

UNIVERSIDAD METROPOLITANA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN
TRIBUTARIA**

**TÍTULO: DISEÑO DE PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE
RUBROS PRESUPUESTARIOS PARA EL CONTROL DE EGRESOS EN
INSTITUCION EDUCATIVA DE TERCER NIVEL**

AUTOR: LCDO. KEVIN JAVIER MERCHAN BUSTAMANTE

ASESOR: MICHEL TAMAYO SABORIT, PHD.

QUITO, 2025

CERTIFICADO DEL ASESOR



Guayaquil, 30 de Julio del 2025

Econ. Michel Tamayo Saborit, MSc., PhD., en calidad de ASESOR del Trabajo de Titulación

CERTIFICO

Que el Trabajo de Titulación, para optar por el grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA** cuyo título es: **"DISEÑO DE PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTARIOS PARA EL CONTROL DE EGRESOS EN INSTITUCION EDUCATIVA DE TERCER NIVEL"** elaborado por el Sr. **KEVIN JAVIER MERCHAN BUSTAMANTE**, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la Universidad Metropolitana correspondiente a la sustentación y defensa del mismo.



Michel Tamayo Saborit, PhD.
Asesor del Trabajo de Titulación

umet.edu.ec      

Matriz Guayaquil: Campus FCEE, Cda. La Garzota 1era etapa Mt. 25. Teléfonos: (04) 6038262 / (04) 6026609 / 0969472576
Campus principal Quito: Campus Coruña, La Coruña N29-96 y San Ignacio. Teléfonos: (04) 6026608 - (04) 6026609
Sede Machala: Campus Junín, Calle Bolívar 609 entre Junín y Tarquí. Teléfonos: (07) 2923639 / (07) 2932566

CERTIFICADO DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Kevin Javier Merchán Bustamante, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Maestría en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria, declara en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **“DISEÑO DE PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTARIOS PARA EL CONTROL DE EGRESOS EN INSTITUCION EDUCATIVA DE TERCER NIVEL”**, y las expresiones vertidas en la misma, son autoría los comparecientes, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumimos la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Merchán Bustamante Kevin Javier

C.I. 0927857755

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Kevin Javier Merchán Bustamante, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del ensayo de titulación, **“DISEÑO DE PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTARIOS PARA EL CONTROL DE EGRESOS EN INSTITUCION EDUCATIVA DE TERCER NIVEL”**, modalidad Trabajo de Investigación (Tesis) de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Merchán Bustamante Kevin Javier

C.I. 0927857755

DEDICATORIA

A Dios, por iluminar mi camino, brindarme fuerza en los momentos difíciles y permitirme alcanzar esta meta tan significativa en mi vida.

A mis padres, por su amor sincero, por enseñarme desde niño el valor del trabajo honesto, la constancia y por ser siempre un ejemplo de lucha y perseverancia.

A mi hija, quien representa mi mayor inspiración. Este logro es también suyo, porque cada paso que doy lo hago pensando en su bienestar y en construirle un mejor mañana.

A mi novia, por estar conmigo en cada etapa de este proceso. Gracias por tu paciencia, tu cariño y por animarme incluso cuando yo dudaba. Tu compañía ha sido fundamental para llegar hasta aquí.

A mi familia y a mis amigos, por sus palabras de ánimo, por creer en mí y por acompañarme, directa o indirectamente, en este camino de crecimiento.

Merchán Bustamante Kevin Javier.

AGRADECIMIENTO

El desarrollo de esta tesis ha sido posible gracias al apoyo y colaboración de diversas personas e instituciones, a quienes deseo expresar mi sincera gratitud.

En primer lugar, a mi familia, por su paciencia y apoyo en todo momento. Agradezco profundamente su comprensión en los momentos de ausencia y su confianza plena en mis capacidades.

Agradezco a la Universidad y a los docentes que formaron parte de este proceso académico, por su compromiso, conocimientos compartidos y exigencia constante, que contribuyeron significativamente a mi formación profesional y personal.

Extiendo un especial agradecimiento al Dr. Michael Tamayo Saborit, Ph.D., tutor de este trabajo, por su valiosa orientación, disponibilidad y consejos oportunos, que fueron fundamentales en cada etapa del desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de maestría, por los momentos de colaboración, aprendizaje mutuo y motivación durante toda esta etapa. Cada experiencia compartida enriqueció este camino.

Finalmente, a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, aportaron con sus conocimientos, palabras de aliento o ayuda práctica, les extiendo mi reconocimiento y aprecio. Este logro es también resultado de su respaldo.

Merchán Bustamante Kevin Javier

Tabla de Contenido

CERTIFICADO DEL ASESOR	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	1
Situación problemática.....	2
Formulación del problema científico	5
Determinación del objeto de investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
Preguntas de investigación	5
Hipótesis	5
Objeto de investigación.....	6
Campo de acción	6
Métodos teóricos y empíricos a emplear	6
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Antecedentes Referenciales	8
1.2 Proceso de Gestión Presupuestaria	9
1.3 Ciclo Presupuestario.....	11
1.3.1 Asignación de Rubros Presupuestarios	14

1.4 Control de Egresos	16
1.5 Normativas y Políticas Financieras en Educación Superior Privada	17
1.6 Impacto de la Gestión Financiera en el Desarrollo Institucional.....	18
1.7 Principios Presupuestarios.....	19
CAPÍTULO II	21
MARCO METODOLÓGICO	21
2.1 Enfoque y alcance de la investigación	21
2.2 Diseño y método de la investigación.....	21
2.3 Población y muestra	22
2.4 Técnica e instrumento de recolección.....	22
2.4.1 Encuesta	22
2.4.2 Entrevista	23
2.5 Resultados de la Validez y confiabilidad del instrumento.....	23
2.6 Resultado de encuesta	24
2.6.1 Dimensión Eficiencia.....	24
2.7 Resultado de entrevista	40
2.8 Diagnóstico	42
CAPITULO III PROPUESTA	44
3.1 Introducción	44
3.2 Objetivos	45
3.2.1 Objetivo General	45
3.2.2 Objetivos Específicos.....	45
3.3 Estrategias y Acciones por Realizar	46
3.3.1 Estandarización de procesos presupuestarios.....	46
3.3.2 Fortalecimiento de competencias en gestión financiera.....	65
3.3.3 Digitalización de la gestión presupuestaria	69

3.3.4 Diseño de indicadores de desempeño presupuestario	76
3.3.5 Monitoreo y auditoría continua de egresos	79
3.4 Costos estimados de la propuesta	82
3.5 Cronograma de propuesta	83
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS	96
Anexo 1 Cuestionario de encuesta	96
Anexo 2 Guía de entrevista.....	97
Anexo 3 Validación de instrumento (entrevista).....	99
Anexo 4 Validación de instrumento (encuesta).....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plazos para la elaboración del presupuesto.....	24
Tabla 2. Cronograma de actividades presupuestarias	25
Tabla 3. Montos asignados a cada centro de costo	26
Tabla 4. Proceso de asignación de rubros presupuestarios.....	28
Tabla 5. Software de gestión presupuestaria	29
Tabla 6. Sistemas financieros integrados.....	30
Tabla 7. Manual actualizado para asignación de presupuesto.....	31
Tabla 8. Cambios al presupuesto quedan registrados	32
Tabla 9. Decisiones de ajustes presupuestarios	33
Tabla 10. Decisiones de ajustes presupuestarios	34
Tabla 11. Reportes de ejecución presupuestaria	34
Tabla 12. Indicadores de desempeño para presupuesto	36
Tabla 13. Seguimiento de desviaciones en los egresos	37
Tabla 14. Comparación de resultados reales de egresos	38
Tabla 15. Ajustes ante desviaciones para alinear la ejecución	39
Tabla 16. Matriz de responsabilidades (RACI).....	55
Tabla 17. Tiempos máximos por fase	56
Tabla 18. Costo de estrategia de estandarización de procesos presupuestarios	64
Tabla 19. Temática de capacitación.....	67
Tabla 20. Costo de estrategia de fortalecimiento de competencias	68
Tabla 21. Requerimientos de infraestructura	74
Tabla 22. Costo de estrategia de digitalización presupuestaria	75
Tabla 23. Indicadores de desempeño	76
Tabla 24. Costo de estrategia de indicadores de desempeño	79
Tabla 25. Costo de estrategia de monitoreo y auditoría continua de egresos.....	82

Tabla 26. Costos estimados de la propuesta general	82
Tabla 27. Cronograma de propuesta	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	3
Figura 2. Plazos para la elaboración del presupuesto	25
Figura 3. Cronograma de actividades presupuestarias	26
Figura 4. Montos asignados a cada centro de costo	27
Figura 5. Proceso de asignación de rubros presupuestarios	28
Figura 6. Software de gestión presupuestaria	29
Figura 7. Sistemas financieros integrados	30
Figura 8. Manual actualizado para asignación de presupuesto	31
Figura 9. Cambios al presupuesto quedan registrados	33
Figura 10. Reportes de ejecución presupuestaria	35
Figura 11. Indicadores de desempeño para presupuesto	36
Figura 12. Seguimiento de desviaciones en los egresos	37
Figura 13. Comparación de resultados reales de egresos	38
Figura 14. Ajustes ante desviaciones para alinear la ejecución	39
Figura 15. Diagrama del proceso actual de la planificación presupuestaria	52
Figura 16. Proceso de mejora de la planificación presupuestaria	53

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general diseñar un proceso para la elaboración y asignación de rubros presupuestarios, con el fin de controlar los egresos en una institución educativa de tercer nivel. La metodología se basó en un enfoque mixto de diseño no experimental. Se aplicó una encuesta a 50 personas del departamento administrativo y financiero, de igual forma se llevaron a cabo entrevistas. Los resultados evidenciaron que existe una falta de criterios comunes, retrasos en la aprobación, desequilibrios en las asignaciones y falta de medios tecnológicos, esto restringe el control en el uso de fondos. Dada esta situación, se propuso un proceso de cinco estrategias. La primera buscó la homogenización de procedimientos a través de un manual con una serie de pasos. Se buscó potenciar destrezas en administración financiera, a su vez, la digitalización de los procedimientos relacionados al presupuesto por medio de un sistema ERP. Por otro lado, se establecieron métricas para evaluar los resultados, así como un sistema de control. Las acciones se definieron a partir del diagnóstico realizado, siendo viables de implementar.

Palabras claves: Procesos presupuestarios, manual de procedimientos, gestión financiera, digitalización, indicadores de desempeño.

ABSTRACT

The research aimed to design a process for the development and allocation of budgetary items, in order to monitor expenditures in a higher education institution. The methodology followed a mixed-method approach with a non-experimental design. A survey was administered to 50 individuals from the administrative and financial departments, and interviews were also conducted. The results revealed a lack of common criteria, delays in approval processes, imbalances in allocations, and a shortage of technological tools, all of which limit effective fund control. In response, a five-strategy process was proposed. The first strategy focused on standardizing procedures through a manual outlining a series of steps. Efforts were made to strengthen financial management skills and to digitize budget-related procedures using an ERP system. Additionally, metrics were established to evaluate outcomes, along with a control system. The proposed actions were defined based on the diagnosis and were deemed feasible for implementation.

Keywords: Budgetary processes, manual procedures, financial management, digitalization, performance indicators.

INTRODUCCIÓN

El manejo de los recursos económicos dentro de las universidades presenta un componente central en el desarrollo de sus labores académicas y organizativas. Sin embargo, cuando surgen fallos en la elaboración o asignación de presupuestos, pueden generarse interferencias que dificultan tanto el control del gasto como la conexión entre los fondos disponibles y los lineamientos internos previamente definidos. Dada esta situación, en este trabajo investigativo se propone el diseño de un proceso, donde se aplican técnicas tradicionales con medidas tecnológicas, esto con el fin de mejorar la organización y supervisión de los desembolsos financieros.

El principal problema identificado es la falta de un procedimiento que ayude a complementar la distribución financiera con las necesidades institucionales; no obstante, esta situación ocasiona un desequilibrio en las asignaciones, gastos innecesarios ante proyectos importantes y una falta de transparencia. Los estudios de (Huamanchaqui Aduato, 2023) y (Solano Brito et al., 2022) confirman que la carencia de procedimientos claros, la capacitación insuficiente del personal y la dependencia de herramientas manuales agravan estas dificultades; ya que, factores externos como presiones sociopolíticas y crisis económicas, exigen una gestión financiera ágil y adaptable.

Esta investigación busca diagnosticar las causas de las deficiencias actuales para a partir de aquello proponer un marco metodológico integral que permita a la institución optimizar y asignar debidamente sus recursos, fortalecer la rendición de cuentas y garantizar la sostenibilidad financiera.

Justificación

Las universidades y centros educativos de tercer nivel se desenvuelven en un entorno cada vez más competitivo y exigente donde la transparencia en el uso de los recursos y la alineación del presupuesto a los objetivos estratégicos son aspectos claves para su continuidad. La carencia de procesos para asignar los fondos genera inconformidad entre aquellos involucrados internamente (profesores y personal administrativo) y externamente (alumnos y organismos reguladores), lo cual dificulta la ejecución de proyectos. Este estudio presenta una propuesta organizada para

optimizar la gestión de gastos y facilitar la adaptación a las transformaciones económicas.

El enfoque mixto que se ha utilizado mezclando métodos cualitativos y cuantitativos permiten examinar el problema a través de encuestas dirigidas a responsables financieros para detectar deficiencias en conocimientos y prácticas presupuestarias; por otro lado, las entrevistas realizadas a expertos proporcionan recomendaciones técnicas para la incorporación de herramientas tecnológicas. Esta combinación metodológica contribuye a fundamentar la propuesta en evidencia empírica y en las mejores prácticas existentes.

Por medio de este trabajo se espera que exista un impacto en la eficiencia de las actividades regulares de la institución, al reducir los costos por medio de la automatización de procesos relacionados a la asignación de presupuestos y rendición de cuentas. En otros términos, el fin es que el presupuesto se alinee a los proyectos académicos relevantes y que sea flexible a eventos externos.

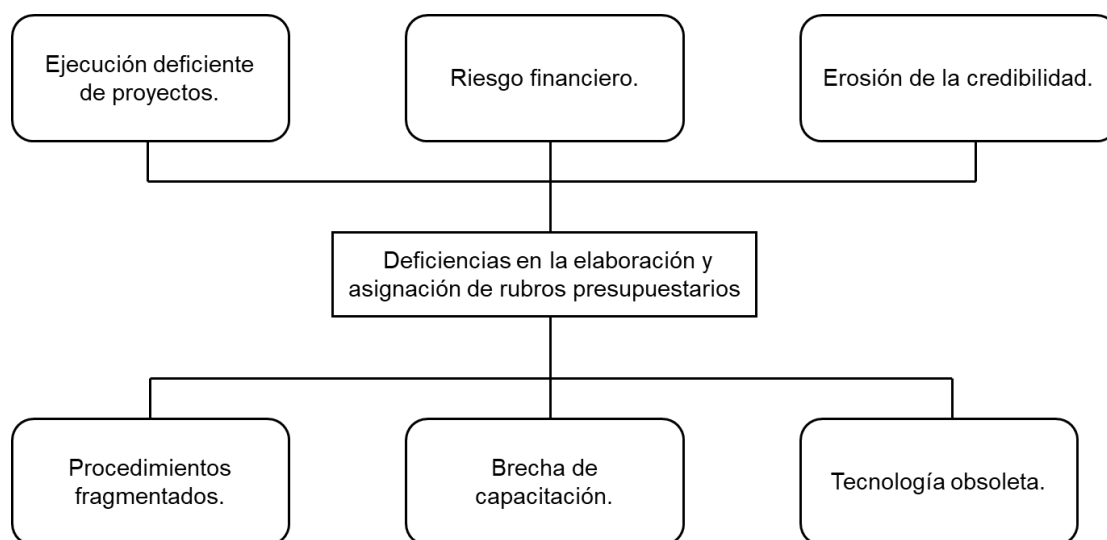
Situación problemática

Actualmente, las universidades están obligadas a manejar de mejor manera sus recursos, debido principalmente a la reducción de fondos públicos y a las demandas de la sociedad (Abad-Segura et al., 2021). En el campo latinoamericano, Solano et al. (2022) señalaron que, en Colombia, la pandemia reveló problemas en el área financiera, debido a temas de educación continua y tasas de matriculación. Por su parte, en Chile Donoso et al., (2021), mencionan cómo los acontecimientos sociopolíticos influyen en las prioridades presupuestarias, dejando de lado inversiones en tecnología e innovación.

En Ecuador Parra y Navarrete, (2023); así como Leoro y Lindao, (2023) realizaron investigaciones sobre las respuestas de las instituciones ante escenarios no previstos, como por ejemplo los recortes salariales. Estos registros apuntan a una organización financiera enfocada en medidas reactivas. Por otro lado, aunque la Escuela Superior Politécnica del Litoral ha destinado fondos a áreas vinculadas con tecnología, se mantienen pendientes relacionados con los procesos internos y con el seguimiento del presupuesto.

El problema central de la investigación radica en las deficiencias en la asignación de rubros presupuestarios, lo que impacta directamente en el control de los egresos dentro de la institución educativa de tercer nivel. En la figura 1 se observa el árbol de problemas.

Figura 1. Árbol de problemas



El problema central del estudio reside en las falencias existentes desde la planificación y asignación de fondos dentro de la universidad de tercer nivel educativo; esto repercute en el manejo de los gastos y en la habilidad de la institución para alcanzar sus metas estratégicas. Esto denota la falta de un sistema que distribuya eficazmente los recursos, ocasionando desajustes en el financiamiento académico y administrativo.

El origen del problema se da por tres causas principales. La primera causa es la ausencia de una estandarización de los procesos en el campo de la asignación de partidas presupuestarias, esto conlleva a que los departamentos apliquen diferentes criterios, dando lugar a inconsistencias en las asignaciones y a un nulo seguimiento del gasto. Es decir, existen casos donde unos proyectos reciben un superávit de recursos con respecto a lo que necesitan, en tanto que, otros no tienen el financiamiento necesario, llevando como resultado una afectación al proceso.

La segunda causa contempla la poca capacitación que se le brinda al personal del departamento administrativo/financiero sobre planificación y gestión presupuestaria. Esta falta de conocimiento y práctica puede generar que las

decisiones se tomen con criterios informales o intuitivos, en vez, de llevar una metodología predefinida para hacerlo. Como resultado se incrementa el riesgo de cometer errores en la elaboración del presupuesto afectando la aptitud de la institución para el uso eficiente de sus recursos disponibles.

La tercera razón es la falta de herramientas tecnológicas para administrar las finanzas en instituciones educativas. La institución objeto de estudio todavía utiliza métodos manuales o sistemas discontinuados dificultando el seguimiento de los gastos y la toma de decisiones. Por tanto, la deficiencia tecnológica aumenta los costos operativos y restringe la transparencia y la rendición de cuentas.

Los impactos de estos factores se reflejan en varios niveles diferentes. Uno de ellos es en la realización de proyectos académicos y administrativos ya que los recursos no son asignados de acuerdo con las prioridades establecidas por la institución. Como resultado de estos proyectos claves pueden verse postergados o incluso cancelados por carecer de financiamiento suficiente lo cual limita el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

En segundo lugar, la falta de un control sobre los gastos aumenta costos operativos y el riesgo de errores financieros. La dependencia de métodos manuales y la falta de sistemas automatizados dificultan encontrar irregularidades, lo cual puede resultar en malversaciones o uso indebido de fondos. Esto afecta la integridad financiera de la institución, así como el nivel de confianza entre los involucrados tanto internamente como externamente.

Estas deficiencias en la gestión financiera conllevan a que las instituciones se vean limitadas con respecto a la inversión en innovación en tecnología o infraestructura; no obstante, esta situación puede posicionar a una institución por debajo de otra que aplica procesos más eficientes en este campo. De hecho, se establece que el posicionamiento dentro del mercado educativo depende de la gestión ante cambios económicos y sociales.

Formulación del problema científico

¿Cómo afecta la actual estructura y proceso de elaboración y asignación de presupuesto en la eficiencia y efectividad de la gestión financiera de la institución educativa de tercer nivel?

Determinación del objeto de investigación

El objeto de investigación es el proceso de elaboración y asignación de rubros presupuestarios para el control de egresos en una institución educativa de tercer nivel.

Objetivo general

Diseñar un proceso para la elaboración y asignación de rubros presupuestarios para el control de egresos en la institución educativa de tercer nivel.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos de elaboración y asignación de rubros presupuestarios en la institución educativa.

Elaborar un manual de procedimientos para la planificación y asignación de rubros presupuestarios de la institución.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual de los procesos de elaboración y asignación de rubros de presupuesto y centros de costo en la institución, y qué áreas de mejora, ineficiencias y desafíos existen en la gestión financiera actual?

¿Cómo diseñar un manual de procedimientos estandarizados para la elaboración del presupuesto y la asignación de recursos a centros de costo, que asegure la alineación con los objetivos estratégicos de la institución y promueva una distribución eficiente de los recursos?

Hipótesis

La implementación de un marco de procesos y procedimientos estandarizados y la integración de herramientas tecnológicas en la gestión de presupuestos y centros

de costo en una institución educativa de tercer nivel conduce a una mayor eficiencia operativa, mejora la transparencia y la rendición de cuentas, y facilita el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Objeto de investigación

Proceso de elaboración y asignación de rubros presupuestarios para el control de egresos en una institución educativa de tercer nivel.

Campo de acción

Institución educativa de tercer nivel.

Métodos teóricos y empíricos a emplear

Dentro de los métodos teóricos se utilizó el análisis-síntesis y el inducción-deducción. El primero ayudó en la descomposición del proceso de elaboración y asignación de rubros presupuestarios, con el fin de mejorar su comprensión integrando la información más importante en una propuesta para su diseño. En tanto que, el método inducción-deducción permitió la generalización de resultados a través de las encuestas y entrevistas aplicadas al personal encargado y expertos en la materia; de esa forma, se pudieron deducir los lineamientos necesarios para el diseño del nuevo proceso de control de egresos.

En los métodos empíricos, se llevaron a cabo una encuesta y una entrevista. La encuesta se enfocó en el personal del área administrativa-financiera de la institución educativa, su fin fue obtener información sobre los procedimientos actuales con respecto a la elaboración y asignación de rubros presupuestarios, revisando factores internos y externos que influyen sobre los mismos. De manera complementaria, se realizaron entrevistas a expertos del área, con el fin de recopilar información técnica que permita validar la propuesta realizada.

Este trabajo de investigación se compone de los siguientes capítulos:

En el capítulo I se muestran los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con la gestión presupuestaria, la asignación de recursos financieros y el control de egresos, mismos que constituyen la base para analizar la situación actual

y desarrollar la propuesta planteada; de igual forma, se incluye el estado del arte con investigaciones relevantes que sustentan las variables del estudio.

En el capítulo II se proyecta el diseño del manual de procedimientos, mismo que estuvo orientado a mejorar la administración presupuestaria, con énfasis en el control de egresos en la institución educativa de tercer nivel. Este manual se establece en función de la elaboración, asignación y supervisión de los rubros presupuestarios.

En el capítulo III se presenta la validación del manual de procedimientos de gestión presupuestaria aplicado a la institución educativa de tercer nivel. Esta validación fue realizada por medio del análisis de su futura ejecución, pertinencia y eficacia para el contexto en que se desenvuelve la institución, considerando las limitaciones identificadas previamente. Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Referenciales

El estudio de Sultani, Bik y Aziz (2023) tuvo como objetivo la adaptación de un proceso de elaboración y asignación del presupuesto para controlar los egresos, tomando en cuenta factores que influyen en la reducción de costos en universidades privadas. Se aplicó una encuesta a 30 docentes de instituciones públicas y privadas. Los resultados reflejaron que las mejores prácticas se centraron en la supervisión, control y automatización de los procesos, con esto se tuvo una mayor eficacia en la asignación de valores y control de egresos; por tanto, se considera que la integración de controles internos y sistemas de presupuesto ayudan en la reducción de las salidas de dinero.

El estudio de Michilena (2020) tuvo como objetivo diseñar un modelo para la Universidad Central del Ecuador, enfocado en mejorar la toma de decisiones financieras y prevenir pérdidas económicas. La metodología incluyó una revisión teórica de administración y gestión de riesgos, análisis financiero y presupuestario. Los resultados evidenciaron problemas como la sobrevaloración de cuentas, falta de políticas de control interno y exposición a riesgos operativos, de liquidez y de crédito. Se propuso un modelo de gestión de riesgos con fases de identificación, medición, control y monitoreo, aunque su implementación no fue ejecutada. Se concluye que la ausencia de procesos y la dependencia de recursos estatales son los principales problemas para la sostenibilidad financiera de la institución.

Estos estudios se complementan con el diseño de procesos para la elaboración y asignación de presupuestos orientados al control de egresos en una institución educativa de tercer nivel; no obstante, se destaca la aplicación de herramientas de control interno que permitan supervisar y automatizar la administración financiera. En este punto, se evidencia la necesidad de identificar los riesgos financieros asociados y la ejecución de indicadores de control para la gestión presupuestaria.

1.2 Proceso de Gestión Presupuestaria

El presupuesto institucional representa el documento que proyecta los ingresos y egresos previstos para un período determinado, enmarcado en las prioridades de la entidad. Sin embargo, se constituye como instrumento para la toma de decisiones y el seguimiento del desempeño económico. Consecuentemente, se erige como guía para la administración de los recursos (OECD, 2020).

La administración de presupuestos es abordada desde el enfoque tradicional de la gestión financiera que busca manejar de manera adecuada los recursos financieros de cualquier organización, donde se incluye a las instituciones de tercer nivel. El enfoque se basa en los principios clásicos de la administración que involucran la planificación de ingresos y gastos para realizar una asignación satisfactoria de los recursos disponibles. Para ello, se requiere establecer procesos bien definidos para ejercer una correcta distribución y utilización de los recursos financieros y mantener un equilibrio económico. Las responsabilidades de la gestión abarcan supervisar las actividades presupuestarias en curso con la finalidad de que estas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución. Por otro lado, el control se encarga de monitorear las acciones financieras para verificar si se están cumpliendo las normativas y los objetivos establecidos.

La planificación se encarga de la previsión de ingresos y egresos, con el fin de asegurar asignar adecuadamente los recursos. En este punto, la organización debe evitar gastos que no son necesarios e inconsistencias del presupuesto, esto por medio de procesos establecidos para los fondos. El equipo directivo debe gestionar la supervisión de las actividades presupuestarias para que vayan conforme los objetivos del plan estratégico de la institución. En tanto que, el control ayuda en la monitorización constante de las acciones financieras con el fin de cumplir los aspectos legales y presupuestos (Hernández et al., 2022).

En el área financiera, la planificación consiste en la definición de objetivos de carácter económico para deducir ingresos y egresos futuros, además, se incluyen las acciones estratégicas para cumplirlo. En este sentido, se desarrollan proyecciones de diversos escenarios para asignar montos según las prioridades; de esta forma, se

elaboran procedimientos para orientar las decisiones en el campo financiero que necesite la organización (García, 2020).

Por tanto, se destaca que una mejor gestión de recursos ayuda a no despilfarrar dinero, conllevando a un mejor aprovechamiento de estos. De igual forma, se orienta a obtener el máximo rendimiento en cada inversión realizada. Posteriormente, se consolida la aplicación de estrategias que perfeccionan el uso de los recursos económicos (Morales et al., 2024).

Por otro lado, la asignación de rubros presupuestarios es el proceso mediante el cual se distribuyen los recursos financieros en categorías preestablecidas para financiar proyectos y necesidades operativas de la entidad. Por consiguiente, se orienta hacia la determinación de prioridades según objetivos estratégicos. En consecuencia, se fundamenta en criterios que aseguran la correspondencia entre los recursos asignados y los requerimientos de cada unidad (Di Stefano, 2024).

En el campo de la gestión presupuestaria también aparece la Teoría de la Agencia que estudia la gestión y control de los recursos cuando uno de los principales delega decisiones a otros considerados agentes. Esta teoría se creó en 1973 por Stephen Ross, derivada del concepto de la asimetría de la información y la diferencia de objetivos entre principales y agentes, donde existe el riesgo de que un agente priorice objetivos individuales en vez de los del principal. En 1976 Jensen y Meckling fueron más allá definiendo el concepto de costos de agencia, donde se incluye los gastos de supervisión, incentivos y pérdidas residuales por no cumplir ciertos objetivos (Corrêa y Jovino, 2024).

Por tanto, en esta teoría se realiza un análisis entre los principales que son los propietarios y accionistas, mismos que delegan las decisiones empresariales, y de los agentes que son aquellos que trabajan conforme lo indicado por los principales, aquí se incluyen administradores. Conforme a esto, dentro de la relación entre los principales y los agentes puede existir conflicto de intereses, situación donde los agentes pueden priorizar asuntos personales, en vez de los que demanda el principal (González et al., 2023).

Por otro lado, se puede generar una asimetría de información, aquí los agentes tienen acceso a información que los principales no tienen, esto conlleva a una ventaja desigual. Otro elemento importante dentro de esta teoría son los costos de agencia, mismos que incluyen los costos de supervisión para monitorear a los agentes, los costos de transacción por los esfuerzos de los agentes para demostrar su alineación y las pérdidas residuales provocadas por objetivos no cumplidos (Martínez et al., 2021).

En el campo de las instituciones superiores, los directivos trabajan como agentes que gestionan recursos que les son asignados por un consejo administrativo quienes figuran como los principales. Para una adecuada relación entre agentes, se deben establecer mecanismos de control, por ejemplo, auditorías y reportes financieros, con esto se pretende dar las garantías necesarias para que los recursos sean utilizados de acuerdo con los objetivos establecidos. De hecho, la transparencia en los procesos presupuestarios reduce la asimetría de información y refuerza la confianza entre principales y agentes.

Otro punto importante de abordar en este acápite es el concepto de gestión financiera, este comprende el proceso integral de planificación, organización y control de los recursos económicos con miras a alcanzar metas establecidas. De igual modo, abarca la elaboración de presupuestos y la asignación de fondos según las prioridades institucionales. Así pues, se procura una administración ordenada y coherente de los montos disponibles (Muñoz y Gómez, 2021).

1.3 Ciclo Presupuestario

En el área de la gestión de presupuestos resulta importante abordar el ciclo presupuestario, el cual es el proceso sistemático mediante el cual se planifica, asigna, ejecuta, controla y evalúa el uso de los recursos financieros en una organización. La primera etapa es la de la planificación, aquí se identifican las necesidades financieras y los objetivos a alcanzar en un periodo específico; asimismo, se proyectan ingresos y egresos con base en datos históricos, análisis del entorno y metas organizacionales, de igual forma, se priorizan proyectos y actividades en función de su impacto y viabilidad (Mora & Cuadrado, 2023).

La segunda etapa es la formulación del presupuesto donde se elabora un documento que detalla los ingresos esperados y los egresos planificados; en esta se involucra a diferentes áreas de la institución para garantizar una visión integral de las necesidades y se somete a revisión y aprobación por las autoridades correspondientes, como el consejo directivo o gerencia. En la etapa de aprobación el presupuesto propuesto es evaluado y autorizado por el organismo responsable, este paso formaliza la asignación de recursos y define las reglas de ejecución (Rodríguez & Obeide, 2021).

La etapa de ejecución de encarga de implementar el presupuesto, distribuyendo los recursos conforme a lo planeado, aquí se registran las operaciones financieras y se asegura que los gastos se ajusten a los límites establecidos, de igual manera, se realiza un monitoreo constante para verificar el cumplimiento de los objetivos. En la etapa de control y seguimiento se supervisa la correcta utilización de los recursos mediante auditorías y reportes financieros, a su vez, se identifican desviaciones respecto al presupuesto aprobado y se toman medidas correctivas para asegurar el cumplimiento legal correspondiente. La última etapa es la de evaluación y retroalimentación donde se analiza el rendimiento financiero conforme los objetivos previstos del presupuesto (Solórzano, 2022).

Otra teoría importante en la gestión presupuestaria es la teoría de las restricciones, misma que identifica y analiza los factores que limitan el desempeño de una organización, denominados restricciones o cuellos de botella. Dentro de los principios que rigen esta teoría se encuentra la identificación de la restricción, donde se busca el elemento que limita la capacidad del sistema para alcanzar sus objetivos (Zambrano et al., 2021); en el contexto presupuestario, esto podría ser una fuente insuficiente de ingresos, un gasto descontrolado o un proceso de asignación ineficiente.

Al identificar la restricción, se prioriza esta sin incurrir en mayores costos; de igual forma, se propone la subordinación de todo a la restricción, esto comprende que todas las decisiones y procesos se alinean para mejorar el rendimiento de la restricción identificada, en términos financieros, esto puede degenerar en ajustar prioridades presupuestarias para garantizar el flujo de fondos. Posterior a lo indicado,

se implementan acciones para superar la limitación (Rodríguez O. L., 2021). En el contexto de la institución educativa, se considera que la identificación de restricciones presupuestarias y la adaptación en la asignación de rubros ayudará en la mejor gestión recursos, evitando gastos innecesarios.

Para una adecuada gestión presupuestaria se debe tener un control interno robusto, este consiste en un sistema integral de procedimientos, políticas y prácticas diseñadas para garantizar que una organización alcance sus objetivos operativos, financieros y de cumplimiento. El primer componente es el ambiente de control, mismo que es la base del sistema, incluye la cultura organizacional, los valores éticos, el liderazgo y el compromiso de la alta dirección con la integridad; en instituciones educativas, esto puede reflejarse en la promoción de prácticas responsables en la administración de los recursos (Pacheco D. , 2023). Un mayor control, ayudará a que el nuevo proceso presupuestario se cumpla en un marco ético y de compromiso.

El segundo componente es la evaluación de riesgos donde se busca identificar, analizar y gestionar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales; por ejemplo, evaluar riesgos financieros como la falta de ingresos suficientes o desviaciones presupuestarias. El tercer componente corresponde a las actividades de control, en este se analizan los procedimientos para mitigar riesgos en la implementación, se incluyen aspectos como la revisión de presupuestos, controles en la autorización de gastos, y auditorías periódicas (Anchundia España & Cervantes Intriago, 2022). Por tanto, se debe realizar una evaluación de riesgos para ajustar los rubros asignados ante posibles eventos financieros.

El cuarto componente es la información y comunicación, este garantiza que los datos relevantes fluyan adecuadamente dentro de la organización para una toma de decisiones informada, es decir, comprende reportes financieros claros, comunicación entre departamentos y acceso a sistemas de información confiables. El último componente es la supervisión y monitoreo que involucra la evaluación continua del sistema de control interno, esto incluye auditorías internas, revisiones externas y ajustes a los controles según las necesidades institucionales (Pacheco D. , 2023). En la propuesta de control de egresos para la institución educativa, se destaca que la supervisión y monitoreo permitirán reducir las desviaciones presupuestarias.

La sostenibilidad financiera abarca la capacidad de una organización para generar ingresos que mantengan sus operaciones y cumplimiento de objetivos a largo plazo. En este contexto aparecen los ingresos diversificados que incluyen la adición de productos o servicios, alianzas estratégicas, inversiones o la búsqueda de financiamiento externo. Otro componente importante es la administración eficiente de costos, aquí, las empresas deben priorizar los gastos y recursos (Haro et al., 2024). La automatización permitirá mejorar el control de egresos y reducir errores del personal al registrar y asignar partidas.

Por otro lado, la sostenibilidad financiera requiere una planificación a largo plazo por medio de presupuestos anuales y la creación de fondos de reserva para imprevistos. Otro punto importante es la gestión de riesgos financieros, dados principalmente por las cuentas incobrables, cambios en la demanda o cuestiones gubernamentales que afectan el flujo monetario de la organización (Haro et al., 2024). Dentro del proceso presupuestario se deben anticipar déficits y necesidades financieras, buscando flexibilizar el presupuesto para contingencias.

1.3.1 Asignación de Rubros Presupuestarios

La distribución de partidas presupuestarias es un proceso en la gestión financiera que implica repartir los recursos económicos entre distintas categorías o áreas de gasto clasificadas como rubros. Estos rubros representan partidas específicas destinadas a financiar actividades como salarios e infraestructura tecnológica o proyectos de investigación y otras necesidades operativas relevantes para la organización (Parra y Navarrete, 2023).

El Enfoque Basado en Resultados (EBR) señala que la asignación de montos del presupuesto debe estar en función de los resultados que se prevén y de los objetivos definidos por la institución (Palacios y Fonseca, 2025). En este punto, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el EBR ayuda a establecer un nexo entre los indicadores de desempeño y el presupuesto (OCDE, 2025). Este enfoque resulta muy útil en las instituciones educativas de tercer nivel, dado que se necesita de la dirección de recursos hacia áreas donde exista un alto impacto.

Según Ferrer (2020), en lo referente al tema de la planificación presupuestaria se destaca la importancia de realizar una asignación de recursos de manera planificada y sistemática que tenga en cuenta las necesidades presentes y futuras de la institución. Esto implica llevar a cabo proyecciones financieras precisas y determinar las fuentes de financiamiento disponibles mientras se establecen las prioridades correspondientes. En el ámbito educativo específicamente se traduce en asignar recursos que den prioridad a proyectos de investigaciones innovadoras y tecnológicas, así como también al mejoramiento de la infraestructura académica.

En relación al enfoque de presupuesto por programas impulsado por el Banco Mundial en (2025); se propone que los recursos se asignen en función de programas o proyectos específicos en lugar de categorías genéricas para lograr una mayor transparencia y facilitar el seguimiento del gasto respecto a los objetivos institucionales establecidos. Por lo tanto; dentro de una universidad deberían asignarse fondos a programas como becas estudiantiles; formación docente o modernización de laboratorios.

En las instituciones de tercer nivel, las actividades académicas de investigación y expansión deben tener una asignación adecuada de montos presupuestarios. Para la UNESCO (2023), la calidad de la enseñanza superior viene dada por la correcta asignación del presupuesto, donde se potencie la innovación y la estabilidad financiera. Sin embargo, se suele evidenciar que la distribución de recursos sufre desequilibrios por la ausencia tecnológica y de protocolos predefinidos, lo que deriva en consecuencias negativas para proyectos que deberían ser prioridad (Barrientos et al., 2022).

Entre los puntos para tener en cuenta se incluye la priorización de recursos: en otras palabras, la asignación debe reflejar las necesidades más apremiantes y los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo, en tiempos de pandemia muchas universidades han redistribuido sus recursos para fortalecer la educación en línea (Gil et al., 2020). En lo que se refiere a la transparencia y responsabilidad es fundamental que el proceso sea transparente y accesible para todos los involucrados promoviendo así la confianza y participación (Buendía y Salas, 2020). Plataformas digitales son herramientas que pueden facilitar este procedimiento.

Desde el punto de vista de la flexibilidad en la asignación presupuestaria es pertinente adaptarse a los cambios del entorno como crisis económicas o nuevas necesidades sociales (Mendoza et al., 2022). En última instancia se recomienda integrar tecnología mediante la implementación de sistemas de gestión financiera que permitan una asignación y seguimiento en tiempo real. Herramientas como ERP (Planificación de Recursos Empresariales), están siendo cada vez más utilizadas en entornos educativos (Cedeño y Dueñas, 2025).

Cabe destacar que, estas implementaciones tecnológicas dependen del diseño de procesos estandarizados, estos son el conjunto de procedimientos uniformes que regulan las actividades financieras de la institución. Por otra parte, se establecen normas que permiten ejecutar tareas de forma sistemática y coherente. A continuación, se impulsa una gestión ordenada que minimiza errores y variaciones en la ejecución presupuestaria (Montalvo, 2025).

1.4 Control de Egresos

El control de egresos constituye el mecanismo destinado a vigilar y regular las salidas de recursos, comprobando que se adecuen al presupuesto aprobado. Sin embargo, se implementa mediante la verificación de facturas y la autorización de pagos. De modo que se previene el uso indebido de los montos asignados (Castejón Sandoval, 2020).

En el campo de la gestión financiera, el control de los gastos es uno de sus principales objetivos, esto demanda del registro y supervisión de las salidas de dinero o de recursos en general de la organización. De hecho, las acciones en este sentido derivan en una adecuada asignación de recursos y en una percepción de transparencia para con la institución. Dentro del ámbito universitario, es deber de los administradores financieros la supervisión del manejo de los recursos, con especial énfasis en las áreas académicas, administrativas y de infraestructura; no obstante, con esto se logra la prevención del desvío de fondos y casos de corrupción (Espinal y Toaza, 2024).

Por otro lado, según el enfoque de control interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), la gestión de los egresos debe contener políticas internas, procedimientos y acciones destinadas al

control real de los rubros; de hecho, se destaca que ejecutar este tipo de acciones ayuda a evitar riesgos en el campo financiero, pudiendo detectar problemas a tiempo (Selorm, 2022). Por otra parte, según Casanova, Núñez, Navarrete, & Proaño (2021), se enfatiza que la administración basada en pruebas señala que el monitoreo de los gastos debe apoyarse en información exacta y reciente adquirida mediante tecnologías; esto facilitará decisiones fundamentadas y una mayor transparencia en el manejo de las finanzas.

Según la propuesta de auditoría continua del Instituto de Auditores Internos (IIA), se sugiere que el control de los gastos sea un proceso constante en lugar de una revisión ocasional solamente. Este tipo de auditoría se apalanca en el uso de tecnología para controlar los egresos en tiempo real, de esa forma, se pueden identificar anomalías y corregir inmediatamente (Bozkus et al., 2020).

Cabe destacar que, en el control de egresos, uno de los principales beneficios de la tecnología es la automatización y alerta en el seguimiento y análisis de la información financiera; de hecho, estos sistemas ayudan en la recolección de datos y elaboración de informes para la toma de decisiones. De esta forma, se implementan medios digitales que refuerzan el control presupuestario (Henao y López, 2021).

Para este control, se necesita de indicadores de desempeño financiero, estos son métricas diseñadas para evaluar la adecuada administración de los recursos y el rendimiento económico de la entidad. En definitiva, se emplean para analizar ratios relacionados con liquidez, solvencia y ejecución presupuestaria. Por lo que permiten detectar aspectos susceptibles de mejora en la gestión de los fondos (Gavilanes et al., 2025).

1.5 Normativas y Políticas Financieras en Educación Superior Privada

En el campo de la educación superior en instituciones de tercer nivel, las regulaciones comprenden directrices para la supervisión de la administración de los recursos económicos. El objetivo de estos controles es que las organizaciones puedan ser más eficientes y a la vez transparentes con el manejo de los presupuestos, los cuales deben estar en una sinergia con las metas académicas y administrativas. En contextos donde las condiciones del entorno se modifican con rapidez, las

decisiones empresariales influyen en el campo financiero y en su reputación (Buendía y Rivera, 2024).

En el marco de aplicación de regulaciones, se contempla la adecuación de las directrices financieras a disposiciones tanto nacionales como internacionales. Este proceso abarca el cumplimiento de lineamientos contables, la elaboración de reportes financieros con auditoría, y la inclusión de controles orientados a prevenir actos de corrupción (Jiménez y Mendoza, 2022).

En las universidades privadas de tercer nivel, se ha documentado la existencia de reglamentos financieros que buscan mantener cierta coherencia institucional frente a diversos actores, como estudiantes, inversionistas y organismos estatales. Según la UNESCO (2023), algunas de estas entidades formulan disposiciones que se ajustan a parámetros de visibilidad contable ante auditorías externas. No obstante, cuando no se definen reglas o estas no se aplican, pueden registrarse inconsistencias en los balances, pérdida de respaldo institucional y procedimientos legales posteriores (Pacheco et al., 2024).

1.6 Impacto de la Gestión Financiera en el Desarrollo Institucional

El rol que juega la gestión financiera en el desarrollo institucional se relaciona a toda la influencia que tiene la eficiente administración del capital en el crecimiento sustentable y logra cumplir los objetivos estratégicos dentro una organización educativa superior. Tener una adecuada administración económica ayuda a la viabilidad financiera y a fomentar la excelencia académica, la creatividad y la capacidad para hacer frente ante desafíos externos dentro del contexto educativo universitario. Este efecto se evidencia en la inversión en infraestructura universitaria para atraer a personal académico y a estudiantes de manera exitosa, también se refleja en el impulso de proyectos de investigación y actividades de extensión (Ramírez, 2020).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2022 sobre la sustentabilidad financiera se estableció que es importante que la gestión económica se ajuste de acuerdo los principios en un horizonte temporal amplio implicando así una diversificación de las fuentes de ingresos, optimización de

los costos y la inversión en áreas estratégicas que puedan generar beneficios tanto académicos como sociales (Damme y Zahner, 2022).

Cifuentes, Lozada, Segovia y Otalora (2021), señalan que el valor institucional depende de la eficiencia de la gestión financiera, dado que esta refleja el cumplimiento de la misión y visión organizacional. En consecuencia, se pueden obtener mejoras en la reputación, así como en la obtención de financiamiento externo, teniendo un impacto directo en la sociedad.

En el área de la innovación financiera, se establece que las organizaciones deben implementar métodos actualizados para la gestión de sus finanzas, esto incluye la aplicación de inteligencia artificial y big data; con estas herramientas se puede tener una mejor planificación y control de los activos y pasivos financieros. Estas estrategias fomentan una mayor eficiencia y capacidad de adaptación frente a los cambios en el entorno (Díaz Canel Bermúdez y García Cuevas, 2020).

Por otro lado, se tiene la sostenibilidad financiera, misma que hace referencia a la capacidad de mantener el equilibrio económico a lo largo del tiempo, asegurando la continuidad de las operaciones de la entidad. De igual modo, se analiza la relación entre ingresos, egresos y reservas en función de los objetivos marcados. Luego, se orienta hacia el establecimiento de un balance que garantice la estabilidad financiera sin recurrir a prácticas inadecuadas (Tapia, 2021).

1.7 Principios Presupuestarios

Según Minh y Hoang (2023), la gobernanza financiera en organizaciones privadas se basa en los principios de responsabilidad y transparencia, esto demanda de la creación de comités encargados de la supervisión económica y de procesos enfocados a la rendición de cuentas, donde se establecen directrices a estudiantes, docentes y personal de dirección. Se destaca que, la aplicación de estos principios incrementa la confianza de los grupos de interés, a su vez, una gestión financiera responsable permite la consolidación institucional.

Por su parte, Ibarra, Fonseca y García (2020) señalan que las organizaciones deben tener cuidado en la gestión de la autonomía financiera, donde debe existir una conciliación entre el compromiso social y la economía de la institución. En este

sentido, se propone la obtención de recursos por medio de la matriculación, investigaciones, donaciones, entre otros, revisando que estos no mermen la calidad de la educación, ni la equidad en el acceso. La mala regulación de la autonomía financiera puede conllevar a que se prioricen asuntos económicos por sobre los educativos, lo que debe evitarse mediante un control adecuado y la promoción de los principios éticos en la institución.

Otro punto importante para considerar es la rendición de cuentas, en este marco, Ugalde (2020) determina que consiste en la obligación de informar, justificar y asumir la responsabilidad del uso de los recursos económicos frente a las partes interesadas. Esto se ejecuta por medio de informes financieros constantes y auditorías externas que fortalezcan la credibilidad en la institución. Por otro lado, se sugiere que adicional al cumplimiento formal que se requiere, se lleven a cabo verificaciones independientes para que este proceso tenga un mayor impacto y sea parte de la cultura organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior, el diseño del proceso de elaboración y asignación de rubros presupuestarios en la institución educativa de tercer nivel objeto de estudio, se basará en los principios establecidos de transparencia, responsabilidad en la asignación, autonomía financiera con compromiso social y la rendición de cuentas. Para esto se determinarán criterios de evaluación que ayuden a un mejor control de egresos de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación se realizó bajo el enfoque mixto, con esto se espera poder analizar adecuadamente el proceso de elaboración y asignación del presupuesto en una institución educativa de tercer nivel. La principal ventaja de este enfoque es que complementan los datos numéricos que son objetivos, con las opiniones de los involucrados en el tema (Acosta Faneite, 2023).

La parte cuantitativa se desarrolló a través de una encuesta al personal del área administrativa/financiera, con esto se pudo evaluar las acciones del personal con respecto a los rubros presupuestarios y egresos. En este sentido, se aplicaron conceptos de estadística descriptiva, tales como la frecuencia absoluta y relativa para poder comprender el objeto de estudio (Guerrero, 2022).

En el campo cualitativo se realizaron entrevistas con preguntas abiertas a los responsables en el tema presupuestario de la institución educativa privada, con el fin de identificar causas que puedan llevar a problemas y también a identificar soluciones a los mismos. Estas entrevistas ayudaron en la validación de los datos numéricos, además, de brindar insumos para el diseño del manual propuesto.

El estudio se encuentra en un nivel descriptivo-explicativo (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023), dado que describe y analiza las particularidades que suceden en el control de egresos y la asignación de los rubros presupuestarios, dando énfasis en los factores que pueden influir. También se destaca su carácter propositivo, dado que su fin es el desarrollo de un manual de procedimientos para controlar estos aspectos. Este manual busca beneficiar a la organización, por medio de una gestión financiera enfocada en los objetivos estratégicos que persigue y la transparencia de sus egresos.

2.2 Diseño y método de la investigación

Esta investigación lleva a cabo un diseño no experimental, dado que se analizan las variables sin ningún tipo de intervención por parte del investigador (Calle

Mollo, 2023). Por tanto, este diseño beneficia a la investigación al capturar de manera fidedigna el manejo actual de la gestión de presupuestos y egresos por parte de la institución educativa de tercer nivel.

Por otro lado, se utilizó un diseño de corte transversal, dado que la información fue recolectada en un solo momento de la investigación (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023). Esto permitió obtener una visión real de lo que sucede actualmente con respecto a la gestión presupuestaria y de egresos. De igual manera, este trabajo usó un método deductivo, ya que se partió de un marco teórico general sobre el tema para llegar a un diseño de procesos presupuestarios; no obstante, el manual debe estar sustentado en la teoría revisada.

2.3 Población y muestra

La población de este estudio se compuso de los funcionarios de las áreas administrativas, contables y financieras de la institución educativa de tercer nivel, mismos que tienen alguna relación con la elaboración del control de egresos. Se destaca que la población se considera a individuos que tienen similares características útiles para la investigación (Guerrero Dávila y Concepción, 2020). En este caso, se consideró al personal de las áreas antes mencionadas, sumando un total de 50 personas. Dado que la cantidad de personas es accesible, no se procedió al cálculo de la muestra, tomando a toda la población para la investigación de campo.

Por otro lado, para la parte cualitativa, se realizaron entrevistas a tres personas responsables del área de planificación y asignación de presupuestos, así como del control de egresos.

2.4 Técnica e instrumento de recolección

Con respecto a los métodos empíricos empleados, se destaca el uso de dos técnicas que son la encuesta y la entrevista.

2.4.1 Encuesta

Los datos cuantitativos se obtuvieron por medio de encuesta, que es una técnica que ayuda a la recolección de información a través de un instrumento denominado cuestionario que es de respuestas cerradas (Hernández Sampieri y

Mendoza Torres, 2023). Este cuestionario constó de 14 preguntas que se organizaron en tres dimensiones:

La primera fue la eficiencia con seis preguntas donde se evalúa el cumplimiento de plazos, adecuación del cronograma, asignación de montos y uso de tecnología en la elaboración y revisión de rubros presupuestarios. La segunda dimensión fue la transparencia con cuatro ítems donde se analiza el manual de procesos, el registro de modificaciones y la comunicación interna sobre ajustes presupuestarios. La tercera dimensión fue el control de egresos con cuatro ítems, donde se revisaron aspectos sobre indicadores de desempeño, seguimiento, detección y corrección de desviaciones. (Ver anexo 1)

Se utilizó la escala de Likert de cinco puntos con la siguiente puntuación:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

2.4.2 Entrevista

La técnica de entrevista consiste en recabar información mediante un diálogo entre el investigador y la persona informante, utilizando como instrumento una guía de entrevista con preguntas abiertas (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023). Esta entrevista permitió conocer las percepciones, experiencias y opiniones sobre el proceso de elaboración y asignación de rubros presupuestarios, así como el control de egresos. Esta constó de 10 preguntas abiertas donde se evaluó el diagnóstico del estado actual, la adecuación de manuales y herramientas, comunicación y supervisión, y propuestas de mejora. (Ver anexo 2)

2.5 Resultados de la Validez y confiabilidad del instrumento

Los instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista, ambos pasaron por un proceso de validación de contenido, por medio del juicio de

tres expertos en gestión financiera. Estos expertos evaluaron los ítems con respecto a la pertinencia, claridad y coherencia de estos, teniendo la oportunidad de sugerir cambios en la redacción de las preguntas. (Ver anexo 3)

En el caso de la encuesta, se verificó la confiabilidad del cuestionario, aplicando una prueba piloto a 20 colaboradores de las áreas de estudio. Este análisis de consistencia otorgó un alfa de Cronbach de 0.757, lo cual es considerado un nivel alto de fiabilidad con ítems homogéneos en cada dimensión (Ponce et al., 2021). Este valor confirma que las preguntas del instrumento tienen coherencia y se pueden reproducir en otros trabajos, con lo cual se pudo proceder a recolectar los datos a toda la población. (Ver anexo 4)

2.6 Resultado de encuesta

2.6.1 Dimensión Eficiencia

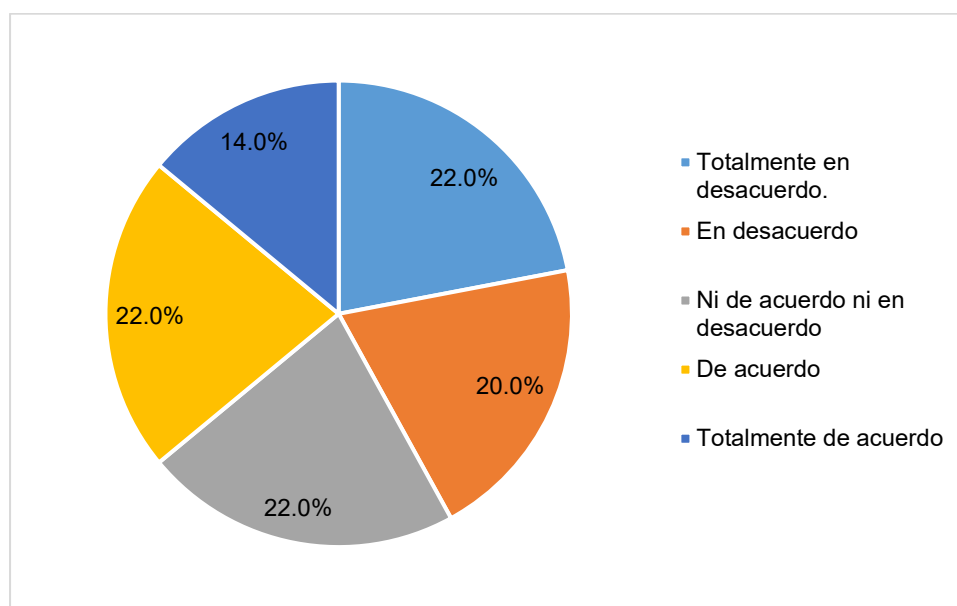
1. Los plazos para la elaboración del presupuesto son cumplidos por el equipo financiero.

Tabla 1. Plazos para la elaboración del presupuesto

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	11	22,0%
En desacuerdo	10	20,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22,0%
De acuerdo	11	22,0%
Totalmente de acuerdo	7	14,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 2. Plazos para la elaboración del presupuesto



Análisis

Con respecto al tiempo para elaborar el presupuesto, el 22% estuvo totalmente en desacuerdo y el 20% en desacuerdo sobre su cumplimiento; en contraste el 14% se mostró totalmente de acuerdo y el 22% de acuerdo. Estas cifras muestran que de forma parcial no se cumple con los tiempos establecidos. El 22% se ubicó en el punto intermedio revelando una posición neutral en cuanto a este asunto. Se determina que no existe un control del tiempo para la elaboración del presupuesto, provocando demoras en el área de finanzas.

2. El cronograma de actividades presupuestarias se ajusta a las necesidades académicas y administrativas.

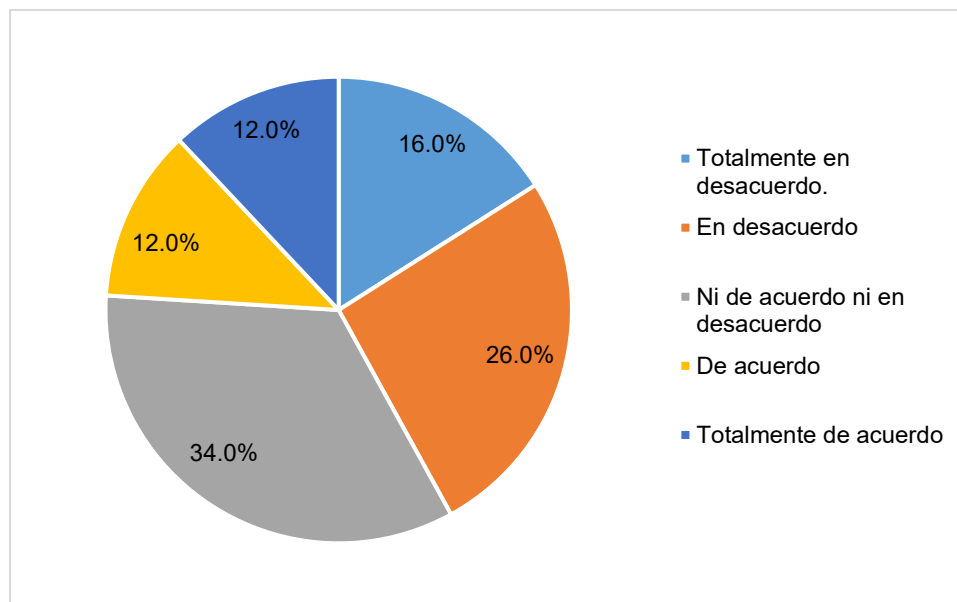
Tabla 2. Cronograma de actividades presupuestarias

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	8	16,0%
En desacuerdo	13	26,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34,0%
De acuerdo	6	12,0%

Totalmente de acuerdo	6	12,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 3. Cronograma de actividades presupuestarias



Análisis

Los resultados permitieron identificar que el cronograma para asuntos presupuestarios no se enlaza a lo que la institución requiere en el campo administrativo y académico. En este sentido, el 26% mostró desacuerdo y el 16% total desacuerdo, en tanto que, el 12% señaló estar de acuerdo y otro 12% totalmente de acuerdo. A su vez, un 34% se mostró neutral, revelando que gran parte del personal no sabe si el cronograma está establecido a lo que requiere la institución. Esto puede conllevar a demoras y descoordinación entre departamentos.

3. Los montos asignados a cada centro de costo reflejan adecuadamente sus necesidades reales.

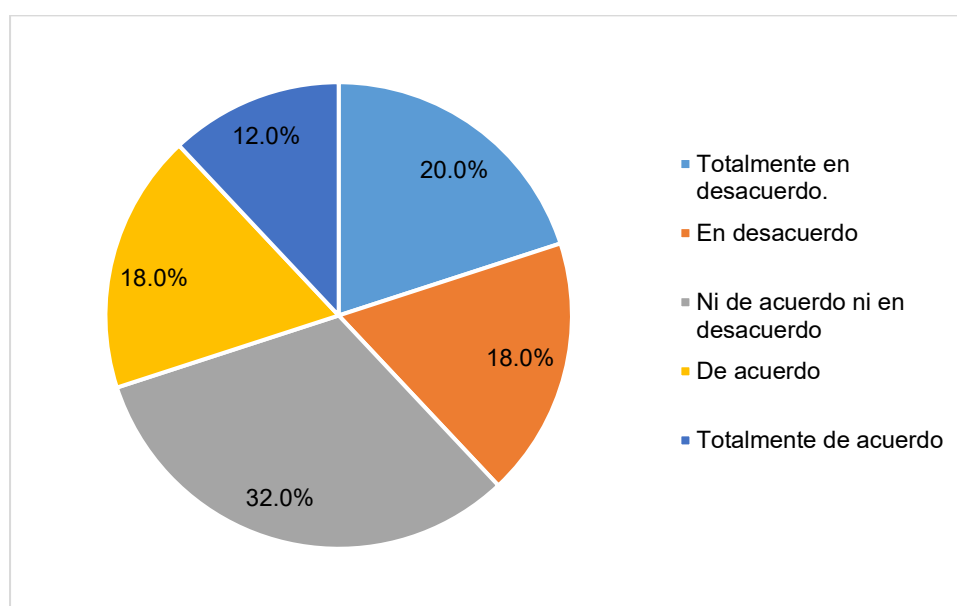
Tabla 3. Montos asignados a cada centro de costo

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	10	20,0%

En desacuerdo	9	18,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	32,0%
De acuerdo	9	18,0%
Totalmente de acuerdo	6	12,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 4. Montos asignados a cada centro de costo



Análisis

En la interrogante sobre si los montos asignados a cada centro de costo reflejaron adecuadamente lo que necesitan, se evidenció que un 20% estuvo totalmente en desacuerdo y un 18% en desacuerdo, en contraste con un 12% que se mostró totalmente de acuerdo y un 18% de acuerdo; por otro lado, el 32% respondió con la opción de ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos porcentajes determinan que los valores asignados no están relacionados a lo que requiere la institución, esto denota que existe superávit o déficit en determinadas partidas presupuestarias.

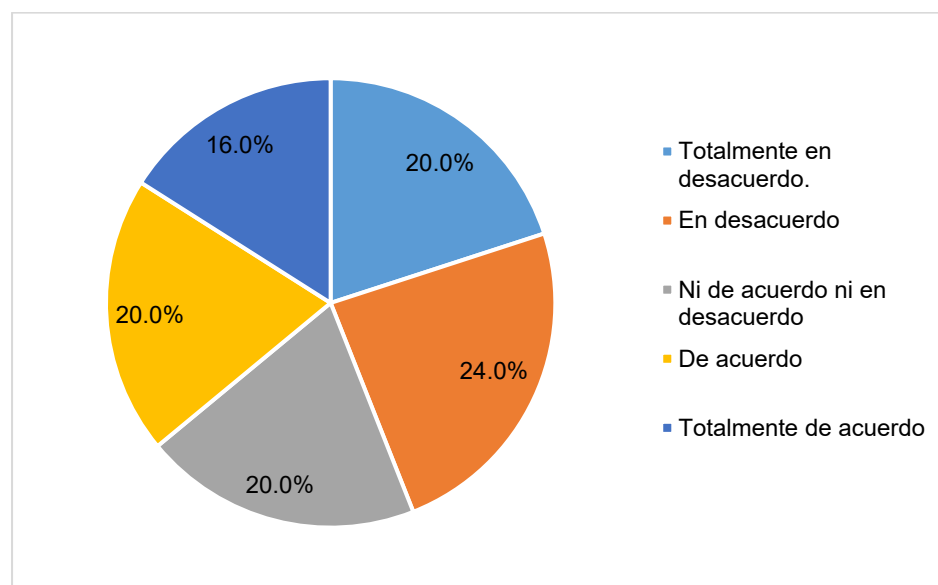
4. El proceso de asignación evita la sobreestimación o subestimación de los rubros presupuestarios.

Tabla 4. Proceso de asignación de rubros presupuestarios

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	10	20,0%
En desacuerdo	12	24,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20,0%
De acuerdo	10	20,0%
Totalmente de acuerdo	8	16,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 5. Proceso de asignación de rubros presupuestarios



Análisis

Respecto a la sobreestimación o subestimación de los valores presupuestarios, se determinó que el 20% estuvo en total desacuerdo y el 24% en desacuerdo con que el proceso de asignación evita esto. Por otro lado, un 20% se mostró neutral, el 20% indicó estar de acuerdo, mientras que el 16% señaló estar en

total acuerdo. Estos resultados reflejan que existe un predominio del desacuerdo, donde los métodos para asignar los rubros derivan en desequilibrios financieros.

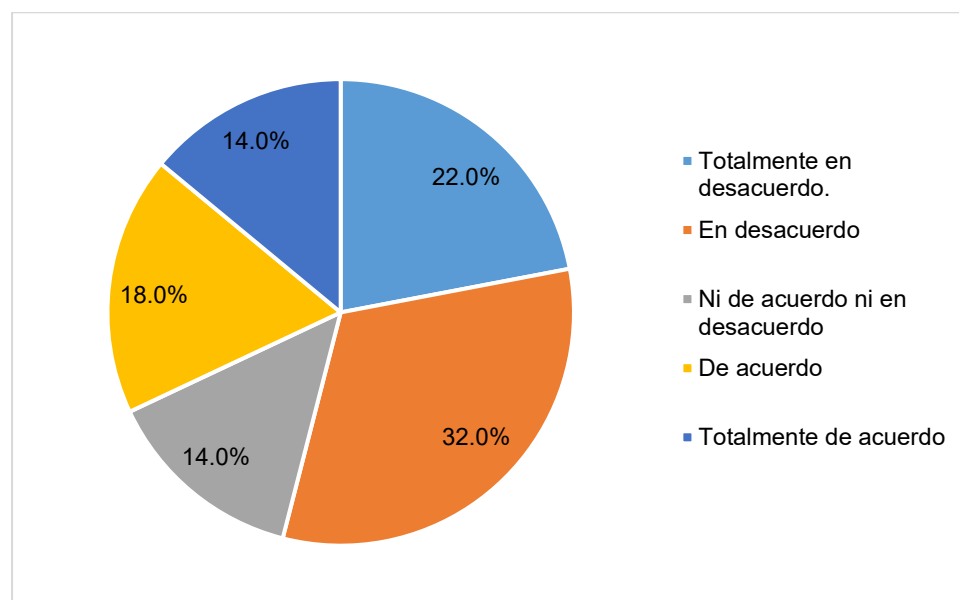
5. El software de gestión presupuestaria utilizado en la institución ayuda en la elaboración y revisión de los rubros.

Tabla 5. Software de gestión presupuestaria

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	11	22,0%
En desacuerdo	16	32,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14,0%
De acuerdo	9	18,0%
Totalmente de acuerdo	7	14,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 6. Software de gestión presupuestaria



Análisis

En la pregunta sobre si el software de gestión presupuestaria ayuda en la elaboración y revisión de rubros se identificó que un 32% estuvo en desacuerdo y un 22% en total desacuerdo, un 14% se mostró neutral, mientras que un 18% estuvo de acuerdo y un 14% totalmente de acuerdo. Estos resultados revelan que existe una carencia de tecnología para realizar estos procesos, lo que obliga a realizarlos de manera manual, incrementando la carga laboral y posibles errores.

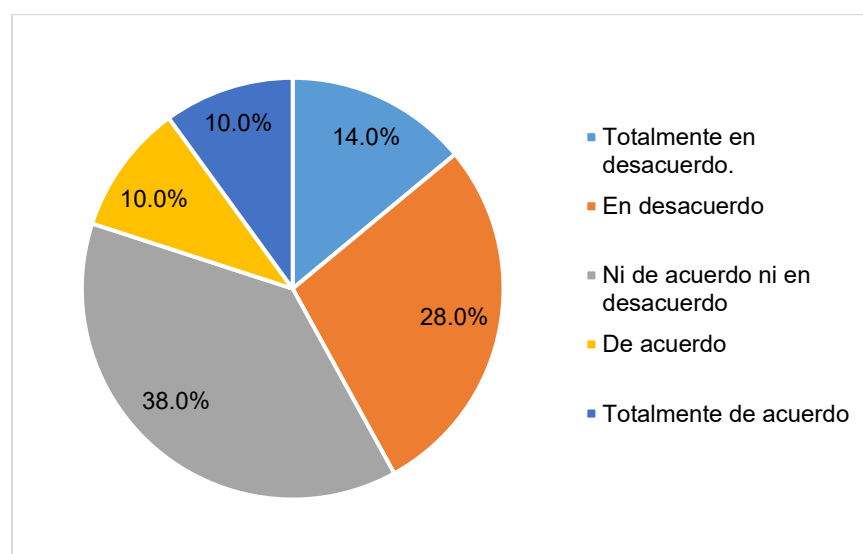
6. Los sistemas financieros están integrados para evitar procesos manuales innecesarios.

Tabla 6. Sistemas financieros integrados

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	7	14,0%
En desacuerdo	14	28,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0%
De acuerdo	5	10,0%
Totalmente de acuerdo	5	10,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 7. Sistemas financieros integrados



Análisis

En lo que respecta a la integración de los sistemas financieros para evitar los procesos manuales, se reveló que un 14% se mostró totalmente en desacuerdo y un 28% en desacuerdo, asimismo, se evidenció un 38% neutral, mientras que en las valoraciones positivas un 10% estuvo de acuerdo y otro 10% totalmente de acuerdo. Por tanto, estos porcentajes reflejan problemas en la gestión de la información financiera por medio de procesos automatizados, lo que deriva en mayores tiempos.

Dimensión Transparencia

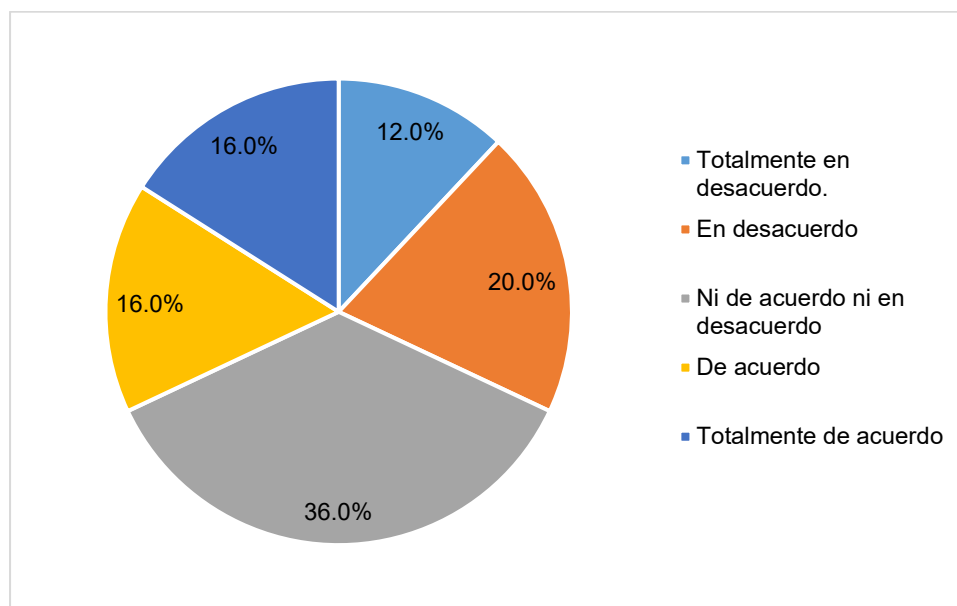
7. Existe un manual actualizado que describe paso a paso el proceso de elaboración y asignación de presupuesto.

Tabla 7. Manual actualizado para asignación de presupuesto

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	6	12,0%
En desacuerdo	10	20,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36,0%
De acuerdo	8	16,0%
Totalmente de acuerdo	8	16,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 8. Manual actualizado para asignación de presupuesto



Análisis

En la interrogante sobre si existe un manual actualizado que describa paso a paso el proceso para elaborar y asignar presupuesto, se reflejó que la mayoría se consideró en una posición neutral con un 36%, por otro lado, el 20% indicó estar en desacuerdo, mientras que un 12% señaló estar totalmente en desacuerdo. En las valoraciones positivas, se determinó un 16% con la opción de totalmente de acuerdo y otro 16% de acuerdo. Los resultados evidencian una variedad de opiniones con mayoría en la posición neutral, lo que denota una difusión descoordinada del manual para realizar estos procesos.

8. Todos los cambios o ajustes al presupuesto quedan debidamente registrados para el personal involucrado.

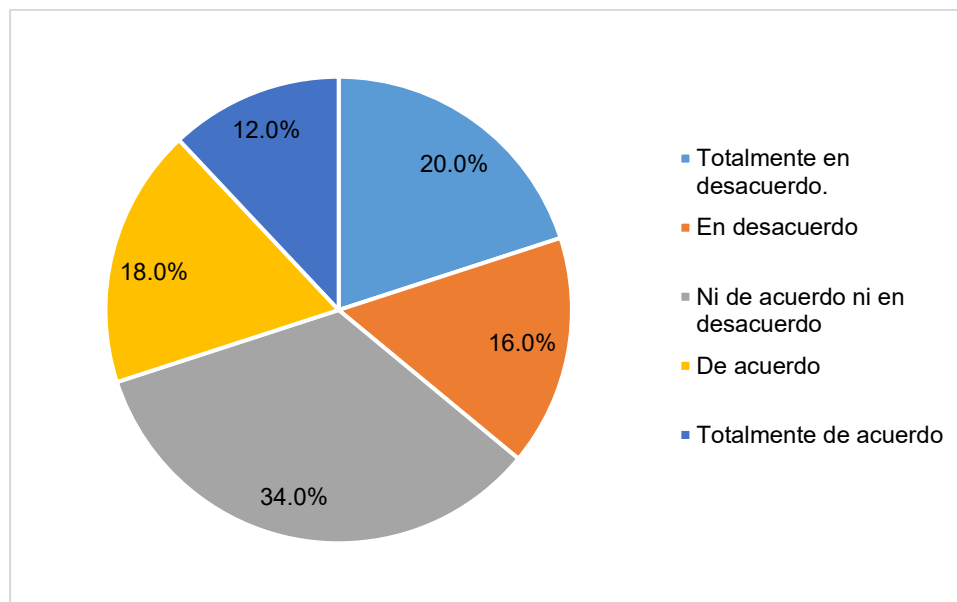
Tabla 8. Cambios al presupuesto quedan registrados

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	10	20,0%
En desacuerdo	8	16,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34,0%
De acuerdo	9	18,0%

Totalmente de acuerdo	6	12,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 9. Cambios al presupuesto quedan registrados



Análisis

Los resultados sobre el registro adecuado de todos los cambios o ajustes al presupuesto mostraron un 34% ni de acuerdo ni en desacuerdo; de igual forma, se reflejó un 20% totalmente en desacuerdo y un 16% en desacuerdo, en tanto que, un 18% estuvo de acuerdo y un 12% totalmente de acuerdo. Estos valores denotan que existe un proceso de registro, sin embargo, su alcance y constancia es variable, afectando su control y rendición de cuentas.

9. Las decisiones relacionadas con ajustes presupuestarios se comunican con suficiente antelación a todas las áreas afectadas.

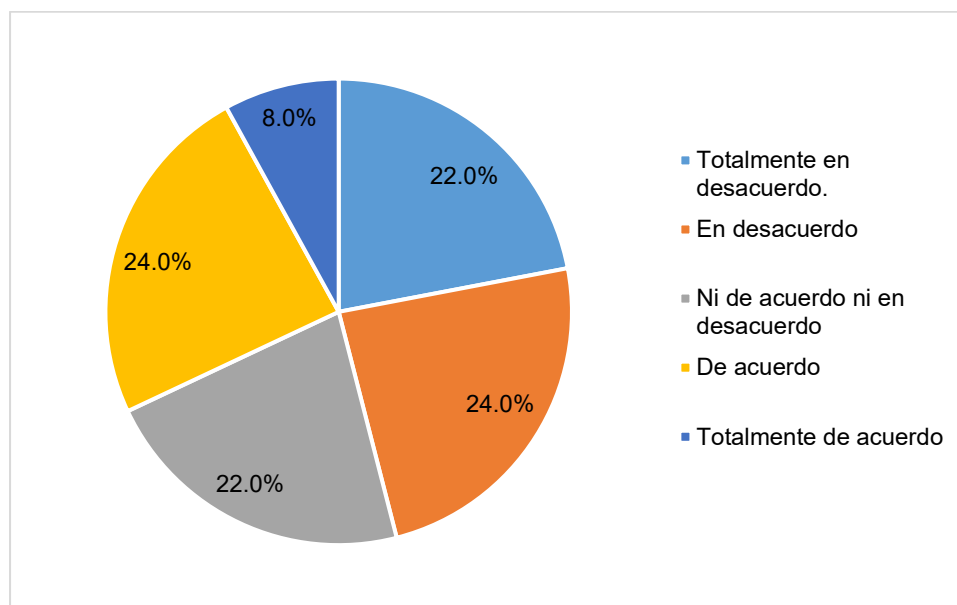
Tabla 9. Decisiones de ajustes presupuestarios

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	11	22,0%
En desacuerdo	12	24,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22,0%

De acuerdo	12	24,0%
Totalmente de acuerdo	4	8,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Tabla 10. Decisiones de ajustes presupuestarios



Análisis

En la pregunta relacionada con la comunicación a tiempo de las decisiones que tienen que ver con los ajustes presupuestarios, se identificó que el 22% se mostró totalmente en desacuerdo, un 24% estuvo en desacuerdo, el 22% se presentó como neutral, mientras que el 24% respondió estar de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo. Se determina que el predominio del desacuerdo evidencia que la información no está siendo enviada con la debida antelación, lo que puede derivar en deficiencias en la planificación y descoordinación entre áreas.

10. Los reportes de ejecución presupuestaria se difunden periódicamente a la dirección institucional.

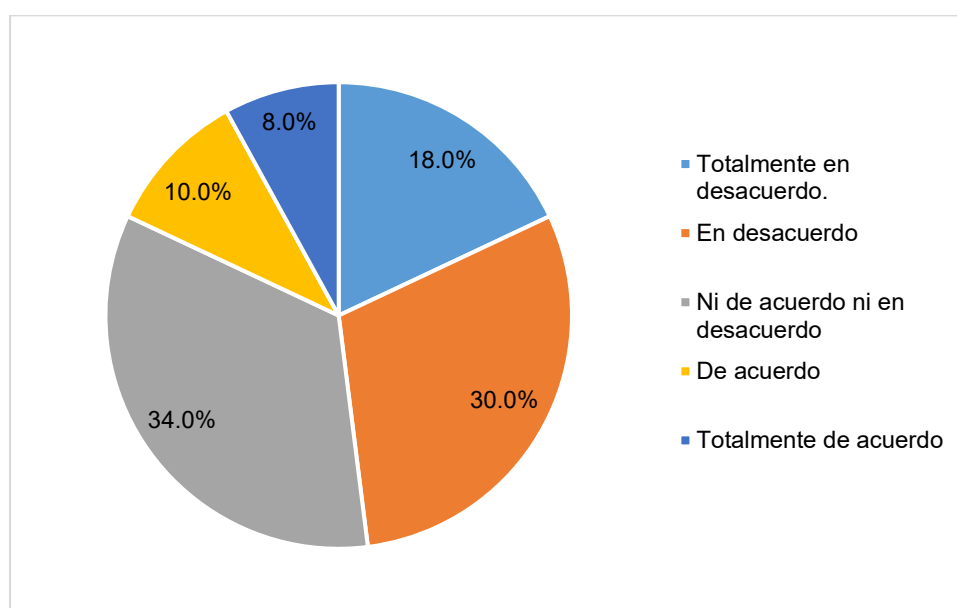
Tabla 11. Reportes de ejecución presupuestaria

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	9	18,0%

En desacuerdo	15	30,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	34,0%
De acuerdo	5	10,0%
Totalmente de acuerdo	4	8,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 10. Reportes de ejecución presupuestaria



Análisis

Con respecto a la difusión periódica de los reportes de ejecución presupuestaria a la dirección de la institución, se evidenció que un 30% estuvo en desacuerdo y un 18% totalmente en desacuerdo, en cambio, un 34% se mostró neutral, mientras que el 10% se mostró de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo. Estos valores reflejan que la falta de reportes entregados periódicamente puede provocar dificultades en la gestión del presupuesto, dado que el personal directivo no tiene información actualizada para tomar decisiones.

Dimensión control de egresos

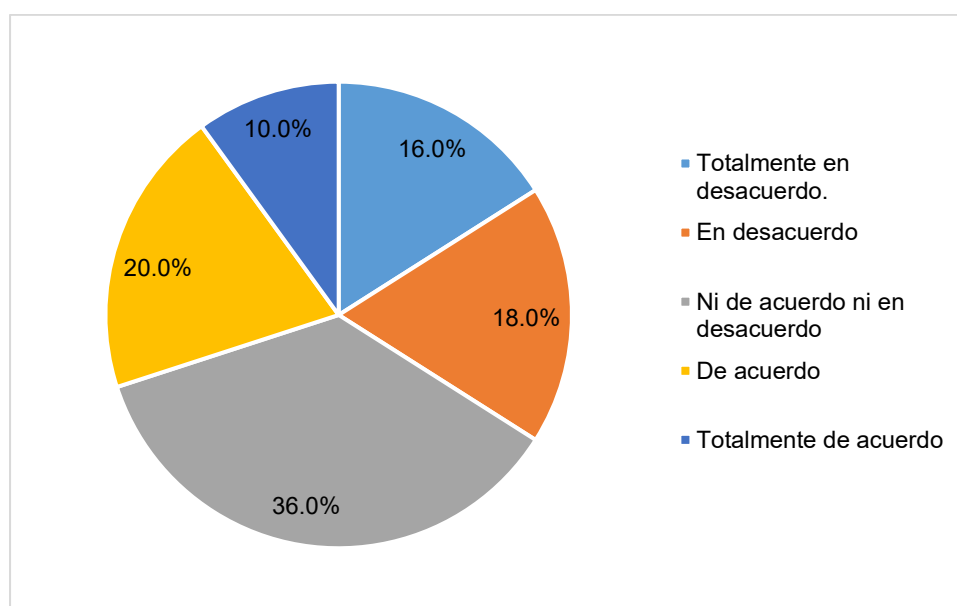
11. Se utilizan indicadores de desempeño para evaluar el avance del presupuesto frente a las metas planteadas.

Tabla 12. Indicadores de desempeño para presupuesto

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	8	16,0%
En desacuerdo	9	18,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36,0%
De acuerdo	10	20,0%
Totalmente de acuerdo	5	10,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 11. Indicadores de desempeño para presupuesto



Análisis

En la interrogante sobre la evaluación del avance del presupuesto con respecto a las metas preestablecidas mediante indicadores de desempeño, reflejó un 16% totalmente en desacuerdo y un 18% en desacuerdo, a su vez, el 36% se mostró neutral, en tanto que el 20% señaló estar de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

Este predominio hacia la posición central determina que algunos equipos están utilizando métricas de control, aunque esto no signifique que se aborde a todo el personal, ni que asegure una evaluación eficaz del avance hacia las metas deseadas.

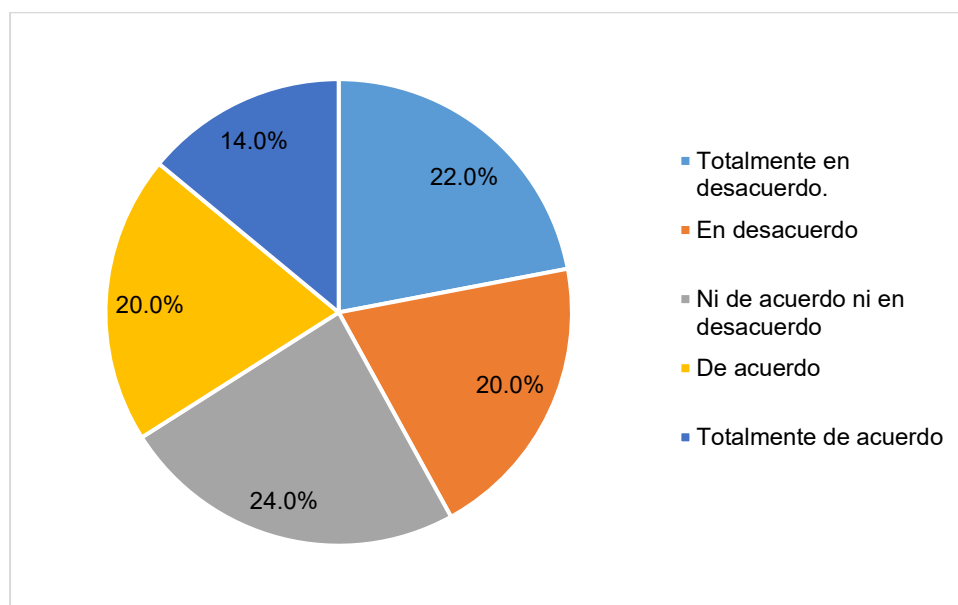
12. Los informes de seguimiento permiten identificar desviaciones en los egresos.

Tabla 13. Seguimiento de desviaciones en los egresos

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	11	22,0%
En desacuerdo	10	20,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	24,0%
De acuerdo	10	20,0%
Totalmente de acuerdo	7	14,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 12. Seguimiento de desviaciones en los egresos



Análisis

En la pregunta sobre si los informes de seguimiento permiten identificar desviaciones en los egresos, se identificó que el 22% estuvo totalmente en

desacuerdo y el 20% en desacuerdo, en la opción intermedia se evidenció un 24%, mientras que en las valoraciones positivas se encontró un 20% de acuerdo y un 14% totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan que las inconsistencias en los egresos no se revelan a tiempo, lo que puede conllevar a desviaciones de manera prolongada.

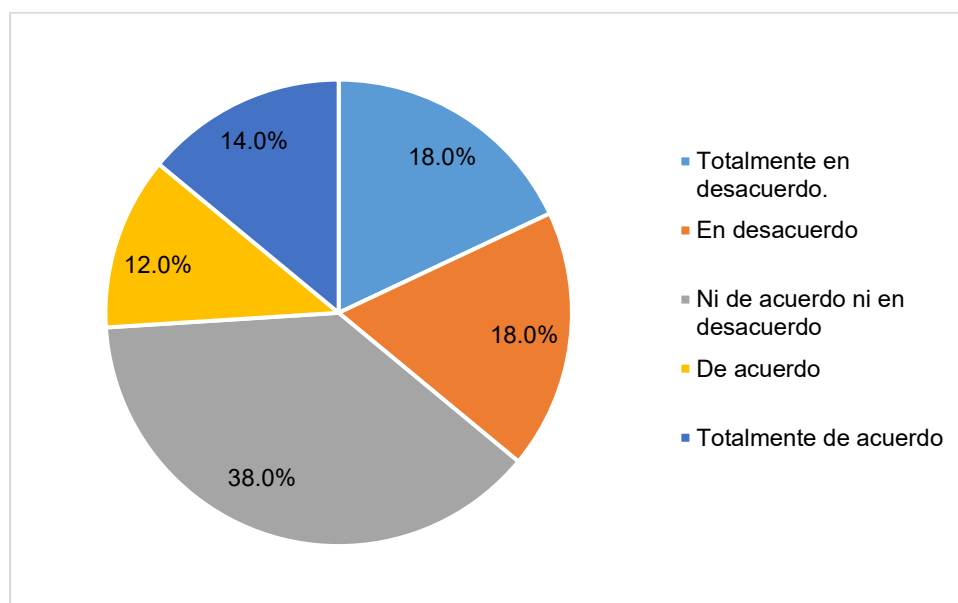
13. Se comparan regularmente los resultados reales de egresos con las metas presupuestarias establecidas.

Tabla 14. Comparación de resultados reales de egresos

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	9	18,0%
En desacuerdo	9	18,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0%
De acuerdo	6	12,0%
Totalmente de acuerdo	7	14,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 13. Comparación de resultados reales de egresos



Análisis

Con respecto a si se comparan regularmente los resultados reales de egresos con las metas presupuestarias establecidas, se determinó que un 38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, un 18% se mostró totalmente en desacuerdo y otro 18% en desacuerdo, mientras que un 14% indicó estar totalmente de acuerdo y un 12% de acuerdo. Por tanto, estos valores denotan que este procedimiento no es constante o común dentro de la institución, por lo que se deduce que sólo cierta parte de los procesos tiene este tipo de control.

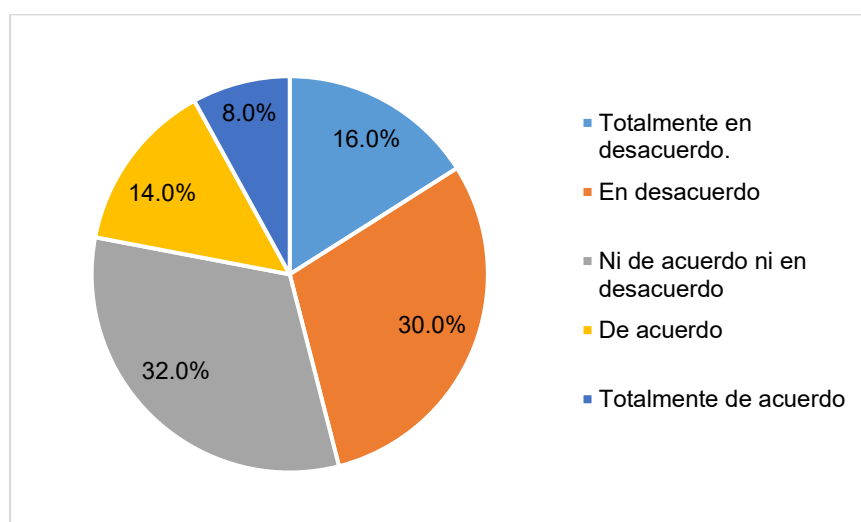
14. Cuando se detectan desviaciones, se toman acciones para alinear la ejecución con los objetivos financieros.

Tabla 15. Ajustes ante desviaciones para alinear la ejecución

Descripción	Cantidad	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo.	8	16,0%
En desacuerdo	15	30,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	32,0%
De acuerdo	7	14,0%
Totalmente de acuerdo	4	8,0%
Total	50	100,0%

Nota: Resultados de la aplicación de la encuesta

Figura 14. Ajustes ante desviaciones para alinear la ejecución



Análisis

La interrogante sobre si se toman acciones para alinear la ejecución con los objetivos financieros, cuando se detectan desviaciones, evidenció que un 30% estuvo en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo, también se reflejó un 32% en la opción neutral, en cambio, en las respuestas positivas se determinó un 14% de acuerdo y un 8% totalmente de acuerdo. Los resultados muestran que algunos colaboradores reaccionan contra las desviaciones, sin embargo, no se identifica un proceso que delinee las acciones a seguir.

2.7 Resultado de entrevista

1. Estado actual del proceso de elaboración y asignación de rubros

Los entrevistados determinaron que el proceso actual no ha sido formalizado y se hace de manera empírica según la experiencia de cada departamento. Dado que cada unidad maneja sus criterios, se generan asignaciones no equitativas que complican el control del presupuesto. A su vez, se reveló que no existe un flujo de trabajo documentado donde se deleguen tiempos y responsables, lo que ocasiona que el proceso de elaboración se alargue más allá de lo esperado, además de provocar que existan partidas sin resolver o con errores.

2. Principales dificultades del equipo financiero

Para los responsables del área las mayores dificultades se centran en la carencia de capacitación sobre temas relevantes y la poca experiencia en buenas prácticas con respecto a la planificación. Los efectos de esta situación son las decisiones basadas en la intuición o reacción en lugar de estar fundamentadas en datos. De igual manera, se señaló que en las operaciones diarias de la institución la carga laboral se refuerza en tareas manuales y revisiones que restan tiempo para aspectos estratégicos e incrementan las posibilidades de errores.

3. Manuales

Los tres entrevistados afirmaron que los manuales de la empresa no poseen los ítems que se necesitan y no tienen una revisión establecida. Se reconoció que existen ciertas guías, aunque se indicó que poseen pocas cuestiones técnicas. Se

sugirió que se debe ampliar toda esta documentación incluyendo diagramas de flujo y una revisión constante.

4. Sistemas

En las respuestas se identificó que la institución utiliza sistemas antiguos que no tienen comunicación entre sí, lo que conlleva a la duplicación de registros en hojas de cálculo. A su vez, se señaló que no tienen un ERP que integre los diferentes módulos, con lo cual se pierde el control y la toma de decisiones con datos actualizados. En vez de ello, se sugiere la evaluación de soluciones en la nube donde se incluyan aspectos de presupuesto y análisis, con el fin de automatizar procesos y generar alertas.

5. Comunicación interna de cambios presupuestarios

Los entrevistados determinaron que la comunicación no tiene un orden y se basa en reaccionar; por ejemplo, ciertos mensajes se envían por correo electrónico y otros por vía telefónica o presencial, lo que no permite un registro. Las consecuencias de esto son la información con atrasos e incompleta. Por tanto, se observa que un programa que centralice la comunicación es útil para generar avisos, brindando la posibilidad de asignar responsables.

6. Gestión de la información

Los responsables determinaron que hace falta un tablero de control donde se integren indicadores de cada centro de costo y que todos los niveles tengan acceso. De igual forma, se propone la capacitación del personal con respecto a estas herramientas, además de establecer entregas semanales por cada área. Así, se espera que los desvíos sean identificados con antelación.

7. Monitoreo de egresos tras la aprobación

En este punto, se determinó que el seguimiento es manual y se centra en reportes mensuales, siendo una característica la lentitud para tomar decisiones. Se destaca la ausencia de alertas cuando existen anomalías en los valores, de igual manera, no se reflejan procesos de conciliación que se realicen de manera automática. Por ende, se deben establecer rangos de variación como un +5%, por

ejemplo, donde se de aviso en tiempo real para definir reuniones de revisión quincenal que permitan reaccionar de manera más ágil.

8. Indicadores y métricas útiles

En las entrevistas se identificó que el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos es útil para la gestión en el control de egresos. Se recomendaron métricas como ejecución vs. presupuesto, desviaciones porcentuales, rotación de inventarios, satisfacción usuaria y porcentaje de proyectos con retraso financiero. Asimismo, se estableció la inclusión de un índice de riesgo presupuestario, el cual puede estimar la posibilidad de un desbalance siguiendo información histórica de desembolsos, con el fin de darle prioridad a los controles y auditoría externa.

9. Paso clave a redefinir

Los responsables señalaron que el proceso de validación de partidas antes de culminar el presupuesto necesita ser rediseñado. Para esto, se propone un lapso de dos semanas para que cada unidad valide el presupuesto con documentos de los requerimientos, y que el área financiera supervise este proceso por medio de indicadores de desempeño y políticas de la institución, con el fin de evitar desviaciones significativas en los valores.

10. Recomendaciones para mejorar eficiencia en asignación

Para mejorar la asignación de rubros, se recomienda la implementación de centros de responsabilidad donde se otorguen presupuestos flexibles para que cada unidad los administre por medio de avances. Se debe definir por medio de políticas una revisión cada tres meses para reasignaciones, asimismo, se deben determinar capacitaciones sobre análisis de datos y gestión del presupuesto, con el fin de que el personal pueda trabajar con mayor autonomía utilizando buenas prácticas del medio.

2.8 Diagnóstico

El análisis institucional identificó múltiples dificultades en las prácticas actuales relacionadas con la elaboración y distribución de rubros presupuestarios. Los datos recabados mediante encuesta reflejan que el 42% de los participantes expresó desacuerdo total o parcial con el cumplimiento de los plazos establecidos para ese proceso. Por otra parte, el 38% señaló que los montos asignados no se ajustan a las

demandas reales de los centros de costo, lo que ha generado registros de partidas infladas o por debajo del requerimiento operativo. Esta discrepancia entre los valores registrados y las necesidades reportadas fue clasificada como una fuente de desajuste dentro de las funciones internas. Una proporción significativa de respuestas neutrales se interpreta como señal de ausencia de lineamientos comunes y de canales definidos para la transmisión de información.

Las entrevistas aplicadas al personal a cargo del área financiera dieron cuenta de que el procedimiento utilizado para distribuir los recursos presupuestarios no sigue un esquema formal previamente documentado. Se registró el uso predominante de herramientas operadas manualmente, la ausencia de integración entre los sistemas utilizados y una formación limitada en aspectos técnicos de planificación financiera. Estas condiciones han derivado en decisiones tomadas sin un respaldo metodológico definido, con tiempos de ejecución prolongados, errores reiterados y dificultades para observar el avance del proceso de forma continua. A esto se suma un esquema interno de comunicación con deficiencias, especialmente en lo relacionado con la notificación de cambios o modificaciones, lo que ha producido fricciones entre departamentos y ha afectado los procesos de reporte.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico evidencian una serie de limitaciones en el proceso presupuestario vigente. Entre ellas, se identificaron dificultades tanto en las etapas de planificación como en la ejecución y seguimiento de los egresos. Estas observaciones se acompañan de una carencia de sistemas digitales adecuados para registrar y controlar las operaciones. Ante este escenario, se ha propuesto desarrollar una nueva estructura operativa que contemple la incorporación de registros automáticos, manuales organizativos actualizados, métricas cuantificables y una asignación definida de funciones por unidad, con el fin de abordar los vacíos detectados durante el análisis institucional.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Introducción

El presupuesto de una universidad tiene que ver con una correcta administración económica, también está relacionado con el logro de metas académicas, es así como los estudios actuales demuestran que el sistema de educación superior no cuenta con un mecanismo uniforme ni un control sistemático, lo que provoca falta de respuestas frente a los demás problemas.

Esta realidad empeora también por la carencia de un calendario que enmarque las prioridades de la institución, por lo que la falta de esta guía y el desconocimiento por parte del personal responsable impide tener un correcto manejo de la toma de decisiones presupuestarias.

En congruencia con lo antes mencionado, el personal administrativo reconoce que las falencias en los procesos financieros se dan por la falta de un software actualizado e integrado. Además, indican que es por este motivo que se producen errores durante la ejecución y aumenta la carga laboral. Asimismo, este personal expresó un total desacuerdo en cuanto a que el presupuesto se amolde a las exigencias, esta observación evidencia una falencia entre lo requerido y lo estimado por las autoridades responsables.

Al respecto, la comunicación interna está fallando, afectando el hallazgo de desviaciones, de igual forma, los reportes económicos relacionados con la ejecución no ayudan con la toma de decisiones apoyadas en parámetros de desempeño, al contrario, impiden un análisis con base en indicadores.

Los resultados obtenidos demostraron que la necesidad de realizar una propuesta que mejore el diagnóstico inicial es necesaria, ya que de esta manera se buscará integrar soluciones tecnológicas que permitan mayor control y seguimiento de los egresos, consolidar las capacidades del equipo administrativo y financiero y establecer procedimientos uniformes.

Una de las propuestas definidas por este trabajo es realizar un manual de distribución y planificación de los rubros financieros de la institución, esto con el propósito de asignar y diseñar un correcto manejo de los rubros presupuestarios. Esta meta general estará conformada por varias estrategias que apuntan a elaborar lineamientos institucionales coherentes con el presupuesto.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Elaborar un sistema de gestión orientado a sistematizar y renovar la distribución y construcción de los rubros presupuestarios en la institución educativa de nivel superior.

3.2.2 Objetivos Específicos

Realizar una guía en donde se organicen y distribuyan los valores presupuestarios con el fin de tener una correcta planificación de los recursos administrativos.

Preparar al personal financiero y administrativo para que obtengan conocimientos en cuanto al uso y análisis de los datos y así se ajusten eficazmente a las prácticas internas del área.

Describir el proceso de selección de plataforma tecnológica que digitalice y automatice las tareas descritas por el personal del departamento, para así tener un mayor desenvolvimiento entre lo técnico y lo operativo para el correcto manejo de los recursos.

Implementar estrategias de comunicación interna para compartir información relevante y notificar reportes diarios acerca del área correspondiente.

Determinar indicadores de desempeño con la finalidad de detectar oportunamente los posibles desajustes presupuestarios y obtener un mayor monitoreo de los gastos.

3.3 Estrategias y Acciones por Realizar

3.3.1 Estandarización de procesos presupuestarios

3.3.1.1 Diagnóstico y levantamiento de procesos actuales

Los resultados de las entrevistas y de las encuestas permiten tener un panorama real acerca de los problemas que existen en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios. En consecuencia, en este sentido la primera observación es efectuar una estructura formal que estandarice los procedimientos mediante un manual que documente los valores egresados y determine los tiempos.

La falta de esta guía produce incongruencia en el manejo de los recursos por parte de las diferentes áreas de la institución, lo que produce un despilfarro del presupuesto asignado. Asimismo, los retrasos son notables, ya que no existe un mecanismo de control que acelere la preparación de presupuesto general, atrasando el cierre de este.

La falta de igualdad al momento de distribuir los recursos presupuestarios en las diferentes áreas de la institución es un problema frecuente, esto se debe a que no existe un formulario que identifique las cantidades a utilizar por cada departamento, por lo que causa un gasto mayor de los recursos en relación con los requerimientos. Adicional, no existen documentos actualizados en donde se describa los responsables vinculados, criterios o pasos a efectuarse por el personal.

Estos problemas se producen principalmente por la falta de herramientas tecnológicas que ayuden a facilitar las exigencias actuales del sistema, hay que aclarar que estos recursos pueden ser plataformas sin conexión u hojas de cálculo, los mismos que pueden evitar la repetición de registros y dificultad en el registro de operaciones. Finalmente, la falta de canales de información y el mal manejo de la comunicación interna hace imposible que se tomen las decisiones correspondientes para mejorar la utilización del presupuesto.

3.3.1.2 Proceso de planificación, validación y asignación de recursos

Con base al estudio efectuado, se establecen tres momentos diferenciados: Distribución de Recursos, Validación y Planificación, esta guía presenta de manera

que señale los plazos definidos para el desarrollo de cada etapa, funciones correspondientes, acciones involucradas y los actores que intervienen.

3.3.1.3 Etapa de planificación

La planificación del presupuesto empieza con el envío de una solicitud por parte de cada unidad, la cual será realizada por el jefe del Departamento Académico o el responsable del Centro de Costo. Este documento identificará la actividad del proyecto, cotizaciones o registros históricos de gastos, la documentación que lo respalde y el monto requerido detallado por ítems.

El paso siguiente será la revisión por parte del Coordinador Financiero, este dispone un lapso de tres días hábiles como máximo para la verificación; en caso de encontrar información incompleta se devuelve la solicitud a la persona correspondiente para que efectúe las observaciones pertinentes; por el contrario, si está en orden se traslada al área financiera central para consolidar la información receptada.

La recepción y análisis de las solicitudes le corresponde al Analista Financiero del Departamento de Presupuesto, este profesional integrará todas las solicitudes enviadas por los distintos departamentos y las organiza en una plantilla detallada con los costos, la cual tendrá como plazo de elaboración cinco días hábiles.

El paso siguiente corresponde a que el jefe del área de Presupuesto determinará la prioridad de los requerimientos tomando como guía los lineamientos institucionales, relevancia académica y antecedentes de ejecución en un tiempo máximo de cuatro días hábiles. Por último, el director financiero prepara un borrador del presupuesto, contemplando el límite de recursos disponibles, estos pasos antes mencionados deben tener una duración de 19 días hábiles.

3.3.1.4 Etapa de Validación

Consecuentemente el borrador realizado por el profesional de la Dirección Financiera es enviado a las áreas solicitantes por medio de un comunicado oficial, este formulario consta de las indicaciones correspondientes para continuar con la validación, los criterios utilizados para establecer prioridades y el monto provisional

asignado. Después de ello los Coordinadores Financieros y los jefes de Departamento analizan si los recursos asignados responden a las necesidades mínimas, esto se debe llevar a cabo en diez días hábiles. Además, pueden presentar una justificación, solicitar ajustes de un rango mayor o menor al 10% o aprobar el contenido.

Paso siguiente, el grupo de Analistas financieros estudia las observaciones enviadas y señalan si es necesario cambiar las asignaciones o mantenerlas, dentro de un lapso de cuatro días hábiles. Cuando dichos ajustes superan un rango de $\pm 10\%$, se debe revisar nuevamente por los jefes de Departamento, los cuales tienen cinco días para terminar con esta disposición. Para el cierre del proceso el Director Financiero junto con el Jefe de Presupuesto elabora los cambios definitivos junto con un nuevo documento incorporando su firma digital en un tiempo estipulado de tres días. De manera general todo este proceso puede durar hasta 22 días hábiles.

3.3.1.4 Etapa de Asignación de Recursos

La fase de cierre del ciclo presupuestario engloba informar acerca del presupuesto definitivo, esto lo realiza el Jefe de Presupuesto, quien se encarga de publicarlo oficialmente en la página institucional y difundir copias a los departamentos pertinentes en un lapso de un día. Después, el área de Sistemas en unión al Analista Contable ingresa los costos aprobados por los entes delegados, esto en un tiempo de dos días hábiles, tras este registro, el presupuesto queda totalmente aprobado y listo para su ejecución.

Para efectuar la ejecución se realiza antes una capacitación al personal pertinente de cada departamento, en supervisión del jefe de Presupuesto y la Unidad de Capacitación Interna. Esta tarea consiste en talleres que expliquen el uso de los formatos de ejecución durante tres días y explicar el acceso a los fondos asignados en dos horas. En la etapa siguiente, el Analista Financiero y el área de Control Interno efectuará un seguimiento semanalmente durante un mes de ejecución para verificar que los pagos y compromisos se realicen en concordancia a los montos autorizados. En general, esta etapa se extiende hasta 28 días.

3.3.1.5 Borrador del Manual de Procedimientos

A continuación, se presenta la información inicial del Manual de Procedimientos para la Planificación y Asignación de Rubros Presupuestarios, esta muestra los anexos complementarios, representaciones gráficas del flujo y secciones organizadas.

Portada y Páginas Iniciales

Título: Manual de Procedimientos para la Planificación y Asignación de Rubros Presupuestarios

Institución: Nombre de la universidad.

Edición: Versión x.x y fecha de emisión.

Aprobado por: Director Financiero, Vicerrectoría Administrativa

Índice de Contenidos.

Introducción y Objetivos del Manual

Propósito

Identificar las responsabilidades y pasos para la asignación y elaboración de costes presupuestarios de la institución superior con el fin de mejorar la gestión de recursos.

Alcance

Este análisis se puede implementar en las unidades financieras, administrativas y académicas que intervienen en el procedimiento presupuestario anual, además se extiende a las áreas de auditoría y control.

Objetivos Específicos

Implantar procesos esquematizados para la aprobación presupuestaria y validación de la solicitud.

Delimitar rangos de tiempos máximos para los responsables de cada etapa, para asegurar la continuidad de los procesos.

Designar guías oficiales para los reportes, ajustes y solicitudes con el objetivo de manejar formalmente la información.

Modificar la comunicación interna dentro de los departamentos para contribuir con la eficacia de las acciones realizadas.

Definiciones y Términos Clave

Rubros Presupuestarios: Partidas orientadas a delimitar el financiamiento de los costos de actividades administrativas y académicas.

Centro de costo: Área administrativa encargada de controlar y ejecutar los procesos financieros del presupuesto asignado.

Planilla de Consolidación: Documento que abarca las solicitudes de cada una de las áreas solicitantes, es el inicio de la revisión general.

Borrador de Presupuesto: Versión antecedente que contiene todos los rubros priorizados y solicitudes, este orienta a la evaluación técnica.

Presupuesto Definitivo: Documento final que sirve como base para gestionar los costos aprobados durante la etapa correspondiente, este es aprobado por la Dirección Financiera.

Diagrama de Flujo General

Con respecto al proceso actual de la planificación presupuestaria, se determina que la unidad solicitante inicia el trámite al elaborar una solicitud de presupuesto. El medio habitual es un memo o un correo con anexos variables, como cotizaciones, listas de ítems y antecedentes. Esa documentación se remite a coordinación académica para una revisión inicial orientada a comprobar integridad formal del pedido y presencia de respaldos.

En coordinación académica se formula la decisión de si la solicitud está completa. Si faltan piezas del respaldo, la unidad completa y reenvía la solicitud con las correcciones. Si el contenido se encuentra completo, coordinación académica envía a presupuesto el expediente por los canales internos vigentes.

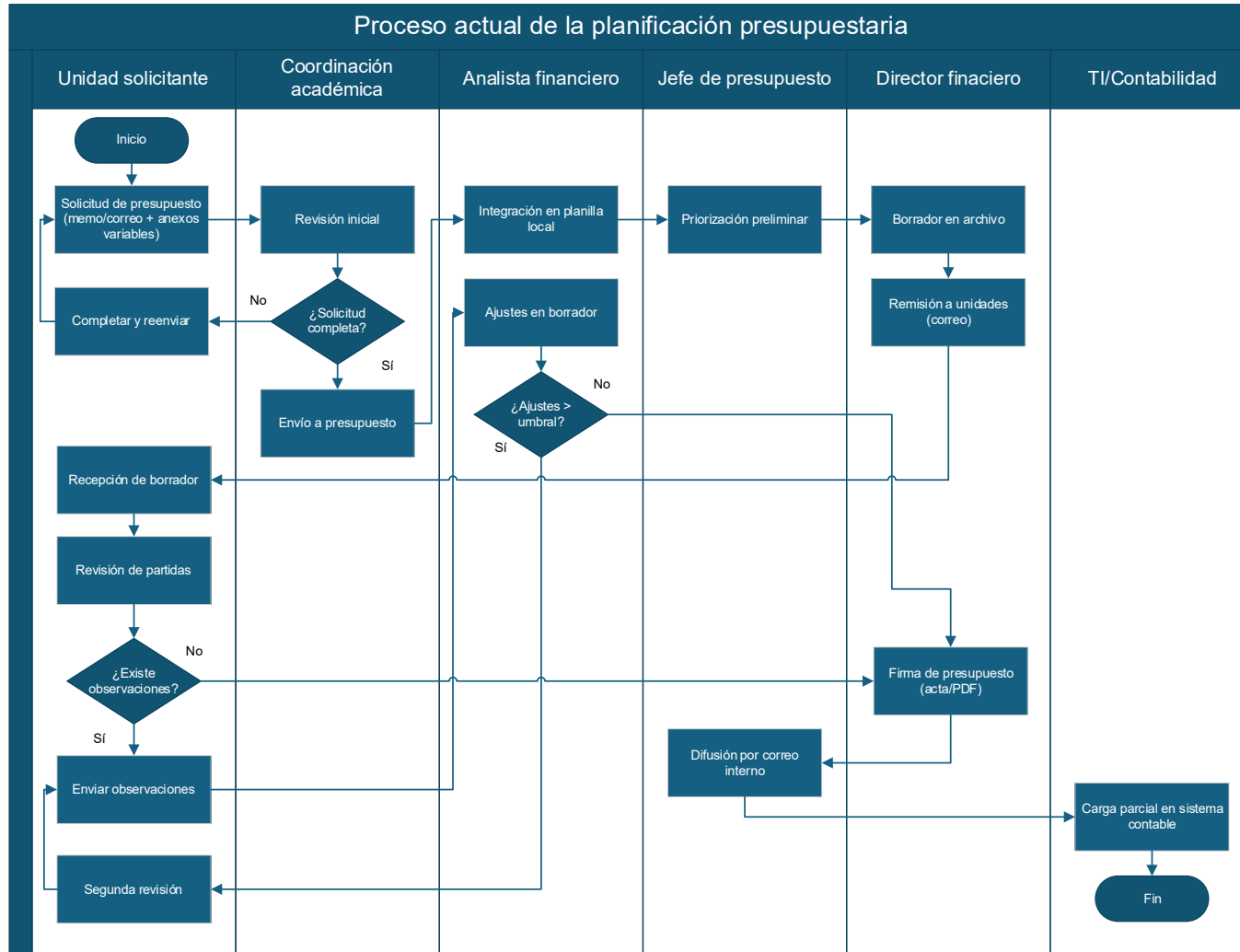
El analista financiero recibe las solicitudes y realiza la integración en planilla local. Con esa base, la jefatura de presupuesto aplica una priorización preliminar según los criterios que se utilizan en la práctica de la institución. Luego, el director financiero prepara un borrador en archivo y lo remite por correo a las unidades para revisión de montos.

Luego de recibir el borrador, la unidad solicitante revisa las partidas e identifica la existencia de observaciones. Si la unidad no registra observaciones, el trámite avanza a firma de presupuesto; por el contrario, si se reconocen cambios, envía las observaciones por correo o memo. Con esas observaciones, el analista financiero realiza ajustes en el borrador y aplica la decisión “¿Ajustes > umbral?”. En el estado vigente, el umbral corresponde a un límite porcentual variable definido caso a caso por la dirección financiera o la jefatura de presupuesto. El cálculo se realiza por partida con la razón entre la diferencia absoluta de montos y el valor del borrador, expresada en porcentaje. El analista consigna el resultado en la planilla mediante un campo de variación y deja constancia del valor de umbral usado en ese expediente.

Cuando los ajustes superan el umbral establecido para el caso, la unidad solicitante realiza una segunda revisión del contenido ajustado y, si corresponde, se retorna a ajustes en el borrador para otra iteración. Cuando los ajustes no superan el umbral, el trámite continúa sin iteración adicional hacia la firma.

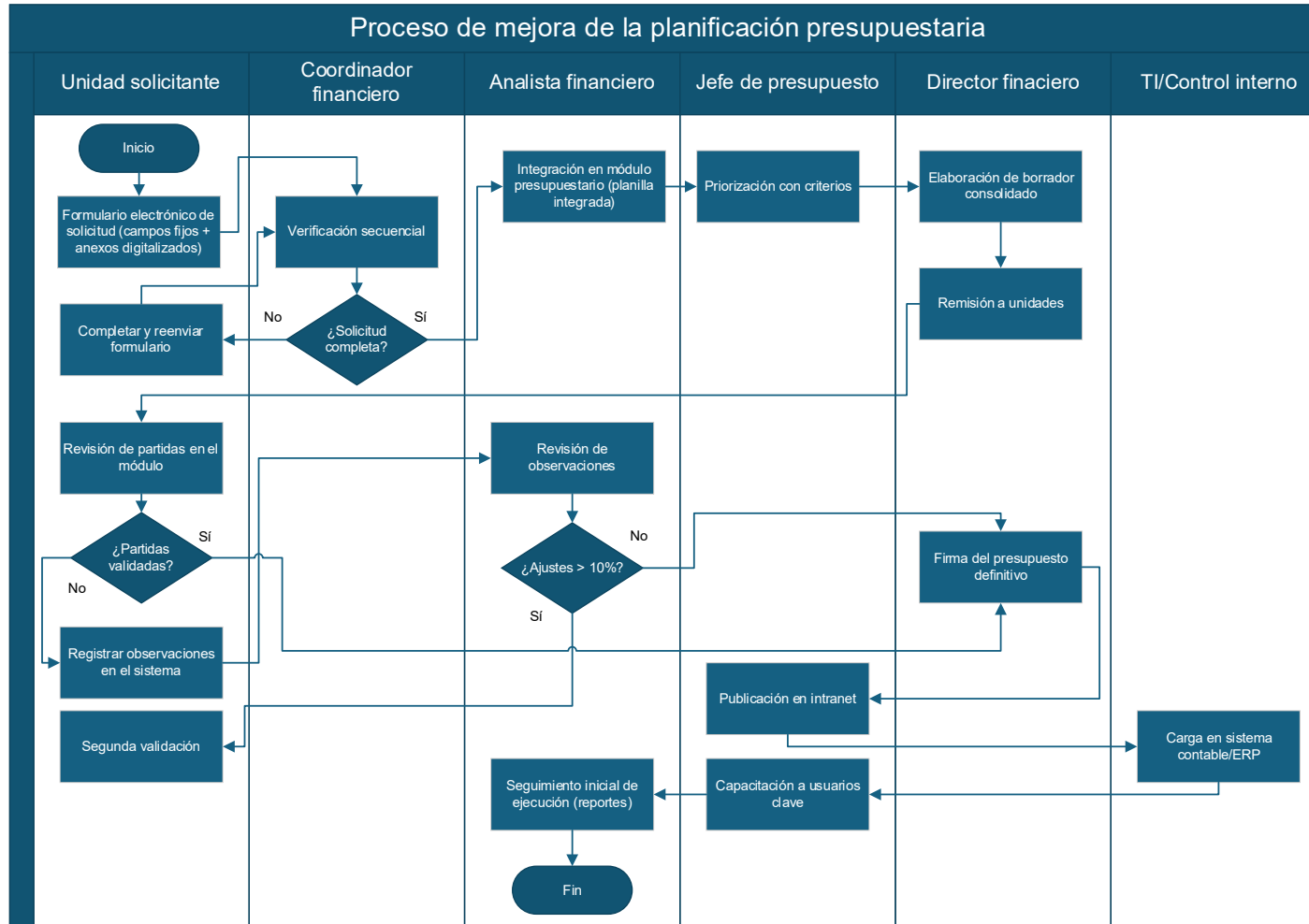
La firma de presupuesto se ejecuta en la dirección financiera mediante acta o archivo PDF. Luego, la jefatura de presupuesto difunde por correo interno a los actores involucrados. En la fase final, TI / contabilidad realiza la carga parcial en el sistema contable, con lo cual las partidas quedan registradas para la etapa de ejecución y seguimiento propios del área; todo este proceso se evidencia en la figura 15.

Figura 15. Diagrama del proceso actual de la planificación presupuestaria



Nota: Flujograma del proceso de la planificación presupuestaria actual

Figura 16. Proceso de mejora de la planificación presupuestaria



Nota: Flujograma del proceso de la planificación presupuestaria mejorada

Referente al proceso de mejora de la planificación presupuestaria (ver figura 16), este implica una vía digital con validaciones en línea, el cual inicia con la unidad solicitante cuando abre un formulario electrónico con campos fijos y adjuntos digitalizados. El registro crea un caso único y estandariza los datos requeridos. El coordinador financiero realiza una verificación secuencial para confirmar integridad documental y consistencia básica.

Cuando la solicitud queda completa, el analista financiero integra la información en el módulo presupuestario y asigna identificadores por centro de costo y proyecto. La jefatura de presupuesto realiza la priorización con criterios mediante una matriz; en cada expediente se consigna la ponderación aplicada a cada ítem y la nota total resultante de la suma ponderada, visible en la hoja del sistema. Esta práctica permite ordenar solicitudes de forma cuantitativa, dar transparencia al orden obtenido y facilitar auditoría posterior.

Con esa base, la dirección financiera prepara un borrador consolidado y lo remite a las unidades mediante el flujo interno del sistema, quedando registro de usuario, fecha y versión. La unidad solicitante revisa las partidas directamente en el módulo; cuando valida sin cambios, el trámite avanza a la firma. Cuando requiere ajustes, registra observaciones en el sistema y adjunta evidencia por parte del director financiero. El analista financiero revisa las observaciones y calcula la variación por partida respecto del borrador. La regla operativa fija un umbral del 10% para decidir la necesidad de una segunda revisión; en este ámbito, ajustes iguales o inferiores a ese valor avanzan a firma, mientras que ajustes superiores generan una nueva validación por parte de la unidad antes del cierre.

La dirección financiera emite el presupuesto definitivo con firma; la jefatura publica el documento en la intranet y comunica la versión vigente. El equipo de TI y control interno registra los montos por centro de costo en el ERP y conserva la referencia al documento aprobado. La jefatura imparte una capacitación breve a usuarios clave enfocada en uso del módulo y formatos. El analista financiero ejecuta reportes iniciales de ejecución y variación para el primer periodo de control.

Roles y Responsabilidades

En la siguiente tabla se evidencia la matriz RACI, la cual asigna cada elemento por actividad. En este ámbito, la unidad solicitante registra, revisa partidas y presenta observaciones. El coordinador verifica completitud; el analista integra, atiende observaciones y emite reportes. La jefatura prioriza, publica y aprueba el parámetro de umbral; el director firma el definitivo y remite; mientras que TI/Control Interno carga en ERP.

Tabla 16. Matriz de responsabilidades (RACI)

Actividad	Unidad solicitante	Coordinador financiero	Analista financiero	Jefe de presupuesto	Director financiero	TI / Control Interno
Registro de solicitud (formulario electrónico)	R	C	I	I	I	I
Verificación secuencial de la solicitud	C	R	I	I	I	I
Integración en módulo presupuestario	I	C	R	I	I	I
Priorización con criterios	I	C	C	R	A	I
Borrador consolidado	I	I	C	A	R	I
Remisión a unidades (flujo interno)	I	I	I	I	R	I
Revisión de partidas en el módulo	R	C	I	I	I	I
Observaciones registradas en el sistema	R	C	I	C	I	I
Revisión de observaciones	I	C	R	C	I	I
Regla de ajuste y segunda validación	R (para validar segunda vuelta)	C	R (aplica ajustes)	A	I	I
Presupuesto definitivo (firma digital)	I	I	I	A	R	I
Publicación en intranet	I	I	I	R	A	I
Carga en sistema contable/ERP	I	I	C	I	I	R
Capacitación a usuarios designados	I	C	C	R	I	I
Seguimiento inicial de ejecución (reportes)	I	C	R	A	I	C

Por otro lado, la tabla 17 organiza los plazos por fase del proceso de mejora; en este sentido, planificación suma 17 días hábiles, con registro, verificación, integración, priorización, borrador y remisión. En tanto que, validación demanda 12 días sin segunda ronda o 15 con ella; mientras que, asignación y cierre totalizan 28 días con publicación, carga en ERP, capacitación y seguimiento inicial. Cada tarea muestra el responsable principal y el plazo temporal.

Tabla 17. Tiempos máximos por fase

Fase	Tarea	Responsable principal	Tiempo máximo
Planificación	Registro de solicitud en formulario electrónico	Unidad solicitante	3 días hábiles
	Verificación secuencial de la solicitud	Coordinador financiero	2 días hábiles
	Integración en módulo presupuestario	Analista financiero	3 días hábiles
	Priorización con criterios ponderados y registro de la ponderación aplicada	Jefe de presupuesto	3 días hábiles
	Elaboración de borrador consolidado	Director financiero	5 días hábiles
	Remisión a unidades por flujo interno	Director financiero	1 día hábil
	Total fase de planificación		17 días hábiles
Validación	Revisión de partidas en el módulo	Unidad solicitante	7 días hábiles
	Registro y revisión de observaciones en el sistema	Analista financiero	3 días hábiles
	Segunda validación de la unidad (si aplica)	Unidad solicitante	3 días hábiles
	Generación de presupuesto definitivo (firma digital)	Director financiero	2 días hábiles
	Total validación (sin segunda ronda)		12 días hábiles
	Total validación (con segunda ronda)		15 días hábiles
Asignación y cierre	Publicación en intranet	Jefe de presupuesto	1 día hábil
	Carga en ERP por centros de costo	TI / Control interno	2 días hábiles
	Capacitación a usuarios clave	Jefe de presupuesto	3 días hábiles
	Seguimiento inicial de ejecución (mes 1)	Analista financiero	22 días hábiles
	Total asignación y cierre		28 días hábiles

Formatos y Anexos

Anexo A. Formulario electrónico de solicitud

Campos obligatorios: unidad solicitante; proyecto/actividad; centro de costo; monto desglosado; justificación; anexos digitalizados; responsable; fecha; ID de caso; estado; versión.

Anexo B. Planilla integrada del módulo presupuestario

Campos: centro de costo; código; monto solicitado; monto propuesto; prioridad preliminar; estado; versión; usuario responsable.

Anexo C. Matriz de priorización

Campos: criterios con ponderación; puntuación por criterio; nota total; usuario que registra; fecha; observaciones técnicas.

Anexo D. Registro de observaciones en el sistema

Campos: ID de caso; partida; motivo; detalle; evidencia adjunta; usuario; fecha; estado tras revisión.

Anexo E. Presupuesto definitivo (firma digital)

Campos: hash del documento; sellado de tiempo; firmante (Director financiero); aprobador técnico (Jefe de presupuesto); versión; vigencia.

Anexo F. Bitácora de cambios

Campos: fecha; área solicitante; tipo de cambio (+/-); monto original; monto ajustado; variación %; usuario; autorización; referencia al caso.

Anexo G. Parámetro de umbral

Campos: valor vigente (%); alcance por partidas; fecha de actualización; responsable de la actualización.

Revisión y Validación Interna del Manual

Para la legitimidad del Manual de Procedimientos se realizará bajo una instancia colectiva de cinco personas denominado Comité multidisciplinario, el cual será liderado por el director del área Financiera y la coordinación recaerá en el jefe

de Presupuesto. Asimismo, se integrará un delegado e Control Interno (Auditoría), un Coordinador financiero del Departamento Académico que cambiará periódicamente, y un representante del área de TI para garantizar cohesión con los entornos digitales institucionales. De esta manera, el comité pretende garantizar una evaluación que contemple los enfoques técnico, operativo y normativo.

Existe dos fases claves del cronograma de revisión, la primera etapa comprende la recepción del borrador inicial del manual, la cual sucede en los primeros siete días, en donde los miembros del comité tienen la tarea de revisarlo, anotar recomendaciones relacionadas con el contenido, la coherencia y la redacción. En la segunda semana se procede a asistir a reuniones por dos horas para recibir comentarios y designar las personas encargadas de su examinación y añadimiento. En la tercera semana el jefe de Presupuesto se encarga de recopilar las sugerencias, adaptar la redacción, los diagramas y los anexos, así como elaborar versiones comparativas que permitan rastrear los cambios realizados.

En la etapa final, se hace la verificación del manual por parte de los miembros del comité, donde deben comprobar que todas sus sugerencias fueron añadidas y que el contenido esté completo, siendo esto realizado a lo largo de una semana y en caso de que no se acepte el documento, se va a necesitar una justificación formal. El director financiero colocará la firma digital en el manual final al terminar la validación, dejando sentada su aprobación oficial, lo que garantiza claridad en el seguimiento y registro de las decisiones adoptadas en el documento.

Por último, cada una de las ediciones del manual tendrán un código identificador, el cual será registrado en un historial de versiones acompañado de la fecha de expedición, el editor encargado, un detalle de las modificaciones y las firmas digitales. La aprobación del contenido dependerá de cuatro criterios que son la claridad conceptual y coherencia interna, igualdad en estilo y estructura, inclusión de todos los procesos de gestión presupuestaria y alcance total de los recursos disponibles. Sin embargo, la validación no será completa si el documento no cuenta con la firma del jefe de presupuesto y del director financiero.

Socialización y Difusión del Manual

Un conjunto de actividades será implementado con el propósito de garantizar que el manual sea conocido y utilizado por todos los participantes implicados, en el que se incluirá con precisión las fechas, los responsables asignados, los recursos y canales necesarios para su desarrollo.

Planificación de Talleres de Capacitación y Presentación

Fechas y Horarios:

Taller 1: Departamento Académico (5 de agosto, 9:00–12:00)

Taller 2: Departamento Administrativo (6 de agosto, 9:00–12:00)

Taller 3: Unidad de Control Interno y Auditoría (7 de agosto, 10:00–12:00)

Duración por Taller: 3 horas.

Participantes:

Jefes de Departamento Académico (todos los programas)

Coordinadores Financieros de Unidad

Representantes de TI

Personal de Control Interno

Responsables:

Jefe de Presupuesto (exposición de flujogramas y secciones principales).

Coordinador de Capacitación Interna (dinámicas prácticas y simulaciones).

Analista Financiero (demostración de formatos y plataforma intranet).

Materiales a Utilizar

Presentación en PowerPoint con:

Objetivos del Manual.

Resumen de flujogramas (diapositivas gráficas y textuales).

Ejemplos de llenado de formularios y planilla de consolidación.

Guía impresa de “Puntos importantes” (resumen en hoja A4 a doble cara).

Copia impresa del manual completo (para consultores externos y área de Auditoría).

Enlace a la versión digital en la intranet (formato PDF con marcadores e hipervínculos internos).

Agenda de Cada Taller

Bienvenida y Contexto (15 min)

Introducción a la estrategia de estandarización y exposición de los hallazgos investigativos que la respalda.

Presentación del Flujograma General (30 min)

Explicación paso a paso de las tres fases.

Roles y tiempos máximos.

Revisión de Secciones Clave del Manual (45 min)

Apartado de conceptos y términos.

Procedimiento de solicitud y revisión inicial.

Formatos oficiales y anexos.

Ejercicio Práctico y Simulación (30 min)

Caso de estudio: Simulación de solicitud de presupuesto de un proyecto.

Llenado conjunto del Formulario y revisión de posibles observaciones.

Preguntas, Dudas y Observaciones (30 min)

Mesa redonda para aclarar ambigüedades y recolectar sugerencias de mejora.

Difusión Digital y Documental

Intranet Institucional:

Crear sección “Gestión Presupuestaria – Manual de Procedimientos”.

Subir la versión final en PDF (con contraseña institucional para asegurar confidencialidad interna).

Incorporar el acceso a los formatos participativos (Google Sheets o Excel en línea) para solicitud y planilla de consolidación.

Correo Electrónico de Notificación:

Enviar a todos los jefes de departamento, Coordinadores financieros y miembros de Control interno un aviso con lo siguiente:

Adjuntos: Manual completo en PDF y guía de “Puntos principales”.

Enlace directo a la intranet y a los formatos digitales.

Fechas y horarios de los talleres de socialización.

Cartelera Física:

Se colocó afiches en zonas de frecuente circulación, incluyendo la entrada principal, el departamento de finanzas y la sala de docentes, donde se simplifique las razones para utilizar el manual, y un código QR que direcciona al archivo PDF disponible en la intranet.

Seguimiento y Ajustes Continuos

Una de las acciones utilizadas para mantener el seguimiento del proceso determinado corresponde a un esquema de revisión calendarizada que se basa en registros cuantificables y momentos definidos de supervisión. Entre los indicadores considerados se encuentran el porcentaje de solicitudes atendidas por las áreas financieras en un máximo de tres días hábiles, la diferencia entre los montos solicitados y los aprobados, la duración del cierre presupuestario y la frecuencia con la que se identifican errores en los formularios. De igual manera, se calculó la asistencia a los talleres de aprendizaje con un cumplimiento mínimo del 90%. El Analista financiero examinará mensualmente los registros con el fin de diseñar informes y comunicar los desajustes al jefe de Presupuesto, en cambio el equipo de Control Interno realizará inspecciones trimestralmente y accionará advertencias cuando haya variaciones significativas. Por su parte, la Unidad de TI velará por la fidelidad de los datos registrados en el entorno ERP y la vigencia de los formatos digitales.

El Manual de Procedimientos será revisado formalmente en dos ciclos: uno a los seis meses y otro al año de su implementación. En el primer ciclo, el Comité Multidisciplinario evaluará los resultados del semestre inicial y podrá emitir una versión 1.1 del documento si se identifican mejoras necesarias. Los dos momentos para la revisión formal del manual de procedimientos comprenden el periodo de seis meses y a los 12 meses. En la primera fase, el Comité Multidisciplinario se encargará de examinar los hallazgos que se obtuvieron en este tiempo y en caso de reconocer posibles cambios se emite la versión 1.1. En la segunda fase, se contrastará el rendimiento actual con los objetivos planteados, donde el Vicerrector Administrativo y el director Financiero pueden crear y aprobar una versión 2.0 del manual. La adecuación de un canal digital y un formulario online permitirán a los usuarios registrar incidencias u observaciones, las cuales serán examinadas semestralmente por el Analista Financiero, quien las organizará y cambiará en actividades correctivas en función de los patrones detectados.

Beneficiarios de la Estrategia

Diversas áreas dentro de la estructura institucional interactúan con el manual de procedimientos. El equipo encargado de los asuntos financieros y administrativos lo utiliza como referencia al organizar sus tareas, con lo cual se reduce la duplicación de acciones y se evita la reiteración de errores. Las coordinaciones académicas, así como quienes dirigen departamentos en esa misma área, acceden a indicaciones sobre cómo distribuir los recursos y en qué momento hacer uso de ellos. Por su parte, la dirección general obtiene una visión del movimiento presupuestario, a partir de la cual desarrolla sus decisiones vinculadas al funcionamiento interno. En el caso de la unidad de control interno y auditoría, disponen de un respaldo documental que acorta los tiempos de inspección y suaviza posibles desviaciones; los docentes, investigadores y estudiantes reciben los recursos a tiempo para sus iniciativas, mientras que el equipo de TI alcanza una adhesión precisa de los sistemas, lo que permite disminuir inconsistencias en los datos registrados.

Herramientas Necesarias

Una variedad de recursos técnicos se requiere para la implementación del Manual de procedimientos en sus distintas fases, entre ellos, un programa especializado en diagramación como Lucidchart que permite construir los flujogramas en formato digital e impreso; también es preciso una suite ofimática, como Office 365 que ayude a la elaboración del contenido del documento, diseño de plantillas y creación de materiales para talleres. De igual forma, se precisa de una plataforma de archivo centralizado que resguarde el manual en su versión PDF, así como las plantillas interactivas y los registros históricos; al igual que sala de reuniones equipada con recursos audiovisuales como proyector, altavoces y pizarra para las jornadas de análisis y difusión; y se puede agregar como opcional un sistema de gestión de proyectos tipo Asana que permita organizar las actividades, delegar encargados y dar seguimiento al desarrollo de cada fase prevista.

Costos Estimados de la Estrategia Estandarización de Procesos Presupuestarios

Una previsión de gastos ha sido diseñada para garantizar la aplicación del Manual de Procedimientos, en donde se contempla todos requerimientos asociados a las distintas fases, incluyendo el levantamiento de información inicial, la redacción

del contenido, la revisión institucional, la comunicación con los equipos responsables y la evaluación posterior. En la tabla 18 se presenta un cuadro con los datos presupuestarios, la descripción funcional y los valores en dólares estadounidenses, cuyo monto alcanza los \$9,020.

Tabla 18. Costo de estrategia de estandarización de procesos presupuestarios

Ítem	Descripción	Costo estimado
Consultoría externa para diagnóstico	40 horas a \$50/hora para levantamiento y mapeo con base en resultados de encuestas/entrevistas	2.000,0
Licencia software de mapeo de procesos	Suscripción anual (Lucidchart o equivalente)	500,0
Redacción y diagramación del Manual	Honorarios de profesional interno o externo, 60 horas a \$40/hora para generar contenido completo	2.400,0
Revisión y validación interna	Jornadas de reuniones (5 sesiones × \$100 por sala y materiales)	500,0
Impresión de Manual y formatos	50 copias impresas a \$4 por copia	200,0
Talleres de socialización y capacitación	Alquiler de sala: \$150 por taller × 3 talleres = \$450; Refrigerio y materiales: \$150 por taller × 3 talleres = \$450	900,0
Equipo audiovisual y materiales de apoyo	Micrófonos, proyector, rotuladores, hojas, carpetas (socialización y diagnóstico)	300,0
Plataforma/documento en intranet	Configuración y mantenimiento (personal TI, 20 horas a \$30/hora)	600,0
Seguimiento y actualizaciones semestrales	Reuniones de monitoreo y ajustes (20 horas a \$40/hora)	800,0
Subtotal		8.200,0
Contingencia (10%)	Para cubrir imprevistos como horas extra, materiales adicionales o ajustes de última hora	820,0
Total estimado		9.020,0

3.3.2 Fortalecimiento de competencias en gestión financiera

Diseño del Programa de Capacitación

Una propuesta de enseñanza se ha diseñado con el fin de reforzar las capacidades del personal acerca de los procesos de planificación y manejo presupuestario; así como busca el entendimiento de fundamentos sobre control financiero, la aplicación de recursos digitales como hojas de cálculo con funciones avanzadas y dashboards, y la interpretación de cifras económicas para tomar decisiones estratégicas. Esta iniciativa se establecerá en categorías que integren aspectos conceptuales y ejercicios prácticos, contando con la intervención de facilitadores internos y un experto externo con trayectoria en finanzas educativas. En cambio, la invitación al programa estará destinado a figuras importantes incluyendo coordinadores financieros, auxiliares administrativos y personal del área de control, detallando los propósitos, cronograma y condiciones de participación, teniendo en cuenta que los grupos estarán conformados por 30 individuos. El desarrollo del seminario se efectuará en dos unidades con una duración de cuatro horas, o hacer cuatro sesiones de dos horas, donde se combine conceptos, prácticas grupales y examinación de situaciones reales de la institución.

Los participantes dispondrán de materiales complementarios en formato físico y digital, mientras que al terminar la capacitación se evaluará mediante una prueba con preguntas de opción múltiple y la resolución de casos prácticos, así como se hará encuestas para conocer la experiencia general. El certificado de aprobación se entregará solo a las personas que logren un alto desempeño, luego se dispondrá de un esquema de acompañamiento mensual con una duración de un trimestre, en el que los asistentes informarán sobre la aplicación de los contenidos adquiridos, y se brindará un encuentro para reforzar conceptos. Por último, se evaluarán los resultados del programa en indicadores presupuestarios, como la disminución de errores en formularios o el aumento en la ejecución de los recursos.

Beneficiarios

Una serie de beneficios se plantea a partir de la implementación del programa formativo, donde los coordinadores financieros de unidades académicas y

administrativas afianzan su sabiduría sobre la formulación y revisión presupuestaria, permitiéndoles interpretar métricas contables y realizar ajustes conforme a los resultados observados. Los auxiliares administrativos y contables desarrollan tareas relacionadas al manejo de plataformas informáticas aplicadas a cálculos y registros, al tiempo que se relacionan con nociones sobre ciclos económicos y manejo de entradas y salidas de efectivo en un contexto educativo. Por su parte, el equipo responsable del control interno y la auditoría trabaja con métodos analíticos orientados a la identificación de desviaciones, anomalías y áreas sensibles, a partir de los cuales se generan documentos de observación técnica. Asimismo, el área presupuestal y la dirección financiera se ocupan de mantener los lineamientos institucionales, organizando prácticas que regulan la forma en que se desarrollan las rutinas de gestión.

Herramientas Necesarias

Como parte de las herramientas para llevar a cabo el programa de capacitación se encuentra el entorno físico y los materiales complementarios, los cuales asegurarán el éxito del aprendizaje. El espacio destinado a las sesiones deberá estar equipado con medios audiovisuales como proyector, pantalla o monitor de gran tamaño, sistema de sonido con micrófonos inalámbricos, y un tablero acrílico con marcadores. Cada asistente necesitará un equipo portátil con el software Microsoft Excel instalado, y en caso de contar con dispositivos personales, se deberá gestionar con el área de TI la preparación de un espacio informático con licencias actualizadas.

A su vez, se hará la entrega de recursos recreativos digitales e impresos, una guía con apuntes, formatos prácticos con ejemplos reales de presupuestos y un manual de buenas prácticas en el uso de Excel. Se habilitará una plataforma virtual como Zoom o Microsoft Teams para las personas que no puedan acudir de forma presencial, lo que permite conectarse de forma remota hasta a un 20% de los participantes, al final se hará una evaluación y se recabará datos mediante encuestas de satisfacción. Cabe señalar que, solo los individuos que cumplan con los criterios establecidos obtendrán un certificado firmado por el director Financiero.

Seminario de capacitación para fortalecimiento de competencias

El contenido del programa del seminario ha sido organizado por módulos prácticos y teóricos con la finalidad de incrementar las habilidades en el ámbito financiero, la supervisión presupuestaria y la lectura analítica de datos. El cuadro detallado muestra ejercicios en Excel, áreas para preguntas y discusiones, presentaciones, casos prácticos reales. A continuación, se presenta el cronograma con las sesiones previstas, incluyendo la descripción de los contenidos y la duración asignada a cada componente.

Tabla 19. Temática de capacitación

Día	Módulo	Actividad	Duración
Día 1	Módulo 1	Introducción a la Gestión Financiera en Instituciones Educativas	20 min
Día 1	Módulo 1	Fundamentos de Planificación Presupuestaria	40 min
Día 1	Módulo 1	Herramientas Básicas de Análisis en Excel	60 min
Día 1	Módulo 1	Preguntas y Discusión	20 min
Día 1		Receso	20 min
Día 1	Módulo 2	Modelos de Forecasting y Proyecciones Financieras	30 min
Día 1	Módulo 2	Análisis de Desviaciones y Ajustes Presupuestarios	40 min
Día 1	Módulo 2	Buenas Prácticas en Documentación y Registro	30 min
Día 1	Módulo 2	Preguntas y Tareas para el Día 2	20 min
Día 2	Módulo 3	Revisión de Ejercicios y Casos de Estudio	40 min
Día 2	Módulo 3	Elaboración de Indicadores de Desempeño Financiero	50 min
Día 2	Módulo 3	Integración de Dashboards Básicos	30 min
Día 2	Módulo 3	Preguntas y Discusión	10 min
Día 2		Receso	20 min

Día 2	Módulo 4	Planificación de Proyectos y Asignación de Recursos	30 min
Día 2	Módulo 4	Control Interno y Herramientas de Gestión	40 min
Día 2	Módulo 4	Elaboración de Procedimientos Internos en Gestión Presupuestaria	30 min
Día 2	Módulo 4	Cierre y Encuesta de Evaluación	20 min

Costos Estimados de la Estrategia de Fortalecimiento de Competencias en Gestión Financiera

Tabla 20. Costo de estrategia de fortalecimiento de competencias

Ítem	Descripción	Costo estimado
Diseño de programa y material didáctico	- Horas de equipo interno (40 h × \$30/h) para elaborar temario, guías, plantillas y manual	1.200,0
Honorarios de instructor	- 16 horas (2 días × 8 h) a \$50/hora para experto en gestión financiera educativa	800,0
Impresión de material y manual impreso	- Manuales	150,0
Snacks y refrigerios para participantes	- 2 días × 30 personas × \$4 por día	240,0
Certificados y diplomas impresos	- Certificados	60,0
Plataforma de videoconferencia (licencia)	- Costo mensual (Zoom/Teams) prorrateado para dos días de uso	50,0
Evaluaciones y encuestas (digital)	- Suscripción a Google Workspace (si no se cuenta) o uso de formularios gratuitos	0 (gratuito)
Seguimiento post-capacitación	- 12 horas de consultoría interna (12 h × \$30/h) para tutorías y taller de refuerzo a los 3 meses	360,0
Subtotal		2.860,0
Contingencia (10%)	Para cubrir gastos imprevistos (material adicional, ampliación de horas, licencias específicas)	326,0
Total estimado		3.186,0

3.3.3 Digitalización de la gestión presupuestaria

El proceso de levantamiento de requerimientos funcionales y técnicos empieza con la integración de varios profesionales que son el Coordinador de Control Interno, Analista Financiero, representante de TI y un responsable de Finanzas. Este equipo efectúa sesiones de trabajo con las áreas financiera, administrativa y académica, con el propósito de identificar el personal que participa en el flujo presupuestario. Por ende, se recogen las necesidades que cada área expone y se las plasma en un flujograma previamente definido.

Los temas que tratar pueden estar relacionadas con la nómina y almacén, niveles diferenciados de acceso y enlaces con contabilidad y solicitudes relacionadas con informes. Esta información recolectada da paso a que se cree un documento con reportes, contabilidad y presupuesto, también incluye aspectos como el uso de móviles o plataformas web, parámetros de seguridad definidos por rol y el volumen de información. Por último, el paso que cierra el ciclo inicial del levantamiento, el cual consiste en presentar este documento ante el Comité de Dirección Financiera para su revisión y aprobación.

La etapa siguiente abarca una búsqueda en el mercado dirigida a encontrar soluciones ERP con aplicación en el sistema educativo, entre las que se muestran plataformas como EduFinanciero y EducativoCloud, así como Odoos y Microsoft Dynamics 365 Business Central, la cual se encuentra de forma general en la nube. Este estudio da lugar para que se elabore una tabla comparativa donde se analizan los precios asociados a cada alternativa, posibilidades de crecimiento y funciones disponibles.

Luego, se envía a un grupo pequeño de proveedores previamente escogidos la solicitud de propuesta (RFP), en este documento se añaden solicitudes recolectadas en la etapa anterior y se obtienen cotizaciones que incluyen soporte, capacitación, implementación y licencias. Estas propuestas son analizadas usando una matriz que toma en cuenta el tiempo estimado de despliegue que no debe exceder los seis meses de las condiciones ofrecidas en cuanto a soporte y actualizaciones. También de esquemas de seguridad propuestos, tesorería e informes, contabilidad y presupuesto.

Como último paso una vez terminada la revisión se realiza la selección de un proveedor que cumpla con los requisitos y se formaliza un contrato en el que se especifican las cláusulas referidas al incumplimiento, los tiempos comprometidos y los detalles de alcance.

La personalización empieza con la instalación del sistema seleccionado, por ejemplo, si es una opción local el proceso se da por medio de servidores internos. Por el contrario, si es una opción de la nube se procede a gestionar mediante entornos externos. Basándose en lo antes mencionado se procede a configurar la estructura de centros y subcentros de costo relacionados con las instituciones, los niveles de acceso asignados y ejercicios presupuestarios definidos.

Es importante recalcar que hay dos profesionales que pueden manejar o modificar estas estructuras que son el Administrador de Finanzas y el Analista Financiero; el primero posee un acceso total del sistema, en cambio el segundo, puede modificar informes y presupuestos. Por otro lado, los Coordinadores de Unidad pueden realizar validaciones y enviar solicitudes; el departamento de Control Interno solo recibe notificaciones en caso de algún cambio, es decir accede a la plataforma de manera externa en modo lectura.

En conclusión, el sistema de aprobación se basa en una plataforma digital que es la que establece el flujo de solicitudes y las reglas automáticamente, estas abarcan la validación previa a cargo del Coordinador Financiero, envío desde las unidades respectivas y la confirmación final por parte del Director Financiero. Esta etapa de personalización abarca la creación de un menú integrado que tenga etiquetas en español y muestre términos usados dentro de la institución. De igual forma, contiene aspectos como la ejecución frente al presupuesto y sus posibles diferencias mediante la incorporación de anexos. También, se construyen paneles visuales para el seguimiento e incluye los documentos anexos y su justificación.

En un proceso posterior se define la información que será trasladada desde sistemas anteriores, entre los cuales se encuentran los catálogos contables, facturas liquidadas, compromisos registrados y tablas correspondientes a presupuestos de años anteriores. Este proceso consiste en pulir los datos eliminando registros duplicados, campos sin completar e inconsistencias para posterior a esto crear

archivos en formatos como XML o CSV. Es importante indicar que estos documentos se encuentran en una fase de prueba donde se examina que los beneficios, costos y valores guarden relación con la información original, efectuando ajustes en los centros o cuentas si se detecta alguna anomalía.

Después, se realizan pruebas con respecto al manejo del sistema y su funcionamiento, a través de casos simulados que abarcan la generación de informes sobre desviaciones, registro de compromisos, creación de órdenes de compra y solicitudes presupuestarias en los ámbitos administrativo y académico. Finalmente, los usuarios verifican que la plataforma se maneje de manera adecuada, también que los procesos se efectúen eficazmente. En esta revisión se documentan modificaciones requeridas para garantizar un uso correcto del sistema, errores y observaciones.

El presente plan se divide en diferentes secciones las cuales serán dirigidas en función de quienes usarán el sistema, a continuación, se explicarán las partes contempladas dentro del proceso. La primera se concentrará en el acceso y la navegación general, por ende, tendrá un tiempo de treinta minutos, la segunda engloba la verificación de las partidas presupuestarias y dirige las solicitudes. El siguiente proceso se encarga de la aprobación digital, por lo cual se le da un tiempo de cuarenta y cinco minutos.

El cuarto segmento registra los gastos y compromisos con una duración de una hora, asimismo, con el mismo tiempo de duración la etapa siguiente se encarga de gestionar los reportes básicos. Finalmente, el empleo de indicadores y paneles visuales se desarrolla en cuarenta y cinco minutos señalando el final del itinerario. Todos los procesos antes mencionados conllevan un tiempo de cuatro horas en una sola sesión o bien se divide en dos horas cada una, esto dependerá del modo de organización seleccionada.

Es importante que se realice un documento explicativo en formato PDF para uso interno de la plataforma institucional, el cual debe incluir una sección de preguntas, instrucciones detalladas, un glosario e imágenes del sistema. Durante el proceso práctico es importante que el responsable del control interno, analista

contable, coordinadores financieros y los participantes claves realicen simulacros de actividades dentro del sistema.

Estos procesos deben empezar desde la aprobación y creación de solicitudes hasta la elaboración de un reporte sobre desviaciones y registro de compromisos al finalizar el mes. Como punto final de la jornada se analiza la comprensión del público objetivo mediante un cuestionario de diez preguntas y una encuesta de satisfacción, después se debe tener en cuenta un periodo de seguimiento de treinta días en el cual se refuerzan temas puntuales y se receptan consultas.

El monitoreo y producción del nuevo entorno con una interrupción del sistema antiguo a las 18:00 del día anterior, efectuando la migración de la información únicamente si hubo cambios después de la prueba inicial. Durante las primeras 24 a 48 horas el Analista Financiero junto con el grupo de soporte conformado por TI se han puesto a disposición para resolver cualquier anomalía relacionada con registros inconsistentes, permisos o accesos. En consecuencia, un informe será generado semanalmente durante el primer mes; este documento incluye desviaciones identificadas mediante alertas automáticas, porcentaje de errores detectados y el total de solicitudes gestionadas.

Un proceso posterior se encarga de la atención, actualizaciones y el mantenimiento, además este conjunto de acciones queda regularizado mediante un acuerdo con el proveedor. Dicho documento incluye medidas de seguridad y respuesta a inquietudes, también, renovaciones de versión, señalando plazos de 24 horas como máximo para complicaciones y 72 horas en el caso de las solicitudes generales.

Por otro lado, se ha realizado un calendario con fechas para efectuar evaluaciones semestrales del sistema, esto permitirá encontrar requerimientos adicionales como, por ejemplo, ajustar los flujos de trabajo mediante la creación de niveles. Además, verificar la conexión con módulos relacionados con el personal o inventario; lo antes mencionado se complementa con una actividad formativa cada año. También, una sesión de dos horas ha sido programada para reforzar las modificaciones dentro de las funciones del sistema e incorporar los cambios sugeridos.

Beneficiarios

Esta innovación ha mostrado notables beneficios para distintos perfiles dentro de las instituciones como son el grupo financiero, el mismo que comprende a los analistas quienes son responsables de la dirección del área. Además, esta implementación permite un mejor acceso y visualización de las solicitudes, consulta de reportes en tiempo real que respaldan la toma de decisiones. También, aprobaciones y la ejecución del gasto lo cual disminuye errores de registro y repeticiones.

Ahora bien, los responsables financieros de las unidades administrativas y académicas pueden ahora efectuar solicitudes presupuestarias por medio de un portal web unificado. Por ende, este sistema virtual permite realizar trámites en línea para agilizar los tiempos de respuesta, seguimiento del estado de cada solicitud, asimismo, aprobar o rechazar documentos pendientes.

El departamento de auditoría obtiene grandes ventajas de este proyecto ya que obtienen un registro automatizado de cada transacción en conjunto con la medición detallada de la información de los usuarios como, por ejemplo, hora y fecha. También, los beneficios trascienden a la activación de alertas continuas que indican desviaciones en los montos presupuestarios.

Por otro lado, la Vicerrectoría Administrativa y el Rectorado acceden a paneles que muestran instantáneamente indicadores sólidos del estado financiero institucional sin requerir la espera de informes mensuales. Asimismo, el equipo tecnológico configura los parámetros y permisos en una sola plataforma, este informe permite añadir módulos vinculados al ámbito académico y disminuye tareas operativas asociadas con la elaboración manual de reportes y traslados de datos.

Herramientas necesarias

Para asegurar la correcta implementación de la plataforma tecnológica ERP o SaaS presupuestario es importante que se analice tanto el soporte físico del entorno como el soporte lógico. Por ende, es importante tener en cuenta los elementos técnicos que lo conforman como es el hardware instalado localmente y el software con sus módulos integrados. Asimismo, es imprescindible tener en cuenta los equipos

compatibles y la conectividad, ya que estas herramientas están relacionadas directamente con el desarrollo del sistema. Finalmente, el buen uso de todos estos sistemas antes mencionados en relación con la capacitación del personal garantiza la efectividad del sistema.

Tabla 21. Requerimientos de infraestructura

Ítem	Descripción
Plataforma ERP o SaaS Presupuestario	ERP EducativoCloud (módulo de finanzas y presupuesto) - Odoo (versión Enterprise en la nube) con apps de contabilidad y presupuesto - Microsoft Dynamics 365 Business Central (en la nube) con módulo de presupuestos. Características: Multiusuario, plataforma web/móvil, Backup automático diario con almacenamiento encriptado, Módulos de contabilidad, presupuesto, tesorería y reportes.
Servidor (On-Premise)	Hardware: CPU de 8 núcleos @ 2.5 GHz, RAM de 32 GB, Almacenamiento SSD: 500 GB para base de datos y respaldos locales, Sistema operativo Linux Ubuntu Server 22.04 LTS o Windows Server 2019, Base de datos PostgreSQL 14 o MS SQL Server 2019 Dynamics.
Red y Conectividad	- Conexión estable de banda ancha (≥ 50 Mbps) para garantizar accesos simultáneos- VPN institucional si el sistema se aloja internamente y algunos usuarios requieren acceso remoto
Computadoras y Navegadores Compatibles	- Estación de trabajo con Windows 10/11 o macOS 11 (o superior)- Navegadores actualizados: Chrome, Edge o Firefox (versión mínima 90)
Herramientas de Integración y Migración de Datos	- Conectores nativos del ERP (importadores CSV/XML) - Scripts de importación (Python o SQL) para validaciones masivas - Herramientas de ETL ligeras (Pentaho Data Integration) si se requieren transformaciones complejas
Materiales de Capacitación y Soporte	- Manual de usuario en PDF con capturas de pantalla y pasos detallados - Videos cortos (3–5 minutos) explicando procesos críticos (solicitud, aprobación, reportes) - Base de conocimientos interna (Wiki en la intranet) para FAQ y solución de problemas comunes

Costos estimados de la Estrategia de Digitalización de la Gestión Presupuestaria

Un desglose de los costos estimados se presenta en el siguiente gráfico asociado a la ejecución del ERP presupuestario, este esquema abarca los componentes e incluye conceptos como capacitación, migración de datos, hardware,

licencias, consultoría, entre otros egresos. Esto se considera indispensable para asegurar el soporte y funcionamiento adecuado del sistema.

Tabla 22. Costo de estrategia de digitalización presupuestaria

Ítem	Descripción	Costo estimado
Licencia SaaS o ERP On-Premise	- Opción SaaS (Odoo Enterprise): \$20 × 10 usuarios × 12 meses = \$2,400- Opción Dynamics 365 BC (en la nube): \$70 × 10 usuarios × 12 meses = \$8,400(Se elige Odoo Enterprise como referencia)	2.400,0
Implementación / Consultoría Inicial	- 200 horas de consultoría especializada para configuración, workflows y migración (200 h × \$40/h)	8.000,0
Servidor y Hardware (si aplica On-Premise)	- 1 servidor físico (CPU 8 núcleos, 32 GB RAM, SSD 500 GB): \$2,000- Switch y cables de red: \$300- UPS (respaldo eléctrico): \$500	2.800,0
Migración de Datos y Pruebas Piloto	- Limpieza y transformación de datos (40 h × \$30/h = \$1,200)- Ambiente de pruebas en la nube (3 meses de instancias pequeñas): \$150/mes × 3 = \$450	1.650,0
Capacitación de Usuarios Finales	- 3 sesiones de 4 horas cada una (12 h × \$30/h = \$360)- Materiales impresos (30 manuales × \$5 = \$150)(Costo total estimado según referencia: \$600)	600,0
Soporte Técnico y Mantenimiento (12 meses)	- Contrato de soporte estándar (tiempo de respuesta ≤ 24 h): 10% del valor de licencias anuales (10% × \$2,400)	240,0
Customización Adicional / Módulos Extra	- Desarrollo de 2 reportes personalizados y 1 módulo de alertas automáticas (40 h × \$40/h)	1.600,0
Infraestructura de Red y Seguridad	- VPN (licencia anual): \$300- Certificado SSL para la plataforma (Let's Encrypt gratuito / opción comercial \$100)	400,0
Contingencia (10%)	- Para cubrir costos imprevistos (horas extra de consultoría, licencias adicionales, gastos de viaje, etc.)	1.079,0
Total Estimado		18.769,0

3.3.4 Diseño de indicadores de desempeño presupuestario

En una primera instancia se forma un equipo interdisciplinario para efectuar el diseño de indicadores de desempeño presupuestario; este conjunto de profesionales está conformado por el Coordinador de TI/BI, un representante de Control Interno, el Analista Financiero, jefe de Presupuesto y los responsables de cada área. A partir de este paso antes mencionado se estudia el manual de procedimientos con el propósito de señalar los puntos críticos de control en el flujo presupuestario, lo que permitirá un enfoque en aspectos importantes del proceso.

Luego, se definen y seleccionan los indicadores, los mismos que señalarán con mayor exactitud la situación financiera de la unidad educativa, así por cada uno de ellos se efectúa una fórmula de cálculo, frecuencia y la fuente de datos, tales como sistemas auxiliares, hojas de cálculo y ERP.

Un plan estratégico debe contemplar aspectos como la creación de plantilla en hojas de cálculo y la búsqueda de las fuentes necesarias, junto con los tableros que permitan facilitar tanto la visualización de los indicadores como la automatización de los cálculos, esto con el propósito de obtener una depuración de los datos y, por ende, resultados más acertados. Asimismo, se insta al proceso un cronograma de entregas con distintos lapsos temporales como semestral, trimestral o mensual, también, se proporciona a los usuarios técnicas para que aprendan los KPIs definidos. Este esquema posibilita obtener necesidades reales y experiencias acumuladas que a ayuden ajustar los indicadores.

Tabla 23. Indicadores de desempeño

Nombre del Indicador	Fórmula	Descripción (Qué mide y qué se busca)
Ejecución vs. Presupuesto (%)	$\frac{(\text{Gasto Real Acumulado a la Fecha} / \text{Monto Presupuestado Acumulado a la Fecha}) \times 100}{100}$	Mide el porcentaje de ejecución de los recursos asignados. Se busca que el valor esté cercano o superior al 95 %, indicando que el gasto avanza de acuerdo con el plan presupuestario.
Desviación Presupuestaria (%)	$[(\text{Gasto Real} - \text{Presupuesto}) / \text{Presupuesto}] \times 100$	Mide la diferencia porcentual entre el gasto real y el monto presupuestado. Se busca mantener la desviación dentro de ± 5 %, para garantizar

control y evitar sobre o subejecuciones.

Índice de Riesgo Presupuestario (%)	$[(\text{Desviaciones Positivas} + \text{Desviaciones Negativas}) / \text{Total de Partidas}] \times 100$	Mide la proporción de partidas con desviaciones por exceso o defecto respecto al total. Se busca un índice < 10 %, que indique estabilidad y bajo riesgo financiero.
% de Centros de Costo con Desviación Crítica	$(\text{Número de Centros con Desviación} > \pm 10 \% / \text{Total de Centros de Costo}) \times 100$	Mide el porcentaje de unidades cuyo gasto supera o está por debajo de su presupuesto en más del 10 %. Se busca que este indicador sea inferior al 10 %, reduciendo áreas problemáticas.
Rotación de Inventarios de Recursos	$\text{Costo de Recursos Consumidos} / \text{Promedio de Inventario}$	Mide la rapidez con que se utilizan los inventarios de recursos (materiales, insumos) en un periodo. Se busca un valor óptimo según la naturaleza de los recursos; es decir, ni muy bajo, ni alto).
% de Proyectos con Retraso Financiero	$(\text{Número de Proyectos con Fondo No Ejecutado Según Cronograma} / \text{Total de Proyectos}) \times 100$	Mide el porcentaje de proyectos que no han recibido financiamiento conforme al cronograma establecido. Se busca que este indicador sea menor al 15 %, asegurando que la mayoría de los proyectos reciban fondos a tiempo.

Beneficiarios

Un plan orientado a tableros financieros ofrece resultados cuantificables y tangibles para diferentes áreas de la organización, mientras tanto, la Jefatura de Presupuesto y Dirección Financiera accede a resultados medibles que les permiten visualizar resultados en tiempo real del estado presupuestario, alertando previamente situaciones de subejecución. En otro tema, el Analista financiero encuentra en este proceso agilización de sus tareas, ya que los indicadores disminuyen las acciones operativas repetitivas. Esta situación le da mayor posibilidad de enfocarse en analizar causas y crear propuestas que ayuden a tener un enfoque analítico.

Una vez aplicado el sistema los Coordinadores Financieros de unidades académicas y administrativas reciben indicaciones acerca de la gestión de sus costos permitiendo anticipar posibles desviaciones, lo que permite tener mejoras continuas en la administración presupuestaria local. Asimismo, el personal del área de Control

Interno y Auditoría ingresa a registros anteriores y crea indicadores tipo semáforo que señalen errores y ayuden a efectuar con mejor precisión la auditoría.

También, los Directivos cuentan con tableros que contienen información verificada y contrastada acerca de decisiones de carácter estratégico, en paralelo el grupo encargado del análisis de datos y tecnologías obtiene datos aplicables en el mantenimiento y elaboración de tableros similares, pero con la dirección de integrar temas sobre inventario, compras o nómina.

Herramientas Necesarias

La implementación de dashboards financieros demanda de la articulación entre programas informáticos, así como del acceso a base de datos y otros materiales. Entre las opciones más utilizadas se encuentra el Power BI Desktop, el cual no tiene costo y permite la generación de informes, a su vez, con las versiones Pro o Premium se puede publicar. El Google Data Studio es gratuito y se conecta a fuentes como Google Sheets; y en algunos casos, los módulos de reportes integrados en ciertos ERP con creación de indicadores. Estos dashboards necesitan conexión con el ERP o sistema presupuestario, de manera concreta con las tablas con información de planificación, compromisos y ejecución. Por tanto, resulta imprescindible contar con los permisos que permitan extraer los datos por medio de archivos CSV, hojas de Excel o consultas de SQL.

En las primeras etapas, se pueden utilizar hojas de cálculo de Excel o Google Sheets, con plantillas preconfiguradas, fórmulas y macros en VBA o Apps Script, con el fin de automatizar la carga de datos. Como complemento, se puede aplicar un almacén de datos ligero basado en MySQL o PostgreSQL que permite reunir la información y plasmarla con actualizaciones diarias que serán responsabilidad del área de tecnología. A su vez, se debe tener un espacio para la difusión en la intranet, lo cual debe estar protegido por medio de sistemas de autenticación centralizada, donde se publique el dashboard y los informes asociados. En este espacio se deben incluir materiales de capacitación en formato PDF, videos y formularios para retroalimentación.

Costos Estimados de la Estrategia de Diseño de Indicadores de Desempeño Presupuestario

Tabla 24. Costo de estrategia de indicadores de desempeño

Ítem	Descripción	Costos estimados
Consultoría para definición de indicadores	20 horas × \$35/hora = \$700	700,0
Desarrollo de Dashboard Interactivo	35 horas de trabajo (Analista BI) × \$30/hora = \$1,050	1.050,0
Capacitación en uso e interpretación de KPIs	2 h de instructor interno (Analista Financiero) × \$30/h + 15 guías × \$3 = \$105	105,0
Google Data Studio (sin costo de licencias)	Gratuito (cuenta institucional de Google Workspace)	Gratuito
Servidor/Hosting (omitido)	Se aprovecha infraestructura existente de TI	Ya se dispone
Soporte Técnico y Mantenimiento (6 meses)	10 h de TI/BI × \$25/h = \$250	250,0
Encuestas de Feedback y Evaluaciones	3 h × \$20/h = \$60	60,0
Contingencia (10 %)	10 % de subtotal (\$2,165) = \$216	216,0
Total Estimado		2.381,0

3.3.5 Monitoreo y auditoría continua de egresos

El diseño de los procedimientos para controlar los egresos empieza con el mapeo de los procesos principales, tal como se indica en el manual. Se debe evaluar el recorrido de la aprobación y la ejecución de órdenes de compra, compromisos y pagos, a su vez, se deben identificar los puntos para validar montos, autorizaciones y documentación de soporte. Estos controles permitirán anticipar irregularidades antes de ejecutar desembolsos no justificados, luego se configuran alertas automatizadas en el sistema, definiendo límites de variación para gastos superiores al 5% del presupuesto asignado. Las notificaciones se deben enviar por correo electrónico o en el panel de control para el Analista Financiero, el Coordinador de Control Interno y el Jefe de Presupuesto. Cuando el compromiso o gasto se pasa del

límite, el sistema coloca una alerta para que las áreas responsables revisen y si es necesario parar el proceso.

Las auditorías internas se deben organizar en tres niveles conforme su frecuencia y alcance. En primera instancia, de manera mensual se realiza una revisión rápida sobre una muestra aleatoria que abarque al menos el 10% de las transacciones por centro de costo. En segundo lugar, cada tres meses se debe realizar una auditoría con toda la documentación de respaldo, actas de aprobación, contratos y conciliación con el sistema ERP. Posteriormente, cuando se concluya el ejercicio presupuestario, se debe llevar a cabo una auditoría que revise tendencias y desempeño histórico de los egresos.

El equipo a cargo de auditoría lo lidera el Coordinador de Control Interno, además se compone de dos auditores rotativos con un enlace de TI, que permite extraer datos del sistema cuando se lo requiera.

Se elaboró una lista con criterios para examinar los gastos, considerando elementos como la existencia de una orden de compra autorizada, la concordancia entre el importe registrado y el contenido de la factura, la presencia de firmas y sellos de validación, así como los comprobantes que acreditan la recepción de bienes o servicios. También se contempló el registro correspondiente en el sistema contable y la revisión de los movimientos bancarios en los casos que lo requieren. Junto con ello, se definieron pautas para clasificar los resultados según su gravedad en leve, moderada o grave y se asignaron plazos diferenciados de respuesta de 5, 10 o 15 días hábiles, según corresponda.

El seguimiento de los resultados debe ser formalizado en un informe mensual donde se describe la lista de gastos auditados, el porcentaje de casos correctos versus los observados, el tipo de errores, así como el monto y centro de costo involucrado. Este documento debe tener recomendaciones y medidas de prevención. Este informe debe ser distribuido por la Jefatura de Presupuesto, la Dirección Financiera, los Coordinadores y por Control Interno. Para cada observación moderada o grave, el Coordinador de Control Interno junto al Analista Financiero deben elaborar un plan de acción con responsables, acciones y plazos. Estos planes deben ser evaluados en una reunión trimestral de auditoría y luego archivados en la intranet.

El potenciamiento de una cultura de control debe ser promovida por talleres bimestrales de una hora, donde se comenten resultados recurrentes, lecciones y buenas prácticas relacionadas con la documentación. Como complemento, se dispondrá de una guía en PDF que se titulará Buenas Prácticas en Registro de Egresos, así como de un tutorial en video donde se muestre el proceso correcto para cargar los comprobantes en el ERP. De igual forma, se enviarán boletines trimestrales hacia los jefes de departamento y coordinadores financieros, con un recordatorio de los plazos y requisitos asociados al control. Asimismo, se colocarán infografías en la intranet donde se reflejen las tres verificaciones necesarias para la autorización de un pago.

A su vez, se incluye el sistema de auditoría al dashboard de indicadores de desempeño. Los resultados se asocian con los Indicadores de Desviación Presupuestaria y el porcentaje de Centros de Costo con Desviación crítica. De esta forma, cuando se encuentra algo grave, el semáforo de riesgo presupuestario de la unidad se modifica automáticamente. Control Interno por tanto cuenta con un tablero que refleja el estado actual de las auditorías mensuales, la evolución de hallazgos por tipo y unidades, así como el cumplimiento de los planes de acción a lo largo del tiempo.

Beneficiarios

Los procedimientos aplicados para el control involucran a varios responsables dentro de la institución. Entre ellos, los coordinadores financieros y los auxiliares de unidad reciben notificaciones inmediatas cuando se evidencian errores en los registros, lo cual permite realizar modificaciones antes de que se repitan tareas ya realizadas. Al mismo tiempo, se mantienen las disposiciones establecidas por la empresa. En paralelo, el equipo encargado de control interno y auditoría opera con procesos definidos y utiliza listas verificables durante las revisiones, en coherencia con los lineamientos institucionales. Además, se dispone de indicadores que permiten definir prioridades según el cumplimiento reflejado en cada unidad.

Por otro lado, la Dirección Financiera en conjunto con la Jefatura de Presupuesto tiene acceso a informes que ayudan en la toma de decisiones con respecto a reasignaciones o mejoras en la supervisión, con esto se potencia la

presentación de informes a instancias superiores como la Vicerrectoría Administrativa, el Rectorado o el Consejo Universitario. Asimismo, la dirección mejora su nivel de confianza por la consistencia de la información financiera, al contar con verificaciones constantes mediante auditorías internas, reduciendo los retrasos y rechazos por documentos incompletos.

Costos Estimados de la Estrategia “Monitoreo y Auditoría Continua de Egresos

Tabla 25. Costo de estrategia de monitoreo y auditoría continua de egresos

Ítem	Descripción	Costo estimado
Consultoría para elaboración de checklists	15 horas × \$17.50/hora = \$262.50	262,5
Desarrollo de Dashboard de Control Interno	25 horas × \$15/hora = \$375.00	375,0
Capacitación en auditoría interna y monitoreo	2 horas × \$15/h = \$30.00, material impreso \$10.00	40,0
Configuración de alertas en ERP	10 horas × \$12.50/hora = \$125.00	125,0
Reuniones mensuales de auditoría y seguimiento	12 reuniones × \$25 = \$300.00	300,0
Adquisición de Herramientas de Comunicación	Lista de distribución y configuraciones en Google Workspace (sin costo adicional)	0,0
Mantenimiento y actualización de checklists	10 horas × \$12.50/hora = \$125.00	125,0
Contingencia (10 %)	10 % de subtotal (\$1,227.50) = \$122.75	122,8
Total Estimado		1350,3

3.4 Costos estimados de la propuesta

Tabla 26. Costos estimados de la propuesta general

Estrategia	Costo Estimado
Estandarización de procesos presupuestarios	9.020,0

Fortalecimiento de competencias en gestión financiera	3.186,0
Digitalización de la gestión presupuestaria	18.769,0
Diseño de indicadores de desempeño presupuestario	2.381,0
Monitoreo y auditoría continua de egresos	1.350,3
Total General	34.706,3

3.5 Cronograma de propuesta

Tabla 27. Cronograma de propuesta

Estrategia / Actividad	Inicio	Fin	Duración aproximada
1. Estandarización de procesos presupuestarios			
1.1 Diagnóstico y levantamiento de procesos actuales	jul-25	ago-25	2 meses
1.2 Diseño de flujogramas estandarizados	ago-25	sept-25	2 meses
1.3 Redacción del Manual de Procedimientos	sept-25	oct-25	2 meses
1.4 Revisión y validación interna del Manual	oct-25	nov-25	2 meses
1.5 Socialización y difusión del Manual	nov-25	dic-25	2 meses
1.6 Seguimiento y ajustes iniciales	ene-26	mar-26	3 meses
2. Fortalecimiento de competencias en gestión financiera			
2.1 Diseño de programa y material didáctico	jul-25	ago-25	2 meses
2.2 Convocatoria y selección de participantes	ago-25	sept-25	2 meses
2.3 Impartición del seminario (8 horas distribuidas)	oct-25	oct-25	1 mes (sesiones puntuales)
2.4 Evaluación y retroalimentación post-seminario	oct-25	nov-25	2 meses

2.5 Seguimiento post-capacitación (tutorías mensuales)	nov-25	feb-26	4 meses
--	--------	--------	---------

3. Digitalización de la gestión presupuestaria

3.1 Levantamiento de requerimientos funcionales y técnicos	jul-25	ago-25	2 meses
--	--------	--------	---------

3.2 Evaluación y selección de proveedores/plataformas	ago-25	sept-25	2 meses
---	--------	---------	---------

3.3 Configuración y personalización inicial del sistema	oct-25	dic-25	3 meses
---	--------	--------	---------

3.4 Migración de datos históricos y pruebas piloto	dic-25	ene-26	2 meses
--	--------	--------	---------

3.5 Capacitación a usuarios finales	ene-26	feb-26	2 meses
-------------------------------------	--------	--------	---------

3.6 Puesta en producción ("Go-Live") y monitoreo inicial	mar-26	abr-26	2 meses
--	--------	--------	---------

3.7 Mantenimiento y soporte continuo	may-26	jun-26	2 meses
--------------------------------------	--------	--------	---------

4. Diseño de indicadores de desempeño presupuestario

4.1 Conformación de equipo y revisión de necesidades	jul-25	jul-25	1 mes
--	--------	--------	-------

4.2 Definición y documentación de KPIs	ago-25	sept-25	2 meses
--	--------	---------	---------

4.3 Mapeo de fuentes de datos y procedimientos de cálculo	sept-25	oct-25	2 meses
---	---------	--------	---------

4.4 Construcción de plantillas y dashboards iniciales	oct-25	nov-25	2 meses
---	--------	--------	---------

4.5 Capacitación en uso e interpretación de indicadores	nov-25	dic-25	2 meses
---	--------	--------	---------

4.6 Seguimiento y ajustes (fase piloto: 3 meses)	ene-26	mar-26	3 meses
--	--------	--------	---------

5. Monitoreo y auditoría continua de egresos

5.1 Diseño de procedimientos y definición de alertas	jul-25	ago-25	2 meses
--	--------	--------	---------

5.2 Implementación de auditorías internas periódicas	sept-25	dic-25	4 meses
--	---------	--------	---------

5.3 Seguimiento de hallazgos y planes de acción	oct-25	jun-26	9 meses (continuo)
5.4 Capacitación y sensibilización continua	oct-25	mar-26	6 meses (bimestral)
5.5 Integración con sistema de indicadores y reportes	nov-25	ene-26	3 meses

CONCLUSIONES

Referente al objetivo general, se diseñó un procedimiento para la elaboración y asignación de rubros orientado al control de egresos. El diseño presenta el proceso actual y el proceso de mejora, incorpora matriz RACI, tiempos por fase, regla de umbral para ajustes, validación, firma, entre otros aspectos; de igual forma, se establece un esquema que deja rastro de las fases, tareas, responsables principales el plazo temporal.

Con respecto al primer objetivo específico, el análisis sobre la situación actual de los procedimientos vinculados a la elaboración y distribución de rubros presupuestarios mostró divergencias entre departamentos en cuanto a los criterios aplicados, los tiempos de respuesta y el uso de recursos digitales. A través de encuestas y entrevistas, se identificó que cada unidad opera con metodologías distintas, lo que ha generado demoras constantes en la revisión de solicitudes, así como la falta de control. Esta situación provoca desbalances en las cuentas, con superávit en algunas y déficit en otras. De igual forma, la falta de un cronograma alineado con los objetivos de la institución y la inexistencia de un manual, provocaban mayores errores en la ejecución del gasto.

En cuanto al segundo objetivo específico, la creación de un manual de procedimientos orientado a planificar y asignar los rubros presupuestarios permitió la organización adecuada de las etapas del proceso, brindando una guía con funciones concretas, responsables y plazos de tiempo para cada fase. Este material incluye aspectos técnicos para la determinación de los montos, formatos uniformes y lineamientos para modificaciones y autorizaciones. Su revisión interna por medio del comité interdisciplinario y su difusión institucional, ayudan a que todas las unidades tengan la misma referencia para sus solicitudes, acelerando los procesos de revisión y mejorando el control, lo cual es un punto de partida ordenado para la gestión presupuestaria.

RECOMENDACIONES

Se plantea la conformación de un comité compuesto por representantes de distintas áreas, con funciones orientadas al seguimiento de los procesos definidos previamente. Este grupo tendría a su cargo la verificación de que las acciones se desarrollen según las directrices establecidas, prestando atención a los plazos asignados. En ese marco, se contempla también el registro de eventuales desajustes vinculados al tiempo de ejecución y a la distribución de los recursos disponibles.

Establecer un cronograma de revisión semestral del manual de procedimientos. Asimismo, se recomienda organizar encuentros periódicos con el personal involucrado, en modalidad de taller, centrados en los contenidos del documento. Estas sesiones deben tener lugar dentro del mismo periodo previsto para las actualizaciones, y su finalidad será reforzar el conocimiento operativo del manual conforme a los lineamientos vigentes de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M. M., & López-Meneses, E. (2021, junio 21). Gestión financiera para la toma decisiones en las universidades: producción científica y tendencias en investigación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 705-722. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.17>
- Acosta Faneite, S. F. (13 de julio de 2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Anchundia España, A. N., & Cervantes Intriago, J. C. (2022). El ambiente de control en las organizaciones: una revisión bibliográfica. *Gestión Joven*, 23(4), 14-26. https://gestionjoven.org/revista/contenidos_23_4/Vol23_num4_2.pdf
- Barrientos, N., Yáñez, V., Barrueto, E., y Aparicio, C. (2022). Análisis sobre la educación virtual, impactos en el proceso formativo y principales tendencias. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(4), 496-511. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811035/html/>
- Bozkus, S., Sarikaya, R., y Topal, B. (2020). Continuous Auditing as a Strategic Tool in Public Sector Internal Audit: The Turkish Case. *Universitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 208-225. <https://dergipark.org.tr/en/pub/selcuksbmyd/article/670261>
- Buendía, A., y Rivera, D. (2024). El Mito de la Gratuidad en la Educación Superior Mexicana: Acercamientos a la Comprensión de un Cambio de Política. *Archivos analíticos de políticas educativas*, 32(34), 1-25. <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/8501/3385>
- Buendía, A., y Salas, I. (2020). Mirar la transparencia desde el discurso. Un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y política pública*, 29(1), 3-35. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792020000100003&script=sci_arttext

- Calle Mollo, S. E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Casanova, C., Núñez, R., Navarrete, C., y Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(1), 302-314. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817700>
- Castejón Sandoval, H. (2020). *Reflexiones en pocas palabras: Discursos, ensayos y otros*. Independently Published.
- Cedeño, K., y Dueñas, U. (2025). Evaluación de la implementación de herramientas y tecnologías de la Industria 4.0 en la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología E Investigación*, 8(15), 240-268. <https://journalingeniar.org/index.php/ingeniar/article/view/291>
- Cifuentes, D., Lozada, F., Segovia, C., y Otalora, E. (2021). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido (CVC), ejes determinantes para la gestión de las PYMES. Una revisión bibliométrica. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*(E43), 549-567. <https://www.proquest.com/openview/967a4da45feee15aab7a117b0de8c448/1?cbl=1006393&pq-origsite=gscholar>
- Corrêa, M., y Jovino, E. (2024). Ensaio teórico sobre a teoria da agência aplicada ao setor público. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 16(2), 1-18. <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/3412/2794>
- Damme, D. V., y Zahner, D. (2022). *¿La educación superior enseña a los estudiantes a críticamente?* Bogota: Ediciones Uniandes.
- Di Stefano, M. (2024). *La negociación colectiva en el sector público*. Eudeba.
- Díaz Canel Bermúdez, M., y García Cuevas, J. (2020). Educación superior, innovación y gestión de gobierno para el desarrollo 2012-2020. *Ingeniería Industrial*, 41(3), 1-17. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000300008&script=sci_arttext
- Donoso, S., Arias, O., y Reyes, D. (2021). Presupuesto de Educación Pública y Macropolítica Educacional Chilena: Hallazgos y Debates. *Cadernos de Pesquisa*, 51(1), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/198053147557>

- Espinal, E., y Toaza, S. (2024). Integración de la contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria: eficiencia y transparencia en la gestión financiera. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(1), 6-16. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/695>
- Ferrer, E. (2020). Planificación presupuestaria en los institutos universitarios del sector público, estado Zulia. *Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política*, 27(2), 124-141. <https://biblat.unam.mx/hevila/FronesisMaracaibo/2020/vol27/no2/3.pdf>
- García, Á. (2020). *La perspectiva presupuestaria de la contratación pública : los principios de buena gestión financiera : economía, eficacia y eficiencia*. EL CONSULTOR DE LOS AYNTAMIENT.
- Gavilanes, E., Villacrés, P., Naranjo, S., y Carranza, M. (2025). *Legibilidad en Auditorías: El Efecto del Desempeño Financiero*. Editorial Investigativa Latinoamericana.
- Gil, J., Morales, M., y Nieto, L. (2020). La gestión universitaria en tiempos de Covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 3(3), 277-284. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/229>
- González, M., López, D., y Pabón, J. (17 de marzo de 2023). Teorías de la agencia y de las partes interesadas a partir del concepto de creación de valor. *FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 23(1), 111–130. <https://doi.org/https://doi.org/10.24054/face.v23i1.2446>
- Guerrero Dávila, G., y Concepción, G. D. (2020). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. Retrieved 10 de diciembre de 2024, from <https://books.google.com.ec/books?id=sJstEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Guerrero, V. (2022). Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 2(1), 13-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.32911/llalliq.2022.v2.n1.936>
- Haro, A., Gavilanes, E., Tapia, M., Rodríguez, M., y Delgado, E. (2024). *Planificación Financiera y Contable Sostenible: Integración de Criterios ESG*. Know Press.

https://www.google.com.ec/books/edition/Planificaci%C3%B3n_Financiera_y_Contable_Sos/s2gnEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Henao, J., y López, L. (2021). *Disrupción tecnológica, transformación y sociedad*. Universidad Externado.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores. Retrieved 10 de diciembre de 2024, from http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf

Hernández, D., Inocente, F., Sandoval, M., y Hernández, J. (28 de febrero de 2022). Contabilidad financiera y toma de decisiones empresariales. *TecnoHumanismo*, 2(3), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356011>

Huamanchaqui Aauto, B. D. (15 de marzo de 2023). *El presupuesto de marketing y proyectos productivos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público De Concepción – 2021(Tesis de Posgrado)*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/8427>

Ibarra, L., Fonseca, C., y García, R. (2020). La responsabilidad social universitaria. Misión e impactos sociales. *Sinéctica*(54), 1-18. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-109X2020000100141&script=sci_arttext

Jiménez, L., y Mendoza, M. (2022). El valor del sistema de control interno en unidades educativas particulares. *Polo de conocimiento*, 7(2), 2281-2297. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3706>

Leoro, M., y Lindao, J. (30 de junio de 2023). Análisis del presupuesto de las universidades públicas del Guayas para las nuevas tecnologías de la información y comunicación. *Bolentín De Coyuntura*(37), 15–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.31243/bcoyu.37.2023.2082>

Martínez, E., Zencovich, N., Martínez, A., y Fernández, M. (23 de junio de 2021). La teoría de agencia: el doble rol y su impacto en la acreditación de los institutos

- profesionales y centros de formación técnica en Chile. *14(5)*, 137-144.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000500137>
- Mendoza, V., Moreira, J., y Mera, C. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista publicando*, *9(34)*, 31-40.
<https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2301/2532>
- Michilena, C. (2020). Diseño de un Modelo de Administración Integral de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública, basado en la evaluación financiera y presupuestaria. Caso Universidad Central del Ecuador durante el período fiscal 2018. *Tesis de maestría*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7625>
- Minh, N., Minh, V., Hoang, N., y Minh, L. (2023). Impact of accreditation policy on quality assurance activities of public and private universities in Vietnam. *Public Sector Performance Management*, *X(xxxx)*, 1-15.
https://www.researchgate.net/profile/Hoang-Tien-Nguyen-2/publication/360945881_Impact_of_accreditation_policy_on_quality_assurance_activities_of_public_and_private_universities_in_Vietnam/links/65d4a7a7c3b52a1170e74cca/Impact-of-accreditation-policy-on-qu
- Montalvo, D. (2025). *SECC*. Letrame Grupo Editorial.
- Mora, E., & Cuadrado, G. (2023, julio 01). Evaluación de la ejecución presupuestaria 2019-2021, del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Tarqui, Azuay, Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, *1(2)*, 1-27. <https://doi.org/10.58995/redlic.ic.v1.n2.a48>
- Morales, K., Gavilanes, E., Vacacela, J., y Lara, D. (2024). *Gestión Económica Empresarial: Estrategias para Optimizar Resultados Financieros*. Editorial Investigativa Latinoamericana (SciELa).
- Muñoz, A., y Gómez, Y. (2021). *Gestión financiera*. Editorial Universidad del Norte.
- OCDE. (2025). *Public finance and budgets*. <https://www.oecd.org/en/topics/public-finance-and-budgets.html>

- OECD. (2020). *Gobernanza de reguladores Impulsando el desempeño del Regulador de Infraestructura de Transporte de Perú*. Paris: Gobernanza de reguladores.
- Pacheco, D. (25 de febrero de 2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Pacheco, M., Cantillo, J., y Torres, J. (2024). Educación financiera en américa latina: desafíos y oportunidades. *Revista de Gestión Administrativa, Deporte y Educación*, 4(5), 234-245.
<https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/534>
- Palacios, M., y Fonseca, E. (2025). presupuesto de programas a presupuesto basado en resultados en Panamá. *Revista saberes APUDEP*, 8(1), 267-282.
https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/issue/view/628
- Parra, L., y Navarrete, J. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma. *ECA Sinergia*, 14(3), 105-113.
<https://www.redalyc.org/journal/5885/588575738009/588575738009.pdf>
- Parra, L., y Navarrete, J. (05 de septiembre de 2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. *ECA Sinergia*, 14(3), 105-113.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852>
- Ponce, H. F., Cervantes, D., y Robles, A. J. (28 de mayo de 2021). ¿Qué tan apropiadamente reportaron los autores el Coeficiente del Alfa de Cronbach? *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(3), 2438-2462. Retrieved 24 de abril de 2024, from <https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/18789/Ponce%2c%20Cervantes%20y%20Robles%2c%202021%2c%20CIENCIA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, M. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 48-64.
<https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/12>

- Rodríguez, D., & Obeide, S. (2021, septiembre 13). El ciclo presupuestario de la Universidad Nacional de Córdoba desde la perspectiva de gestión para resultados. Estudio de caso período 2013-2019. (1), 1-36. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/DTI/article/view/34695>
- Rodríguez, O. L. (2021). La teoría de restricciones, como fuentes de crecimiento empresarial. *Dictamen Libre(29)*, 1-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8073023>
- Selorm, A. (2022). *Strategies for Improving the Effectiveness of Internal Control Processes in Nonprofit Organizations*. <https://www.proquest.com/openview/c8812047db07dbc69e4860f2555af9c6/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Solano Brito, K. Y., Eneth Vidal, J., y Aaron Zubiria, L. M. (24 de mayo de 2022). Gestión pública de la educación superior: realidad y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1423-1442. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.9>
- Solórzano, J. (12 de noviembre de 2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4931-4947. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3450
- Sultani, A. M., Bik, M., y Aziz, M. (2023). Factors Affecting the Cost Reduction of Private Universities. *Transactions on Data Analysis in Social Science*, 5(4), 185-195. https://www.transoscience.ir/article_185541_cb8477bee69d2a41537967c9ff340b90.pdf
- Tapia, A. (2021). *Sostenibilidad financiera*. Reus editorial.
- Ugalde, L. (2020). *Rendición de cuentas y democracia*. Instituto Nacional Electoral (INE).
- UNESCO. (2023). *Observatorio de la financiación de la educación 2023*. UNESDOC, Biblioteca Digital: <https://www.unesco.org/gem-report/en/2023efw>
- Work Bank Group. (2025). *The World Bank Group is the largest financier of education in the developing world, working in 94 countries and committed to helping them*

reach SDG4: access to inclusive and equitable quality education and lifelong learning opportunities for all by 2030.
<https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview#1>

Zambrano, D., Soto, L., y Ugalde, J. (11 de noviembre de 2021). Teoría de las restricciones y su impacto en las mejoras de la productividad. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 398-411.
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3277>

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de encuesta

Opciones de respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión Eficiencia					
1. Los plazos para la elaboración del presupuesto son cumplidos por el equipo financiero.					
2. El cronograma de actividades presupuestarias se ajusta a las necesidades académicas y administrativas.					
3. Los montos asignados a cada centro de costo reflejan adecuadamente sus necesidades reales.					
4. El proceso de asignación evita la sobreestimación o subestimación de los rubros presupuestarios.					
5. El software de gestión presupuestaria utilizado en la institución ayuda en la elaboración y revisión de los rubros.					
6. Los sistemas financieros están integrados para evitar procesos manuales innecesarios.					
Dimensión Transparencia					
7. Existe un manual actualizado que describe paso a paso el proceso de elaboración y asignación de presupuesto.					
8. Todos los cambios o ajustes al presupuesto quedan debidamente registrados para el personal involucrado.					
9. Las decisiones relacionadas con ajustes presupuestarios se comunican con suficiente antelación a todas las áreas afectadas.					

10. Los reportes de ejecución presupuestaria se difunden periódicamente a la dirección institucional.					
Dimensión control de egresos					
11. Se utilizan indicadores de desempeño para evaluar el avance del presupuesto frente a las metas planteadas.					
12. Los informes de seguimiento permiten identificar desviaciones en los egresos.					
13. Se comparan regularmente los resultados reales de egresos con las metas presupuestarias establecidas.					
14. Cuando se detectan desviaciones, se toman acciones para alinear la ejecución con los objetivos financieros.					

Anexo 2 Guía de entrevista

1. ¿Cómo describiría usted el estado actual del proceso de elaboración y asignación de rubros presupuestarios en la institución?

2. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales retos que enfrenta el equipo financiero al momento de planificar y asignar recursos?

3. ¿Qué tan adecuados considera los manuales o protocolos disponibles para guiar el proceso presupuestario?

4. ¿Existen herramientas tecnológicas que faciliten o dificulten la gestión del presupuesto? ¿Por qué?

5. ¿Cómo se maneja la comunicación interna respecto a los cambios o ajustes presupuestarios?

6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la visibilidad y el acceso a la información de presupuesto dentro de la institución?

7. ¿De qué manera se monitorean los egresos, una vez aprobado el presupuesto?

8. ¿Qué indicadores o métricas considera más útiles para medir la eficacia del control de egresos?

9. Si pudiera redefinir un paso clave en el proceso presupuestario, ¿cuál sería y qué cambiaría?

10. ¿Qué recomendaciones específicas ofrecería para asegurar una mayor eficiencia en la asignación de rubros y centros de costo?

Anexo 3 Validación de instrumento (entrevista)

Ítem	Pertinencia	Claridad	Coherencia	Índice de validez de contenido
1	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	3/3 (1,00)	0,89
2	3/3 (1,00)	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	0,89
3	2/3 (0,67)	3/3 (1,00)	3/3 (1,00)	0,89
4	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	2/3 (0,67)	0,78
5	2/3 (0,67)	2/3 (0,67)	3/3 (1,00)	0,78
6	3/3 (1,00)	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	0,89
7	2/3 (0,67)	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	0,78
8	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	3/3 (1,00)	0,89
9	3/3 (1,00)	3/3 (1,00)	2/3 (0,67)	0,89
10	2/3 (0,67)	3/3 (1,00)	3/3 (1,00)	0,89
Total				0,86

Anexo 4 Validación de instrumento (encuesta)

Ítem	ΣX_i	ΣX_i^2	S_i^2
1	28	132	0,267
2	28	132	0,267
3	27	123	0,300
4	27	123	0,300
5	28	132	0,267
6	26	114	0,267
7	25	111	1,367
8	29	141	0,167
9	26	114	0,267

10	29	141	0,167
11	29	141	0,167
12	28	132	0,267
13	28	132	0,267
14	29	141	0,167
<hr/>			
Totales	$\sum Si^2 = 4,237$		
K	14		
$\sum Si^2$	4,237		
α	0,757	75,7%	
<hr/>			