

El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth

Budget as a financial management tool for decision-making at Almirante Illingworth Higher University Institute

Lourdes Rufina Parra Trelles¹  0000-0001-9571-9170  lparra@aitec.edu.ec
Judith Lissette Navarrete Morán²  0000-0003-4437-0188  jnavarrete@aitec.edu.ec

^{1,2} Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth, Ecuador

Código Clasificación JEL: G11, M10, M21, M41

Recepción: 2023-06-08 / Aceptación: 2023-08-24 / Publicación: 2023-09-05

Citación/como citar este artículo: Parra, L. Navarrete, J. (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/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852>

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo analizar el cumplimiento presupuestario año 2022, mediante técnicas financieras para la toma de decisiones estratégicas en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. En este estudio de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, se analizó el cumplimiento del presupuesto institucional como un instrumento de gestión para la toma de decisiones en el instituto mediante el análisis de las variaciones y el indicador de rentabilidad, basado en la proyección y ejecución presupuestaria del año 2022. Se recurrió a la principal fuente de información como lo es el presupuesto institucional aprobado por el Órgano Colegiado Superior proyectado y ejecutado. Los principales resultados revelan que el presupuesto se cumplió parcialmente debido a factores externos por los que atraviesa el país, sin embargo, aportó con información financiera para la toma de decisiones, permitiendo mantenerse y cumpliendo con los objetivos del periodo, además, el adecuado seguimiento y el control permitió identificar la necesidad de asignar costos por carreras académicas para conocer el rendimiento y rentabilidad de cada una de ellas, por lo que se concluye que el presupuesto constituye una herramienta de gestión que proporciona información financiera y económica para la toma de decisiones institucionales.

Palabras clave: Decisiones estratégicas, desviaciones presupuestarias, ingresos y gastos operacionales.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the budgetary compliance 2022, through financial techniques for strategic decision making at the Higher University Institute Almirante Illingworth. In this descriptive study with a qualitative approach, compliance with the institutional budget was analyzed as a management tool for decision-making in the Institute through the analysis of variations and the profitability indicator, based on the projection and budget execution in 2022. The main source of information was used, such as the institutional budget approved by the Highest Governance Body projected and executed. The main results reveal that the budget was partially met due to external factors that the country is going through, however, it provided financial information for decision-making, allowing it to maintain and meet the objectives of the period, in addition, adequate monitoring and control allowed to identify the need to assign costs by academic careers to know the performance and profitability of each of them, so it is concluded that the budget is a management tool that provides financial and economic information for institutional decision making.

Keywords: Strategic decisions, budget deviations, income and operating expenses.

INTRODUCCIÓN

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023) en el Ecuador actualmente existen 138.521 empresas, que representan un incremento del 16% en relación al año 2021 en los diferentes sectores de la producción: servicios, comercial, industrial y construcción; ante este crecimiento las organizaciones se enfrentan a nuevos retos para mantenerse en un mercado cambiante y a la vez exigente, por lo que requieren de profesionales con habilidades y competencias que aseguren la supervivencia empresarial en un sistema competitivo.

El número de Instituciones de Educación Superior (IES) también ha crecido, un estudio basado en la información reportada al Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador reveló la creación de 184 Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (ISTT) entre los años de 1979 al 2007, de los cuales el 50% son autofinanciados, el 46.74% de carácter público y la diferencia declarados como cofinanciados (CEAACES, 2016); instituciones encargadas de preparar a los profesionales que respondan a las necesidades de las empresas. La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT, 2022) expone en su informe técnico sobre concentración académica que en el segundo semestre del año 2021 hay declarados 253 Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos en el sistema nacional.

El Informe final de la Evaluación del Entorno de Aprendizaje de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológico elaborado en el año 2016 por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) producto de la Evaluación Externa iniciada en el 2014 expone que el indicador Rendición de Cuentas evaluó la forma como las autoridades de los ISTT informan sobre el cumplimiento de sus objetivos planificados con su respectiva ejecución presupuestaria. Entre un total de 245 institutos que fueron sujetos de la evaluación en mención, se alcanzó un resultado promedio de 0,005438 lo que representa el 29,90% del valor referencial asignado a este indicador en el modelo, deduciendo que no se presentaron las evidencias necesarias sobre la planificación institucional y su respectiva ejecución presupuestaria.

Las organizaciones con o sin fines de lucro deben tomar decisiones financieras u operativas efectivas para lo cual requieren de datos de su actividad económica; sin embargo, según Gallegos (2021) menciona que las empresas toman decisiones de forma emocional y no de forma técnica, lo que les lleva a fracasar en los primeros 3 años, esto es debido a que desconocen sus ingresos, la distribución de los gastos/costos, no pueden visualizarse al futuro ni establecerse metas financieras a corto y largo plazo; este escenario de incertidumbre es el eje principal del desconocimiento sobre lo que puede llegar a suceder en el futuro respecto a las consecuencias de una decisión por la carencia de datos previos.

Las IES al igual que otras organizaciones también se enfrentan a la toma de decisiones para lograr los objetivos estratégicos; por eso, deben conocer y asignar sus recursos priorizando las necesidades y la disponibilidad de los mismos, tales como la creación de nuevos programas/carreras académicas que cubran la demanda de profesionales capaces de responder a las necesidades de las empresas, contratación de personal altamente calificado, adquisición de infraestructura tecnológica para la enseñanza, la investigación, la gestión administrativa, entre otras; estas decisiones son principales para cumplir con el plan estratégico institucional.

En consecuencia, para que la toma de decisiones sea eficiente y estratégica se requiere contar con instrumentos de la gestión financiera como el presupuesto; el cual se define como una herramienta “de planeación que permite, de cierta forma, anticiparse a los hechos que ocurrirán para poder contrarrestar los efectos negativos y aprovechar los positivos de los entornos externos e internos” (Díaz Cruz et al., 2016). Además, para el cumplimiento del presupuesto es necesario el seguimiento en tiempo real y de ser el caso, hacer los ajustes para reducir costos/gastos y mejorar la eficiencia de los recursos.

Dentro del marco de la gestión empresarial, las pequeñas, medianas o grandes organizaciones, sean de carácter público, privado o mixto, emplean los presupuestos como una herramienta de planeación y control financiero, que aporta a la toma de decisiones. Al respecto, las IES tienen la libertad para elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto institucional como parte del ejercicio de su autonomía responsable siendo el Órgano Colegiado Superior (OCS) el ente encargado en las IES particulares de aprobar el presupuesto (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

El artículo 36 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) manifiesta que las IES “asignarán de manera obligatoria en sus presupuestos partidas para ejecutar proyectos de investigación, adquirir infraestructura tecnológica, publicar textos pertinentes a las necesidades ecuatorianas en revistas indexadas, otorgar becas doctorales a sus profesores titulares y pago de patentes” teniendo en cuenta que las IES no tienen fines de lucro, sus excedentes serán destinados al incremento del patrimonio institucional (2022). Haciendo alusión al patrimonio y financiamiento de las IES, sus ingresos son producto de las matrículas, derechos y aranceles establecidas en la Constitución y la LOES, se menciona que deben lograr sostenibilidad financiera de las cohortes aperturadas

considerando tasas de deserción, otorgamiento de becas y ayudas económicas, financiamiento de proyectos académicos, investigativos, infraestructura, capacitación al personal y otros que conlleven a promover la calidad de la educación (Consejo de Educación Superior, 2022).

Gestión financiera

La gestión financiera es la base para el desarrollo de los procesos organizacionales y resulta de gran ayuda al momento de tomar decisiones, bien sea al momento de generar nuevos ingresos así como para hacer frente a las obligaciones financieras, esfuerzos que según Cevallos y otros (2022) van encaminados a “maximizar el valor de la empresa”.

A lo expuesto, Montaña y otros agregan que la gestión financiera precisa la conjunción de tres factores necesarios “la elaboración rigurosa de los presupuestos, la eficiencia en la ejecución y la correcta determinación de las magnitudes económicas del presupuesto que inciden en dicha gestión” (2020) de esta manera se logra establecer una articulación de la planificación, utilización y control de los recursos financieros que cuentan una organización para lograr sus objetivos adaptados a las necesidades de la sociedad.

El buen desempeño de una organización depende en gran medida de la gestión financiera, si bien es cierto, la gestión financiera no forma parte de las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, guarda una relación directa para alcanzar resultados positivos en las actividades que se realicen. Ricardo Herrera y otros manifiestan que “para lograr la pertinencia e impacto universitario que la sociedad demanda se requiere del funcionamiento estable de esta como tal, lo cual está evidentemente relacionado con la gestión económico-financiera” (2019).

En las IES el proceso de planificación y control financiero es una tarea que requiere esfuerzos, puesto que se debe equilibrar las fuentes de ingresos, que están determinadas por la Constitución y LOES, con los gastos que cada vez son más demandantes para garantizar una educación de calidad, exponiendo resultados mediante indicadores de liquidez, solvencia y resultados operacionales (Rodríguez et al., 2017).

Presupuesto

Alva manifiesta que el presupuesto “permite planificar, controlar y proyectar el flujo de recursos que la empresa emplea y distribuye en sus distintas actividades” en un periodo determinado que generalmente es un año (2019, pág. 699), Bernal (2022) agrega que el presupuesto se asigna a un plan de acción según los objetivos organizacionales establecidos previamente. Se le designa también como una “herramienta administrativa dinámica que debe adaptarse a las necesidades, capitales y tamaño de la empresa, permitiéndole subsistir en condiciones de crisis económicas” (Parra y La Madriz, 2017).

De acuerdo con lo expuesto, el presupuesto se convierte en una herramienta que integra y organiza los recursos disponibles en una organización para un tiempo determinado, ayuda a prever los ingresos y gastos que permitirán el desarrollo de las operaciones necesarias para lograr las metas organizacionales, lo cual también tiene lugar en las Instituciones de Educación Superior, quienes dentro de su autonomía responsable cuentan con la libertad de elaborar, ejecutar y controlar su presupuesto institucional.

Metodologías Presupuestaria

Hoy dos enfoques principales para fijar el presupuesto: presupuesto de base cero y presupuesto incremental. El presupuesto base cero se hace de nuevo sin referencia a ejercicios anteriores, implica que cada elemento que se incorpora al presupuesto es revisado con detalle y debe ser justificado. Presupuesto incremental se basa en el año anterior teniendo en cuenta cambios como la inflación que podrían tener un impacto en los nuevos cálculos (Penguin Random House, 2020).

Toma de decisiones

La toma de decisiones hace referencia a la “capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión” (González et al., 2019). Izar citado por Huacchillo Pardo y otros (2020) menciona que la toma de decisiones financieras requiere un conjunto de acciones que involucra el análisis de la situación financiera, la valoración de alternativas y ejecución de decisiones para alcanzar los objetivos con las fuentes de financiamiento necesarias. Dentro de las organizaciones, todas las decisiones que tomen los directivos tienen repercusiones financieras en menor o mayor medida.

Los presupuestos proporcionan elementos necesarios para tomar decisiones y son los directivos de las organizaciones los llamados a realizar un análisis profundo de la situación, a través de la comparación de información de periodos anteriores o de la competencia. Santillán Yuqui y otros exponen que “las decisiones basadas en los presupuestos pueden estar relacionadas con la fijación de precios de los productos o la creación de nuevos bienes y servicios para lograr el cumplimiento de objetivos” (2020, pág. 594).

Por lo expuesto, el objetivo del presente trabajo es analizar el cumplimiento presupuestario 2022 mediante técnicas financieras que aporten a la toma de decisiones estratégicas del Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth-AITEC; la cual es una entidad educativa de nivel superior que tiene 28 años de vida institucional y adquirió la condición de Universitario en el año 2022; oferta carreras de Tecnología Superior y Tecnología Superior Universitaria en modalidad híbrida y en línea; su modelo educativo se basa en el proceso de enseñanza y aprendizaje constructivo en donde el estudiante asume un papel activo y comprometido, desarrollando capacidades de investigación y aprendizaje por cuenta propia.

METODOLOGÍA

El tipo de esta investigación se caracterizó por ser documental, debido a que se realizó una revisión sistemática de literatura de los últimos años relacionada con el tema tratado, para lo cual se consultó diversos sistemas de información científica, páginas web oficiales e informes de entes gubernamentales, así como, libros digitales disponibles en bibliotecas virtuales. El principal instrumento fue el presupuesto proyectado y ejecutado de AITEC correspondiente al periodo 2022, su revisión se realizó en función al cumplimiento de lo proyectado en los ingresos, costos/gastos y su afectación en la toma de decisiones estratégicas.

El alcance de la investigación fue de carácter descriptiva con enfoque cualitativo porque relata los hechos, sucesos que determinan el nivel de cumplimiento de la proyección de los ingresos así como de los costos/gastos a partir de la revisión del presupuesto presentado en diciembre 2021 ante el OCS del AITEC, en contraste con lo ejecutado durante el periodo 2022.

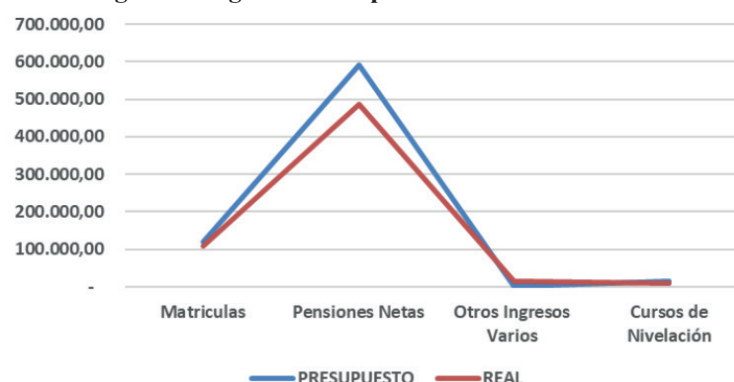
Para analizar los resultados reales frente a los proyectados se empleó dos técnicas financieras partiendo del análisis de variaciones, la cual es una técnica que se aplica como seguimiento del cumplimiento que según (Muñiz, 2009) “es necesario para tener un control presupuestario eficaz, medir la capacidad de respuesta de cada responsable, para conseguir minimizar el impacto de las desviaciones y afrontar los cambios futuros”. Se procedió a obtener las desviaciones en valor absoluto y porcentual, que son las diferencias entre los datos previstos y los datos reales del presupuesto año 2022; para distinguir el origen de las principales causas de las desviaciones. Otra de las técnicas financieras empleadas para el análisis es de ratios financieros “que se usan para evaluar la situación financiera de una empresa e identificar aquellas áreas que puedan ser problemáticas y afectar las perspectivas futuras” (Penguin Random House, 2020). Por lo expuesto, se aplicó los principales indicadores para evaluar rentabilidad en la información prevista y real de AITEC, de tal manera que con la información obtenida se ayude a monitorear la ejecución, permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas para alcanzar los resultados esperados.

RESULTADOS

En la revisión documental se constató que en la elaboración del presupuesto participaron todos los directivos de las áreas de la institución, después fue presentado al OCS quienes analizaron y aprobaron para su ejecución, la metodología utilizada para presupuestar los ingresos/gastos es la basada en el histórico, es decir, se revisaron los ingresos de años anteriores, expectativas de crecimiento y cambios del entorno económico; sin embargo, para el periodo 2022 el país aún experimenta las consecuencias por la afectación del Covid-19 en el sector empresarial, lo que ha generado una incertidumbre económica y financiera; motivo que ha llevado en primera instancia a reestructurar el presupuesto prestando al OCS en el mes de junio de 2022.

En el periodo 2022 se planificó dos semestres, se mantuvieron los valores de cada uno de los rubros de los ingresos operacionales, estos provienen del cobro de una matrícula por semestre; cinco cuotas; curso de nivelación en el caso de los estudiantes del primer nivel, y por último otros servicios académicos que corresponden a especies valoradas y/o certificaciones, homologaciones, etc.

Figura 1: Ingresos Presupuestados versus Reales

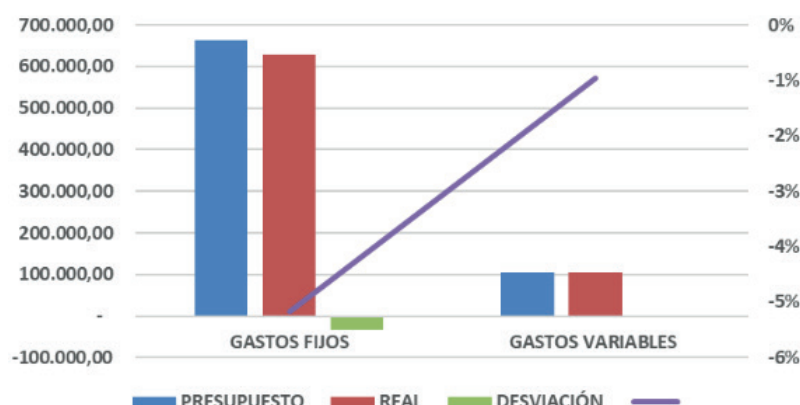


En este rubro se obtuvo una desviación desfavorable del 15%, lo que conllevó a analizar las posibles causas; los estudiantes se enfrentaron a dificultades económicas, debido a la reducción de personal en las empresas como medida de salvación económica, se quedaron sin trabajo y muchos de ellos son el sustento de sus hogares. Otra causa identificada es por problemas de salud o algún pariente enfermo que requiere de atención. Otro factor no menos importante, es la incertidumbre de regresar a la presencialidad y el Covid-19 que aún afectaba algunas familias. Con respecto, a los ingresos no operacionales hay una variación negativa del 22% de igual manera se ve afectada por la situación económica debido al Covid-19.

Es importante destacar que el presupuesto proporcionó información oportuna, que permitió tomar decisiones y realizar los ajustes a medida que se dieron estas variaciones, en la partida de los gastos operacionales el OCS tomó algunas decisiones, amparándose en el Acuerdo Ministerial N°MDT-2020-077 que permite al sector privado la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral, por lo que se mantienen los contratos de reducción de sueldos; por otra parte, se revisó otros rubros generales con los promotores en los que se obtuvo una respuesta favorable, también se ajustaron los destinados al área de vinculación e investigación, entre otros.

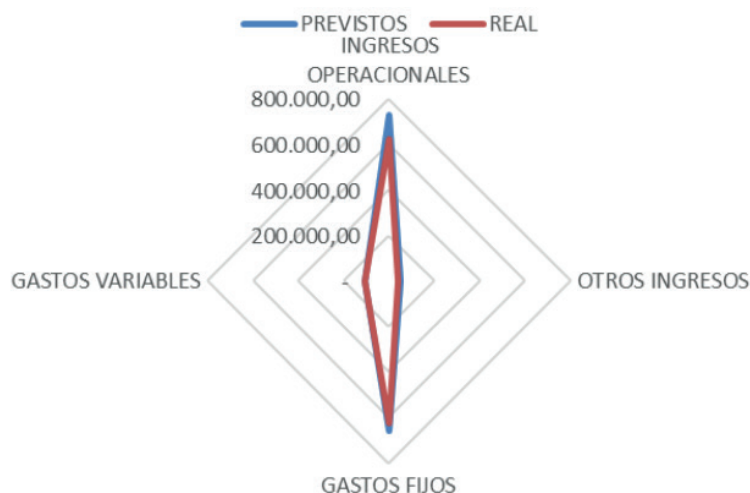
Para un mejor análisis se clasifican los gastos operacionales en gastos fijos y variables, se determinan las desviaciones en valores absolutos y el porcentaje.

Figura 2: Gastos operacionales presupuestados & reales y la desviación.



La variación de los gastos tanto fijos como variables es positiva ya que está entre el rango de 1% al 5% esto debido a la optimización de los recursos y las medidas adoptadas por el OCS, en mantener los gastos esenciales para las operaciones de la institución. Para determinar el grado de consecución del cumplimiento del presupuesto, se grafica los 4 puntos que componen la estructura del presupuesto.

Figura 3: Cumplimiento del presupuesto 2022 de AITEC



Una vez evaluado el cumplimiento del presupuesto de AITEC como herramienta de la gestión financiera para la toma de decisiones, se evidencia que se ha ejecutado satisfactoriamente en un 85%, por otra parte, las desviaciones representan un 15% siendo estas el rubro de la pérdida contable, a pesar del déficit, el flujo de caja disponible permitió cumplir oportunamente con las obligaciones al ente regulador, proveedores, y personal tanto académico como administrativo.

Resultados de rentabilidad

Todas las organizaciones se centran en la capacidad que tiene de generar excedentes para cubrir sus gastos fijos, por eso, la razón del margen de ganancias mide la eficiencia de cómo la empresa ha generado utilidades después de deducir los costos/gastos operacionales; el indicador es:

Razón del Margen de utilidad= Utilidad / ventas

El resultado indica cuánto de cada dólar de ingresos se convierten en ganancias después de cubrir los gastos, mientras más alta es la tasa mayor es la rentabilidad; en el presupuesto 2022 se proyecta obtener una rentabilidad del 1%; no obstante, en el estado de resultados real no se logra dicho porcentaje; debido a que los ingresos reales no alcanzaron a los previstos, muy a parte de los ajustes realizados a los gastos operacionales.

DISCUSIÓN

Se revisa los puntos relevantes, en efecto, el presupuesto constituye una herramienta de la gestión financiera ya que permite planificar los recursos disponibles de acuerdo con la capacidad económica, de tal manera, reduciendo los riesgos y apoyando a la toma de decisiones. Una vez con el presupuesto, para su cumplimiento se requiere de un seguimiento continuo en donde se compare lo previsto con lo real para identificar las razones de las posibles desviaciones positivas o negativas, esto permite tomar decisiones informadas y realizar los ajustes en la medida de los cambios del entorno.

Los autores del presente trabajo coinciden en qué independientemente del tipo de empresa o sector económico al que pertenezcan, deben contar con un presupuesto como herramienta de planificación, control y toma de decisiones financieras; pero es esencial reconocer el seguimiento continuo de la ejecución del mismo, identificando las posibles desviaciones para que esté se convierta en una herramienta de control; además, es importante involucrar a los departamentos y directivos para la elaboración y ejecución. En AITEC durante el periodo 2022, el presupuesto se constituyó en la principal herramienta para la toma de decisiones, a pesar del entorno externo por las afectaciones de salud y económica en el país, tuvo un cumplimiento del 85%; permitiendo controlar los costos-gastos e incluso enfocarse en los rubros de mayor necesidad; aunque no se logró la meta del 1% de rentabilidad, su déficit fue menor al año anterior, por otra parte, el presupuesto garantizó que el flujo de caja pueda cubrir con los obligaciones presentes.

CONCLUSIONES

Culminado el presente trabajo, podemos mencionar que el presupuesto se empleó como una herramienta significativa en la gestión financiera, que permitió a los directivos la toma de decisiones acertada y oportuna considerando la situación financiera que se presentaba a lo largo del año. La participación de los directivos de todas las áreas en la elaboración del presupuesto constituyó un rol fundamental, estableciendo así los recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales, se resalta la comunicación, seguimiento y control adecuado mediante este instrumento para mejorar la gestión financiera, permitiendo al instituto adaptarse y mantenerse a las condiciones de un año de conflictos y desafíos.

El mínimo crecimiento de los matriculados, que son la principal fuente de ingreso, ocasionado por las situaciones del entorno como el desempleo de la población entre ellos los estudiantes y sus familiares, las consecuencias propias del Covid-19 en el plano de salud, así como la incertidumbre en el retorno a la presencialidad; afectó los ingresos operacionales y no operacionales los cuales presentaron una variación negativa en relación con lo proyectado, motivando que los directivos actúen de manera inmediata, como la búsqueda de otras fuentes de ingreso mediante cursos de educación continua que pudieran elevar el nivel de ingreso, referente a los gastos se estableció una extensión de la reducción de sueldos amparándose en la normativa vigente y ajustes en otros rubros que no afectaron directamente a la operatividad del instituto. Según lo expuesto, se evidencia la forma en que el presupuesto proporcionó información relevante para tomar decisiones oportunas durante el año 2022.

Para que un presupuesto logre su objetivo requiere de adecuadas herramientas financieras que permitan un análisis efectivo, en este trabajo se analizaron las variaciones de los ingresos y gastos presupuestados con lo ejecutado permitiendo identificar la desviación y el grado de consecución del cumplimiento del presupuesto; por otro lado, el índice de rentabilidad proyectado, no se logró debido al déficit suscitado, sin embargo, el flujo de caja permitió atender las obligaciones corrientes del instituto.

Finalmente, este análisis permitió identificar la necesidad de buscar otra forma de gestión del presupuesto mediante la creación de centros de costos para el próximo periodo, con el propósito de dar un seguimiento detallado de los costos asignados por cada carrera vigente esto permitirá conocer la rentabilidad y el rendimiento de cada una de ellas, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, E. (2019). Fundamentos de Contabilidad (Tercera ed.). Perú: Pearson. <https://aitec.vitalsource.com/books/9786073248990>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018, agosto). Ley Orgánica de Educación Superior. <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Bernal Torres, C. (2022). Proceso administrativo. Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI (Primera ed.). México: Pearson. <https://aitec.vitalsource.com/books/9786073255981>
- CEAACES. (2016). Informe final de la Evaluación del Entorno de Aprendizaje de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológico. Quito.
- Cevallos, V., Valverde, P., Procel, M., & García, M. (2022). Las finanzas como eje transversal en la educación superior ecuatoriana: herramientas básicas. Compás. <https://doi.org/http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2023-01-18-140750-L2022-030.pdf>
- Consejo de Educación Superior. (2022, noviembre 14). Reglamento de aranceles, matrículas y derechos en las instituciones de educación superior. <http://gaceta.ces.gob.ec/inicio.html>
- Díaz Cruz, M., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. M. (2016). Presupuesto enfoque para la planeación financiera (2da. ed.). Colombia: Pearson.
- Gallegos, C. (2021, mayo 18). Emprender en Ecuador. <https://burocreditoecuador.com/emprendimiento/porque-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(1), 242-267. <https://doi.org/https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Huacchillo Pardo, L., Ramos Farronán, E., & Pulache Lozada, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 356-362. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356
- Montaño, S., López, D., & Socarras, C. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria. Revista Espacios, 41(13). <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a20v41n13/a20v41n13p19.pdf>
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España: Brea Editorial.
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. Negocio, 13(38), 33-48. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>
- Penguin Random House. (2020). Como funciona una empresa. Gran Bretaña : Dorling Kindersley Limited.

Presidencia de la República del Ecuador. (2022, julio 14). Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior. <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2022/Agosto/A2/Reglamento%20a%20la%20Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior.pdf>

Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., & Pérez Campaña, M. (2019). La gestión económica financiera en las universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100056

Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Ganga, F. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Revista Asociación Interciencia*, 42(2), 119-126. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/339/33949912008/html/>

Santillán Yuqui, C., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. *Ciencia Matria*, 6(2), 584-614. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398>

SENESCYT. (2022). Informe técnico sobre la concentración de oferta académica de tercer y cuarto nivel en el país - segundo semestre 2021.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023, marzo 26). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Ranking de Compañías: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>