de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=1a51e560-8fac-4ff7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>

Dirección y Gestión de Empresas. (2011) Análisis Contable. Recuperado 2014-08-15 de <http://books.google.com.ec/books?id=-moAqejaTh4C&pg=PA179&dq=proyeccion+de+estados+financieros&hl=es&sa=X&ei=QhHNU-zAKPPmsATHnYDACA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=proyeccion%20de%20estados%20financieros&f=false>

- Haime Levy, L. (2009) Planeación Financiera en la Empresa Moderna. Recuperado 2014-08-20 de <http://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA59&dq=planeacion+estrategica+financiera&hl=es&sa=X&ei=E7 EU9X8HJPksASl3YLgBw&ved=0CBkQ6AEwAA#v=snippet&q=proceso&f=false>
- Harvard Business Publishing. (2009) Crear un plan de negocios. Recuperado 2014-08-25 de [http://books.google.com.ec/books?id=9mPXaNYEDjsC&pg=PA100&dq=estados+financieros+proforma&hl=es&sa=X&ei=UxDNU\\_exGPHjsAS\\_74HYDw&ved=0CEwQ6AEwCA#v=onepage&q=estados%20financieros%20proforma&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=9mPXaNYEDjsC&pg=PA100&dq=estados+financieros+proforma&hl=es&sa=X&ei=UxDNU_exGPHjsAS_74HYDw&ved=0CEwQ6AEwCA#v=onepage&q=estados%20financieros%20proforma&f=false)
- Llopis Goig, R. (2004) Grupos de Discusión. Recuperado 2014-08-28 de <http://books.google.com.ec/books?id=ZuKMii2TatcC&pg=PA40&dq=INVESTIGACION+EXPLORATORIA&hl=es&sa=X&ei=VdDSU7zhI47hsASKp4HACQ&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=INVESTIGACION%20EXPLORATORIA&f=false>
- Ministerio de Educación – Secretaría de Planificación Estratégica Perú (2006) Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Recuperado 2014-08-30 de <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>
- Muñiz, L. (2009) Control Presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Recuperado 2014-09-05 de <http://books.google.com.ec/books?id=-nPGWEj5OfsC&pg=PA41&dq=definicion+de+presupuesto&hl=es&sa=X&ei=ACTNU96QOPDJsQSuxYGgBA&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20presupuesto&f=false>
- Murillo, J. (2007) Metodología de la Investigación Avanzada. Recuperado 2014-09-08 de [http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)

Normas de Información Contable NIC. (2012) Recuperado 2014-09-10 de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publicacion\\_normas/vigentes/nic/NIC\\_07\\_BV2012.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publicacion_normas/vigentes/nic/NIC_07_BV2012.pdf)[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2307&Itemid=101379](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2307&Itemid=101379)

Rodríguez Ponce, E., et. al (2013) El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328-336. Recuperado 2014-09-15 de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=1a51e560-8fac-4ff7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>

Sánchez Prieto, A. (2011) La Planeación Financiera soporte para Decisiones Estratégicas. *Revista MM*, 154-159. Recuperado 2014-09-16 de [http://virtual.unipiloto.edu.co/pluginfile.php/28688/mod\\_resource/content/0/La\\_Planeacion\\_Financiera\\_-\\_Soporte\\_para\\_Decisiones\\_Estrategicas.pdf](http://virtual.unipiloto.edu.co/pluginfile.php/28688/mod_resource/content/0/La_Planeacion_Financiera_-_Soporte_para_Decisiones_Estrategicas.pdf)

Rey Pombo, J. (2011) Contabilidad General. Recuperado 2014-09-17 de <http://books.google.com.ec/books?id=pRQmEbWpgrMC&printsec=frontcover&dq=contabilidad&hl=es&sa=X&ei=3YrGU-HZHLHKsQTUrYBI&ved=0CBoQ6wEwAA#v=onepage&q=informacion>

Soldevila, P., et. al (2010) Contabilidad General con el Nuevo PGC. Recuperado 2014-09-20 de [http://books.google.com.ec/books?id=BM8koQrCCF0C&printsec=frontcover&dq=contabilidad+general&hl=es&sa=X&ei=MNnHU5DoE6S\\_sQSrmICAAg&ved=0CEUQ6wEwCA#v=onepage&q=balance%20&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=BM8koQrCCF0C&printsec=frontcover&dq=contabilidad+general&hl=es&sa=X&ei=MNnHU5DoE6S_sQSrmICAAg&ved=0CEUQ6wEwCA#v=onepage&q=balance%20&f=false)

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1 Entrevista a Docentes

### ENTREVISTA

#### Realizado a los Docentes de la Unidad Educativa Verbo

**Objetivo:** Conocer el perfil y nivel profesional de los docentes de la Unidad Educativa Verbo.

**Instructivo:** Con la finalidad de obtener información sobre el perfil profesional de los docentes de la Unidad Educativa Verbo, se requiere de su colaboración para contestar las siguientes preguntas.

**Nombre del Entrevistado:** .....

**Cátedra:** ..... **Fecha:** .....

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el año de su graduación y qué título obtuvo?

.....

2. ¿Qué tiempo lleva en el ejercicio de la docencia?

.....

3. ¿Ha realizado capacitaciones enfocadas a la educación en los últimos diez meses? Mencione cuales son

.....

.....

.....

4. ¿Ha realizado alguna capacitación que no sea enfocada a la educación? Mencione cuales son

.....

.....

.....

5. ¿Realizan alguna programación o planificación antes del período lectivo sobre las clases que dictarán? ¿Cuál es el proceso que realizan?

.....  
.....  
**6. ¿Qué recursos o medios emplea usted para enriquecerse sobre el tema que impartirá a sus estudiantes en clases?**

.....  
.....  
**7. ¿Qué métodos aplica usted para cerciorarse de que sus estudiantes hayan aprendido los temas impartidos en clases?**

.....  
.....  
**8. ¿Qué aspectos considera usted que son difíciles de sobrellevar en clases?**

.....  
.....  
**9. ¿Considera usted que la Unidad Educativa Verbo dispone de los recursos administrativos y financieros suficientes para brindar una adecuada educación? Sí o no por qué?**

.....  
.....  
**10. Piensa usted que con la aplicación de una herramienta de gestión como lo es la Planificación Estratégica Financiera ayude a mejorar aquellos aspectos deficientes en la Unidad Educativa Verbo? Sí o no por qué?**

.....  
.....  
.....

## Anexo N° 2 Entrevista a Directivos y Ejecutivos

### ENTREVISTA

**Realizado al Nivel Directivo y Ejecutivo de la Unidad Educativa Verbo**

**Objetivo:** Conocer aspectos generales e información básica de la Unidad Educativa Verbo

**Instructivo:** Con la finalidad de obtener información general de la Unidad Educativa Verbo, se requiere de su colaboración para contestar las siguientes preguntas.

**Nombre del Entrevistado:** .....

**Cargo:** ..... **Fecha:** .....

#### PREGUNTAS:

**1. ¿Con qué propósito se creó la Unidad Educativa Verbo?**

.....  
.....

**2. En el tiempo que lleva funcionando la Unidad Educativa Verbo, ¿piensa usted que se ha cumplido con dicho propósito? Si o no por qué?**

.....  
.....

**3. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades de la institución?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas que tiene la Unidad Educativa Verbo?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Cuáles considera usted que son las mayores amenazas de la institución?**





## Anexo N° 3 Entrevista al Área Financiera

### ENTREVISTA

#### Realizado al Área Financiera de la Unidad Educativa Verbo

**Objetivo:** Conocer la situación económica y financiera de la Unidad Educativa Verbo.

**Instructivo:** Con la finalidad de obtener información sobre los aspectos económico, financiero y de gestión en el área financiera de la Unidad Educativa Verbo, se requiere de su colaboración para contestar las siguientes preguntas.

**Nombre del Entrevistado:** .....

**Cátedra:** ..... **Fecha:** .....

#### PREGUNTAS:

1. **¿Cuál es la situación económica actual de la Unidad Educativa Verbo?**

.....  
.....  
.....

2. **¿A qué factores atribuye usted la causa de la situación actual?**

.....  
.....  
.....

3. **¿Cuentan con misión y objetivos para el área financiera? SI ( ) NO ( )**

4. **¿Existen políticas establecidas para la ejecución de los procesos en el área financiera?**

SI ( ) NO ( ) **¿Cuáles son?**

.....  
.....

5. **¿Cuánto percibe de ingresos la Unidad Educativa Verbo por concepto de matrículas y pensiones por cada estudiante? ¿Quién establece dichos montos?**

.....

6. **¿Se realizan actividades extras a fin obtener otros ingresos para la institución? Cuales son**

.....  
.....  
**7. En el programa de becas de la Unidad Educativa Verbo, ¿cómo se realiza la selección de los estudiantes beneficiarios para este programa? ¿Las becas otorgadas son totales o parciales?**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. ¿Cuáles son los estados financieros que se elaboran en la Unidad Educativa Verbo y cada qué período de tiempo se realizan?**

.....  
.....

**9. ¿Quiénes se encargan de elaborar, revisar y aprobar los balances financieros?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿La Unidad Educativa Verbo tiene obligaciones tributarias? Si o no. Mencione cuales son**

.....  
.....  
.....

## Anexo N° 4 Costos Fijos y Variables

### Unidad Educativa Verbo

COSTOS Y GASTOS	\$	FIJO	VARIABLE
Sueldos	\$ 103.186,71	\$ 103.186,71	
Décima Tercera Remuneración	\$ 9.268,26	\$ 9.268,26	
Décima Cuarta Remuneración	\$ 10.202,50	\$ 10.202,50	
Aporte Patronal IESS	\$ 10.511,09	\$ 10.511,09	
Aporte Secap	\$ 513,82	\$ 513,82	
Aporte IECE	\$ 513,82	\$ 513,82	
Fondos de Reserva	\$ 7.520,85	\$ 7.520,85	
Capacitación del Personal	\$ 80,00		\$ 80,00
Bonificación por Desahucio	\$ 358,38		\$ 358,38
Vacaciones	\$ 156,18	\$ 156,18	
Alquiler de Local	\$ 6.792,00	\$ 6.792,00	
Planilla teléfono	\$ 442,81		\$ 442,81
Planilla Luzy Agua	\$ 480,00		\$ 480,00
Patente Municipal	\$ 63,40	\$ 63,40	
Mantenimiento	\$ 517,52		\$ 517,52
Servicio de Internet	\$ 536,28	\$ 536,28	
Útiles de Limpieza	\$ 202,05		\$ 202,05
Útiles de Oficina	\$ 146,53		\$ 146,53
Impuestos Bancarios	\$ 6,80		\$ 6,80
Costo Chequera	\$ 120,00		\$ 120,00
Transporte	\$ 99,20		\$ 99,20
Trabajos de Imprenta	\$ 98,00		\$ 98,00
Suscripción Ley de Educación	\$ 91,00	\$ 91,00	
Formularios	\$ 2,00		\$ 2,00
Copias	\$ 661,91		\$ 661,91
Actividades Deportivas	\$ 78,92		\$ 78,92
Impuesto predial	\$ 10,07	\$ 10,07	
Material Didáctico	\$ 50,50		\$ 50,50
Gastos no deducibles	\$ 1,48		\$ 1,48
Especies para título	\$ 144,00		\$ 144,00
Certificación documentos	\$ 12,00		\$ 12,00
Materiales para maestros	\$ 15,60		\$ 15,60
Imprevistos	\$ 42,40		\$ 42,40
Honorarios Abogado	\$ 56,00		\$ 56,00
Actualización Control Académico	\$ 224,00	\$ 224,00	
Depreciación Muebles de Oficina	\$ 154,80	\$ 154,80	
Depreciación Equipo de Oficina	\$ 489,79	\$ 489,79	
Depreciación Equipo de Computación	\$ 581,22	\$ 581,22	
Depreciación Material Didáctico	\$ 21,42	\$ 21,42	
Depreciación Equipo de Alabanza	\$ 100,97	\$ 100,97	
Depreciación Activos Fijos	\$ 2.826,68	\$ 2.826,68	
Provisión Cuentas Incobrables	\$ 7,00	\$ 7,00	
Homenaje a Estudiantes	\$ 131,00		\$ 131,00
Actos Solemnes	\$ 73,30		\$ 73,30
Impresión Imagen Cheques	\$ 18,50		\$ 18,50
Débito pago aportes IESS	\$ 6,60	\$ 6,60	
Varios	\$ 35,00		\$ 35,00
Licencia de Antivirus	\$ 84,00	\$ 84,00	
Honorarios Profesionales	\$ 1.424,00		\$ 1.424,00
Placas Informativas	\$ 385,28		\$ 385,28
Permisos de funcionamiento	\$ 320,00	\$ 320,00	
Celebración aniversario	\$ 237,00		\$ 237,00
Amortización Software Académico	\$ 111,99	\$ 111,99	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 160.214,63</b>	<b>\$ 154.294,45</b>	<b>\$ 5.920,18</b>