

PLAN FINANCIERO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONAL 3

INTEGRAL FINANCIAL PLAN AND ITS IMPACT ON THE EXECUTION OF THE STRATEGIC PLAN OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN ZONAL 3

Jonathan Porfirio Izurieta Flores¹, Christopher Lin Urgiles Villamar², Henry Luis Peñaherrera Veloz³

{jizurietaf@unemi.edu.ec¹, curgilesv@unemi.edu.ec², hpenaherrerav@unemi.edu.ec³}

Fecha de recepción: 26/05/2025 / Fecha de aceptación: 04/06/2025 / Fecha de publicación: 01/07/2025

RESUMEN: El presente artículo, analiza la influencia de un plan financiero integral en la ejecución del plan estratégico de una institución de educación superior pública de la zonal 3 en Ecuador, el problema identificado radica en que muchas universidades carecen de una planificación financiera a largo plazo que respalde adecuadamente las metas y objetivos planteados en su plan estratégico, generando brechas entre lo planificado y lo ejecutado, lo que impide tomar decisiones oportunas en las proyecciones presupuestarias y la optimización del uso de recursos públicos. El objetivo de la investigación es evaluar la relación entre el plan financiero integral y la ejecución del plan estratégico institucional, con el fin de fortalecer la gestión administrativa y mejorar la asignación de recursos. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto no experimental, con alcance descriptivo y correlacional. Se combinaron análisis cuantitativos de datos presupuestarios reales y cualitativos mediante análisis documental y entrevistas a directores de planificación y financiero. Los resultados revelan que la institución no cuenta con un plan financiero integral ni realiza proyecciones presupuestarias futuras alineadas con el plan estratégico, provocando una débil articulación. Se evidencia además que el presupuesto se maneja de forma anual distribuyendo conforme a las necesidades más urgentes, limitando la capacidad de adaptación y la generación de recursos propios. Desde el marco teórico, se destaca que un plan financiero es esencial para proyectar estados financieros, controlar el presupuesto y garantizar el uso ordenado de recursos públicos. En conclusión, la investigación sostiene que la implementación de un plan

¹Escuela de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, (UNEMI) Milagro – Ecuador, <https://orcid.org/0009-0009-8703-4556>; +593968756882

²Escuela de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, (UNEMI) Milagro – Ecuador, <https://orcid.org/0009-0002-5248-8258>; +593983426003

³Escuela de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Tutor, (UNEMI) Milagro – Ecuador, <https://orcid.org/0009-0004-4614-4656>; +593989681873

financiero integral fortalece la gestión institucional, mejora la asignación de recursos presupuestarios y contribuye al cumplimiento efectivo de las metas estratégicas. Asimismo, destaca la necesidad de un sistema de seguimiento y monitoreo que permita evaluar la ejecución de los dos planes y asegurar el éxito de la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Plan financiero, planificación estratégica, proyección, presupuesto y sostenibilidad

ABSTRACT: This article analyzes the influence of a comprehensive financial plan on the execution of the strategic plan of a public higher education institution in Zone 3 in Ecuador. The problem identified lies in the fact that many universities lack long-term financial planning that adequately supports the goals and objectives set forth in their strategic plan, generating gaps between what is planned and what is executed, which prevents timely decisions in budget projections and the optimization of the use of public resources. The objective of the research is to evaluate the relationship between the comprehensive financial plan and the execution of the institutional strategic plan, with the aim of strengthening administrative management and improving resource allocation. To this end, a non-experimental mixed-approach methodology was used, with a descriptive and correlational scope. Quantitative analysis of actual budget data and qualitative analysis were combined through documentary analysis and interviews with planning and finance directors. The results reveal that the institution does not have a comprehensive financial plan nor does it make future budget projections aligned with the strategic plan, causing a weak articulation. It is also evident that the budget is managed annually, distributing it according to the most urgent needs, limiting the capacity for adaptation and the generation of internal resources. From a theoretical framework, it is emphasized that a financial plan is essential for projecting financial statements, controlling the budget, and ensuring the orderly use of public resources. In conclusion, the research maintains that the implementation of a comprehensive financial plan strengthens institutional management, improves the allocation of budgetary resources, and contributes to the effective fulfillment of strategic goals. It also highlights the need for a follow-up and monitoring system that allows for evaluating the execution of both plans and ensuring the success of institutional sustainability.

Keywords: Financial plan, strategic planning, projection, budget and sustainability

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las instituciones de educación superior, la planificación financiera estratégica se consolida como un pilar importante para garantizar la sostenibilidad y eficacia de las instituciones públicas. (1) plantea que un plan financiero integrado al plan estratégico institucional fortalece la rendición de cuentas y a su vez la evaluación continua de sus objetivos estratégicos permite traducirlos en indicadores de desempeño financiero.

Con ello, la articulación entre los recursos económicos y los objetivos planteados en el plan estratégico institucional permite anticipar escenarios financieros, optimizar asignaciones de presupuestos y fortalecer sistemas de seguimiento y evaluación. Sin embargo, un alto número de universidades carecen de un plan financiero que articule y dé soporte económico a su plan estratégico institucional, lo que deriva a brechas entre lo planeado y lo ejecutado, desafíos en la implementación de sus metas y objetivos, además la dificultad para la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y proyecciones financieras.

El presente artículo propone analizar la incidencia del plan financiero integral en la ejecución del plan estratégico de una institución de educación superior de la zonal 3. A través de un enfoque mixto no experimental y un alcance descriptivo-correlacional, a su vez evalúa la relación entre la variable dependiente del plan estratégico institucional y la variable independiente correspondiente al plan financiero integral, con un análisis a un corto y largo plazo para fortalecer la gestión institucional.

Las entrevistas y cuestionarios denotaron una percepción generalizada de una baja articulación entre el plan financiero y la planificación estratégica, así como una limitada proyección a largo plazo. Esto conlleva a que una institución de educación superior de la zonal 3, no aplique un presupuesto calculado por el tiempo de vida del plan estratégico, a fin de que permita a las autoridades buscar nuevas fuentes de ingresos internos o externos mediante la generación de recursos de autogestión a través de sus unidades académicas, u otra alternativa inmediata la optimización del gasto corriente, a fin de que se incremente los recursos de inversión que generan valor agregado en la planificación.

Los autores describen la necesidad de realizar presupuestos multianuales y a su vez flexibilidad financiera para poder cumplir con las metas estratégicas (2) (1) (3), la institución de educación superior analizada mantiene proyecciones rígidas y con limitaciones al ejercicio anual, lo cual dificulta su capacidad de adaptación y alineación con respecto al plan estratégico institucional. Esta brecha se traduce en una desviación entre lo planificado con respecto a lo ejecutado. En el marco de la discusión se profundiza la alta incidencia sobre la eficiencia en la gestión institucional y se menciona aspectos importantes que colaboran a que se cumplan, como el monitoreo continuo, fuentes de autofinanciamiento, revisión documental y proyección presupuestaria, para fortalecer la coherencia financiera - estratégica.

Este proceso sistematizado abarca desde el diagnóstico preliminar hasta la evaluación global, lo cual garantiza una interpretación vinculada entre el plan financiero y el plan estratégico institucional, teniendo claro la adopción de las fases diferenciadas e identificadas las cuales están respaldadas con normativas nacionales y el constante monitoreo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y adopción de los cambios en función a resultados obtenidos.

La programación presupuestaria, busca ejecutar una planificación y proyección de ingresos, en base a una asignación de recursos por eje estratégico; aplicando así una ponderación de cada indicador y objetivo estratégico porcentual sobre la meta total, manteniendo una constante en

la ejecución. Conllevando así a una socialización e implementación del plan financiero con las unidades académicas y de gestión, incorporando sistemas internos de planificación y de presupuesto.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este tipo de investigación acoge un enfoque mixto no experimental, que integra deliberadamente el método cuantitativo para un análisis y recolección de datos presupuestarios y de ejecución mediante entrevistas a los directores de planificación y financiero de una de las instituciones de educación superior de la zonal 3 y método cualitativo que facilita el análisis documental de la institución mediante el uso del plan estratégico y plan operativo anual en todas sus fases de estudio, sin recurrir a la manipulación de las variables dependientes e independientes (4). Permitiendo así analizar de manera íntegra la relación que se maneja entre el Plan financiero integral y el Plan Estratégico.

Dentro de los métodos se emplea el inductivo, que para los autores (5) lo describen como un proceso de razonamiento que parte de la observación detallada de datos o fenómenos específicos para derivar categorías, patrones y finalmente formulaciones más generales o teorías. La cual hace relación de forma particular a la gestión financiera y estratégica a partir de los datos que se han recolectado y hallazgos de información en documentos institucionales hacia la construcción de conceptos más amplios que expliquen el conjunto del fenómeno estudiado.

Seguido del método deductivo, que según lo señala el autor (6) caracteriza como el proceso que inicia con proposiciones teóricas o normativas generales las cuales incluyen hipótesis basadas en marcos legales, modelos financieros o del marco lógico y desciende a la verificación empírica de esas proposiciones en casos concretos. Partiendo así, del análisis de marcos normativos legales, teóricos, principios técnicos y modelos financieros establecidos para aplicar instrumentos que estén correctamente alineados con el caso de estudio que permita contrastar los resultados con lo esperado teóricamente.

Culminando así con el método analítico, que (7) plantea como la descomposición de un todo en sus partes, para así examinarlas de forma individualizada y comprender sus relaciones y funcionamiento interno. Con ello se busca descomponer los planes institucionales en componentes observables, que permitan medir con precisión indicadores financieros y estratégicos, facilitando el cálculo de correlaciones y la evaluación de la incidencia en la ejecución del plan estratégico.

Dentro del estudio se presenta un alcance correlacional con un componente descriptivo. En la investigación permite describir sistemáticamente las diversas características de una o varias variables y, al mismo tiempo, medir el grado y la dirección de la relación entre ellas, sin intervenir ni manipular el entorno (5). Con ello desde el apartado descriptivo se identifica y caracterizan los diferentes componentes del Plan Financiero Integral a implementarse por las

IES. y dentro del marco correlacional se analiza el nivel de relación que maneja entre el plan financiero y el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de una asignación presupuestaria que permita explorar hasta qué punto se relaciona con el éxito en la ejecución de dichos objetivos.

Seguidamente, la población se define como un conjunto total de elementos, personas o bien objeto los cuales comparten características de interés para el estudio y donde se pretende obtener conclusiones, a su vez señala que una delimitación clara de la población es fundamental para diseñar acertadamente el muestreo y garantizar la validez de los hallazgos (5). Dando así el marco de estudio de la población la cual comprende de 5 instituciones de educación superior de la zonal 3 integradas por las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua.

Del mismo modo el autor (5) conceptualiza como un conjunto representativo de dicha población el cual puede ser seleccionado mediante técnicas probabilísticas o no probabilísticas, cuyo comportamiento estadístico permite inferir resultados válidos para la población de origen. Dentro de la muestra se analiza a una institución de educación superior de la zonal 3 ya que presenta una amplia disponibilidad de informes institucionales y financieros, a su vez el acceso con los responsables de planificación y finanzas.

Los autores (4) señalan que, en investigaciones de caso único, el muestreo intencional no probabilístico permite dar selección deliberadamente a las unidades más informativas para el caso de estudio. Ya que así esta estrategia permite maximizar la profundidad y calidad de la información recolectada y con ello garantizar hallazgos que reflejen la dinámica interna de la institución.

El estudio se desarrolla en una institución de educación superior de la Zonal 3 de Ecuador, la cual desempeña un papel importante en la formación de capital humano para sectores productivos locales y regionales. Su misión se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo vigente, orientado hacia el desarrollo socio económico y cultural de la región. No obstante, la misma experimenta limitación con el financiamiento y ejecución de sus objetivos estratégicos. En el marco normativo, tal como lo establece el Código Orgánico de planificación y finanzas públicas, exige la alineación de los planes estratégicos institucionales con los presupuestos asignados.

Con el contexto socioeconómico, cultural y legal este configura el “entorno” operativo en el que el estudio aborda la incidencia del plan financiero integral sobre la ejecución del plan estratégico de las instituciones de educación superior, facilitando un escenario adecuado para la influencia financiera sobre el logro de los objetivos estratégicos en un entorno regional que presenta carencias de recursos y altas demandas en el desarrollo social y académico.

Dentro de los instrumentos utilizados se emplea una guía de análisis para el estudio del plan estratégico institucional vigente, sus informes de rendición de cuentas y plan operativo anual. A su vez como instrumento también se emplea una matriz de categorización aplicadas en tablas de Excel para así clasificar datos, como los de las metas, alineación financiera-estratégica, sus

mecanismos de seguimiento y proyecciones institucionales-presupuestarias. Con ello permitirá contextualizar con mayor comprensión las decisiones y proyecciones financieras con su impacto en la planificación.

Para completar los datos, se aplicó el instrumento de la entrevista que dispone de una guía la cual contiene 11 preguntas dirigidas al director de Planificación y 11 preguntas dirigidas al director Financiero, el desarrollo de la tabulación de información se elabora mediante un Excel aplicando códigos con respecto a palabras claves receptadas en las respuestas de la entrevista, determinando así una frecuencia para cada código permitiendo analizar y presentar resultados en tablas y texto, las mismas que ayudarán a recopilar información clave con relación a la asignación presupuestaria y objetivos estratégicos, la percepción de la eficacia del seguimiento y evaluación presupuestaria.

Con ello se aplica un análisis estadístico estructurado, a fin de poder examinar la relación entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas estratégicas de una institución de educación superior de la zonal 3. Se calcula las tendencias y proyecciones en base a un histórico estadístico de años anteriores de forma general y a su vez de forma específica con el análisis de cada grupo de gastos, obteniendo un porcentaje a aplicarse en la proyección futura 5 años mediante cálculos matemáticos, a su vez del análisis de indicadores de resultado estratégico comprendidas de metas globales y por eje para cada año examinado, permitiendo evidenciar cómo la ejecución presupuestaria incide sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Brindando así, una interpretación integrada de los fenómenos financieros y estratégicos, qué, en conjunto con el seguimiento sistematizado, y el análisis correlacional aseguran que las conclusiones de la investigación no solo describan el estado actual, sino que también permite revelar las relaciones de alta importancia que sustenta una toma de decisiones más efectivas en las instituciones de educación superior.

RESULTADOS

Según la teoría de Valle define al plan financiero como “uno de los agentes primordiales para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan fundamentarse diferentes estrategias con el propósito de cumplir los objetivos y metas” (8) Las instituciones de educación superior de la zonal 3 elaboran los presupuestos de gastos en base a la asignación que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas, distribuyendo para gastos corrientes en: gastos de remuneraciones, servicios básicos, seguridad, becas de estudiantes, seguros de vida, pagos de préstamos y otros gastos normales y el sobrante lo distribuyen para gastos de inversión en; obras y equipamiento, lo cual no les permite cumplir el 100% de las metas y objetivos propuestos en su planificación estratégica por la falta de más recursos económicos.

El Art. 77 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública establece que “El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos de todas las entidades que constituyen las diferentes funciones del Estado” (9). Para cumplir con el presupuesto de forma obligatoria se debe aplicar las etapas del ciclo presupuestario.

La Constitución de la República del Ecuador dispone en el Art. 348:

La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros. La falta de transferencia de recursos en las condiciones señaladas será sancionada con la destitución de la autoridad y de las servidoras y servidores públicos remisos de su obligación (10).

El plan financiero se considera una herramienta de alta importancia para toda entidad, ya que con ello ofrece un alto control de la situación general de las empresas, además de facilitar la identificación de las áreas que carecen de una operatividad adecuada y que requieren una mejora en los procesos ya establecidos. Asimismo, la correcta elaboración de pronósticos y presupuestos financieros proporcionan datos objetivos y de gran importancia para una toma de decisiones acertadas, asegurando un nivel óptimo en cuanto al logro de los objetivos y metas de las empresas (8).

Con la metodología establecida se pretende realizar proyecciones económicas de las metas de planificación estratégica por el tiempo de vigencia de estos instrumentos, lo cual demostrará a través de cálculos matemáticos el presupuesto que se requiere para cubrir dicho plan, convirtiéndose en un instrumento muy necesario para las autoridades como responsables administradores.

Según Brigham y Houston describen que la proyección financiera es una estimación de los resultados financieros futuros de una empresa o proyecto, basándose en diferentes criterios, como datos históricos, tendencias del mercado y supuestos financieros, dicho proceso implica la elaboración de estados financieros futuros, como el estado de resultados, el balance general y flujo de caja, para calcular el rendimiento económico en un periodo determinado, las proyecciones financieras son primordiales para la planificación estratégica y la toma de decisiones acertadas (2).

El control y seguimiento en la planificación financiera es muy importante para evaluar su correcta ejecución presupuestaria a larga plazo, mediante la utilización de herramientas de gestión estratégica Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, donde se lleva un seguimiento periódico para medir que cada una de las metas propuestas se cumplan y aplicar estrategias por parte de las autoridades en caso de incumplimientos por parte de las unidades competentes.

En el libro de Chávez & Wilmer hablan sobre el rol de la planificación en la gestión universitaria emitida por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en la página 332 establece que; “el control y seguimiento es fundamental para llevar a cabo un control de los programas presupuestarios mediante la elaboración de matrices de indicadores, esto permite evaluar de forma periódica su relación con la formulación y ejecución presupuestaria” (11).

La norma de control interno 100-01, dispone:

“El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y el seguimiento” (12).

El plan estratégico institucional es obligatorio en todo el sector público a largo plazo y debe estar construido en base a la planificación local, provincial y nacional, alineados a los ODS 2030, para ello la secretaria nacional de planificación es el organismo competente en emitir la normativa y guía metodológicas para la elaboración por parte de las instituciones públicas.

En el plan estratégico 2024 – 2025 del Servicio de Rentas Internas menciona que:

Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado (13).

Según los siguientes autores Johnson, Scholes, & Whittington, señalan que el “Plan estratégico institucional es un documento formal que establece la dirección a largo plazo de una organización, definiendo su misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan sirve como una hoja de ruta que guía la toma de decisiones y la asignación de recursos, asegurando que todas las actividades estén alineadas con los propósitos y prioridades de la institución. Además, incluye mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el progreso hacia los objetivos establecidos y realizar ajustes cuando sea necesario” (14).

El artículo científico pensamiento estratégico manifiesta que:

El proceso de la planificación organizacional involucra principalmente tres etapas, la primera el plan operativo, la cual establece planes de acción, de trabajo y presupuestos a un año; la segunda es el plan táctico que hace énfasis en el análisis de asuntos críticos, objetivos y planes de acción también a un año; el tercero es el plan de largo plazo en el que interviene el análisis de asuntos críticos los objetivos de largo plazo y los planes de acción estratégicos que abarcan de 3 a 5 años (15).

(1) , nos indica que "La planificación estratégica debe estar intrínsecamente ligada a presupuestos multianuales y escenarios financieros proyectados, pues solo así se garantiza la viabilidad de las metas institucionales". Sin embargo, (16) hace mención de que los planes estratégicos tradicionales suelen fracasar por su desconexión con la realidad dinámica de las organizaciones; la flexibilidad financiera es clave para adaptarse a cambios imprevistos.

La secretaria nacional de planificación menciona que:

Los Objetivos Estratégicos Institucionales describen los logros o resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, es decir, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos institucionales deben tener concordancia con la planificación sectorial y/o nacional, fundamentados en sus competencias y atribuciones (17).

La metodología del plan financiero integral propuesto busca que una de las instituciones de educación superior de la zonal 3 pueda proyectar a corto y largo plazo el presupuesto institucional asignado por parte del Ministerio de Economía y Finanzas en base al Reglamento sobre la metodología de la elaboración y aplicación de la fórmula para la distribución de los recursos destinados anualmente por parte del estado a favor de las universidades y escuelas politécnicas (18).

Uno de los objetivos específicos es realizar un diagnóstico sobre la aplicación del plan financiero y su incidencia en la planificación estratégica de una institución de educación superior de la zonal 3.

Tabla 1. Entrevista aplicada al director de Planificación de una institución de educación superior de la zonal 3.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué tan importante es la planificación estratégica en su institución?	La planificación estratégica orienta la gestión de las autoridades institucionales durante su administración, permite tomar decisiones de manera oportuna orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales
¿Se realizan evaluaciones periódicas a la planificación estratégica y con qué frecuencia?	Si se realizan, de manera semestral por medio de matrices para determinar el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.
¿Considera importante contar con un plan financiero a corto y largo plazo con la proyección presupuestaria?	Es fundamental, para garantizar la eficiencia en la gestión de los recursos, su uso óptimo y su articulación con el cumplimiento de las metas planificadas.
¿El presupuesto asignado por el estado cubre la totalidad de la planificación estratégica institucional?	No cubre, las necesidades son mayores a la asignación entregada por el estado, es por ello que toca buscar otras fuentes de autogestión y créditos internos.

PLAN FINANCIERO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONAL 3

¿A cuál de los siguientes ejes estratégicos se asigna mayores recursos económicos?	Eje Académico que es la razón de ser de la institución y el agregador de valor.
¿Considera usted, que su Institución de Educación Superior debe complementar su planificación estratégica con un plan financiero?	Si, que considere los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas, por el tiempo de su vigencia, considerando todos los requerimientos, lo que implica que superará la asignación de recursos realizada por el estado.
¿Qué estrategias utilizaría para aplicar un plan financiero que ayude a la toma de decisiones superiores?	Seguimiento oportuno a la ejecución presupuestaria en comparación con la planificación financiera para la toma de decisiones de manera oportuna.

En la Tabla 1, como resultado de la entrevista se considera las preguntas de mayor valor para el presente caso investigativo a la dirección de Planificación, donde se puede evidenciar que la planificación estratégica y la importancia de contar con un plan financiero a corto y largo plazo con la proyección presupuestaria, es fundamental y obligatorio para garantizar la eficiencia en la gestión de los recursos, el uso óptimo y su articulación con el cumplimiento de las metas planificadas.

De igual forma se menciona por parte del encuestado que la institución si debe complementar su planificación estratégica con un plan financiero, por cuanto se gestionaría los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas, considerando todos los requerimientos internos y aplicar a largo plazo para una mejor visión con valores presupuestarios planificados. Por otro lado, señalo que una estrategia para el cumplimiento del plan financiero es a través de un seguimiento oportuno a la proyección con el fin de que la autoridad pueda tomar decisiones durante su ejecución.

Tabla 2. Entrevista aplicada al director Financiero de una institución de educación superior de la zonal 3.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿El presupuesto asignado por el estado cubre la totalidad de la planificación estratégica institucional?	Considero que el presupuesto asignado no cubre la totalidad de una planificación estratégica institucional, sin embargo, la regla general es procurar ajustarse al presupuesto asignado para cada ejercicio fiscal y cubrir las actividades detectadas como prioritarias
¿La Institución ha recibido más recursos presupuestarios en estos últimos 3 años 2023, 2024 y 2025 o se mantiene el mismo valor?	La institución si ha recibido más recursos durante los últimos años, pero como adicionales los comprometidos y no devengados, crédito interno y saldos de autogestión, pero los ingresos normales se ha mantenido el mismo valor.
¿Qué cantidad de recursos presupuestarios se asigna a cada uno de los ejes institucionales?	Los recursos asignados a cada eje institucional se adjunta la cédula presupuestaria donde se evidencia que al eje académico se le asigna mayores recursos por ser el eje agregador de valor.

PLAN FINANCIERO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONAL 3

<p>¿Qué porcentaje de incremento de presupuesto se asigna a cada uno de los grupos de gastos y de inversión para el año 2025 con relación al año 2024?</p>	<p>Existen porcentajes que se adjunta de incremento considerable en especial a nómina por actualización de la tabla de remuneraciones para la parte docente titular y no titular, gasto corriente de igual se incrementa y por los créditos, en inversión se reduce, pero estos son cubiertos con los saldos de autogestión y los comprometidos y no devengados.</p>
<p>¿Qué cantidad de recursos presupuestarios se asigna a cada grupo de gastos con corte a diciembre del año 2024?</p>	<p>En la cédula presupuestaria adjunta consta los valores que se asignaron a cada uno de los grupos, evidenciando que el mayor recurso invertido es en nómina y remuneraciones que representa más del 80% del presupuesto de gasto corriente.</p>
<p>¿Se realiza proyecciones presupuestarias a largo plazo para la toma de decisiones superiores?</p>	<p>No se realizan proyecciones a largo plazo, todo se rige únicamente al ejercicio fiscal vigente.</p>
<p>¿Le gustaría contar con una guía metodológica que le permita valorar el plan estratégico institucional?</p>	<p>Sería adecuado, así las dependencias al realizar la planificación de sus áreas se enfocarían de mejor manera en la fijación de las actividades a realizar durante cada ejercicio fiscal y que esas actividades estén direccionadas hacia el cumplimiento de la misión, visión, objetivos institucionales.</p>
<p>¿Considera importante contar con un plan financiero a corto y largo plazo?</p>	<p>Si es importante contar con un plan financiero que permita conocer las proyecciones a corto y largo plazo reales con la cuantificación de los gastos corrientes y de inversión, permitiendo una mayor optimización y control del presupuesto y una guía de esta herramienta para la toma de decisiones más adecuadas.</p>

En la Tabla 2 se evidencia que la dirección financiera de una institución de educación superior de la zonal 3, considera que el presupuesto que el gobierno les asignan de forma anual, no cubre la totalidad de la planificación, tratan de ajustar en base a las actividades más prioritarias, de la misma forma el estado no les asigna recursos adicionales para pagar sus obligaciones, por cuanto estas instituciones de educación superior cuentan con autonomía administrativa y financiera y deben manejar sus recursos de forma responsable, durante estos últimos tres años ha existido un incremento al presupuesto con los comprometidos y no devengados, créditos internos con la banca pública y por saldos de caja bancos de recursos de autogestión que aparentemente suben su presupuesto de ingresos, pero en realidad la asignación para gasto corriente y de inversión de estos últimos tres años se han mantenido estables.

De igual forma señala que el presupuesto se distribuye por cada eje estratégico institucional y grupo de gastos, donde el que mayor representa es en remuneraciones de todos los servidores que laboran en los diferentes regímenes, en especial en la parte académica debido a que es la razón de ser y los que generan valor agregado, sobrepasando el 80% del gasto corriente.

Por otro lado, manifiesta que la institución no realiza proyecciones presupuestarias a largo plazo sustentado en la planificación estratégica, únicamente realizan informes a corto plazo es decir de forma anual, para ello están interesados conocer la metodología que les permita estructurar un plan financiero que valore las metas y objetivos por el tiempo de vigencia del plan y los recursos anuales se plasme en el Plan Operativo Anual donde se establece las acciones y proyectos que se ejecutarán para alcanzar los objetivos y metas, encaminada a cumplir con los ejes de academia, investigación, vinculación y condiciones institucionales.

Los recursos son distribuidos de acuerdo a las prioridades; para el personal docente, personal administrativo y Código del Trabajo, que forman parte del distributivo de la institución tanto titulares como contratados, de igual forma se distribuye como segunda prioridad para los servicios básicos, seguridad, seguros de estudiantes, material de laboratorios para prácticas estudiantiles, mantenimientos de maquinarias, equipos, vehículos, y otros gastos normales de operación, como tercera prioridad la compra de mobiliarios, equipos para laboratorios y según el saldo sobrante se planifica para una construcción de obras con el fin de cumplir con los indicadores de aseguramiento de la calidad según lo dispuesto por el Organismo Competente (19).

Conforme a una pregunta y respuesta se elabora la asignación de recursos por eje y objetivos estratégicos para demostrar cual es el presupuesto real que ha recibido en el año 2024. Los directores; financiero y de planificación en sus respuestas señalaron que al eje de academia se asigna la mayor cantidad de recursos, seguido por el eje de condiciones institucionales, y luego el eje de investigación y por último el eje de vinculación, conforme se demuestra en la tabla 3:

Tabla 3. Asignación de recursos conforme a los objetivos estratégicos 2024 línea base.

Objetivos Estratégicos	Presupuesto asignado por Eje
<p>Eje Academia “Incrementar la pertinencia en los niveles de formación de los estudiantes para que aporten a la solución de problemas en un contexto local, regional, nacional e internacional” (20).</p>	22.768.358,51
<p>Eje Investigación “Incrementar la innovación y los conocimientos humanistas, científicos, tecnológicos y los saberes ancestrales e interculturales de manera creativa, sistemática y sistémica, generando respuestas pertinentes a las necesidades del entorno en un contexto local, regional, nacional e internacional” (20)</p>	1.296.812,58
<p>Eje Vinculación “Incrementar la generación de capacidades y el diálogo de saberes acorde con los dominios académicos para contribuir a la construcción de respuestas efectivas a las necesidades y desafíos de la provincia de Chimborazo y su zona de influencia” (20)</p>	200.000,00
<p>Eje Condiciones Institucionales</p>	

PLAN FINANCIERO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA ZONAL 3

“Incrementar la generación de condiciones y recursos esenciales para el funcionamiento de la universidad y la implementación de sus funciones sustantivas” (20).	13.519.561,28
--	---------------

Para dar respuesta a una de las preguntas elaborar el plan financiero se toma como base el presupuesto inicial es decir lo que por ley les corresponde sin considerar los saldos adicionales que son esporádicos, según lo dispone la ley (21) , información necesaria para la proyección futura a 5 años que dura un plan estratégico en estas instituciones según la Tabla 4:

Tabla 4. Planeación financiera a largo plazo partiendo del año base 2024.

GRUPO DE GASTOS	AÑO BASE		PROYECCIÓN FUTURA			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Egresos en Personal	27.044.732,92	27.856.074,91	28.691.757,15	29.552.509,87	30.439.085,17	31.352.257,72
Bienes y Servicios de Consumo	3.873.965,58	3.958.030,63	4.021.359,12	4.082.081,65	4.143.721,08	4.206.291,27
Egresos Financieros	396.368,34	396.368,34	396.368,34	396.368,34	396.368,34	396.368,34
Otros Egresos Corrientes	278.277,00	284.315,61	288.864,66	293.226,52	297.654,24	302.148,82
Transferencias o Donaciones Corrientes	480.728,39	491.160,20	499.018,76	506.553,94	514.202,91	521.967,37
Egresos en personal para inversión	256.493,69	262.059,60	266.252,56	270.272,97	274.354,09	278.496,84
Bienes y servicios para inversión	131.836,45	134.697,30	136.852,46	138.918,93	141.016,61	143.145,96
Obras Públicas	2.714.536,04	2.273.441,47	1.809.816,54	1.337.144,77	857.335,65	170.281,42
Egresos de Capital	2.216.307,80	1.737.098,15	1.282.956,62	816.169,22	329.508,13	22.288,48
Amortización de la Deuda Pública	390.458,76	390.458,76	390.458,76	390.458,76	390.458,76	390.458,76
Otros Pasivos	1.027,40	1.027,40	1.027,40	1.027,40	1.027,40	1.027,40
TOTAL:	37.784.732,37	37.784.732,37	37.784.732,37	37.784.732,37	37.784.732,37	37.784.732,37

Como se puede evidenciar en la Tabla 4, al momento de aplicar un plan financiero integral con el presupuesto institucional partiendo de una línea base demuestra un incremento en gastos en personal debido a cambios constantes en los distributivos de remuneraciones, planes de jubilaciones e indemnizaciones, promociones, estímulos de docentes, ingreso de más personal a contrato para todas las áreas, incremento en los gastos normales lo cual disminuye significativamente para gastos de inversión en equipamiento y las construcciones es decir esta herramienta le permite a las autoridades tomar decisiones previo a la ejecución de la planificación estratégica.

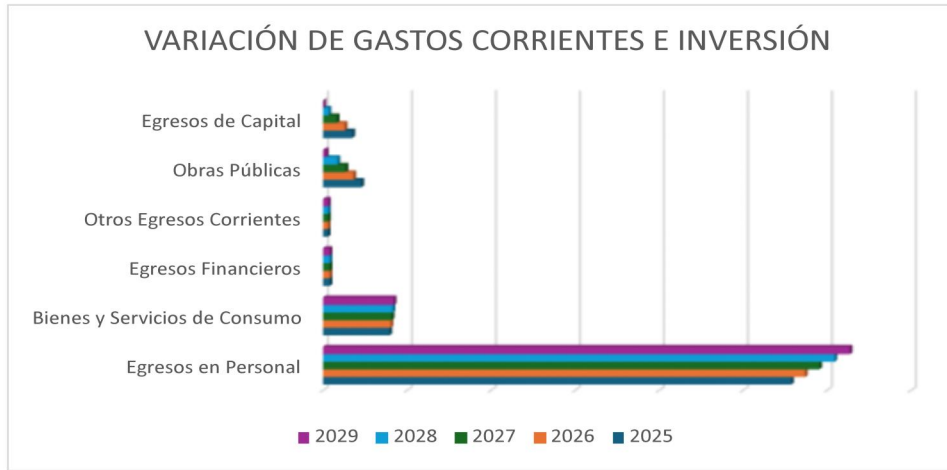


Figura 1. Diferencia entre los gastos corrientes y los de inversión más significativos.

En la Figura 1, se puede demostrar que, al realizar la proyección financiera del presupuesto de la institución, los gastos más representativos se incrementan durante los 5 años a partir del año base 2024, mientras que los gastos de inversión reducen considerablemente, lo cual no va a permitir cumplir con la planificación estratégica que es dotar de infraestructura física y equipamiento de laboratorios y aulas para brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

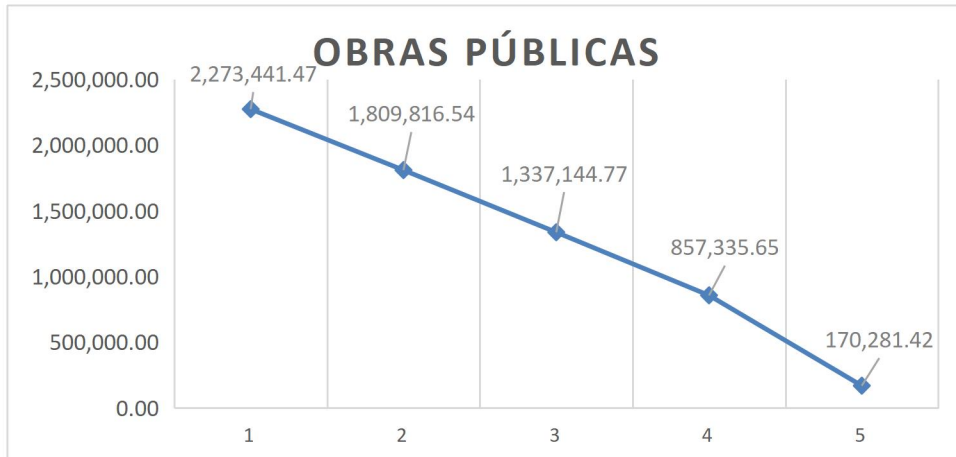


Figura 2. Disminución de infraestructura física por incremento del gasto corriente.

De la misma forma la Figura 2, evidencia la disminución de los recursos que normalmente se viene planificando para las construcciones de aulas y laboratorios requeridos para impartir la cátedra y prácticas se ven muy afectados económicamente, permitiendo a tiempo que las autoridades apliquen estrategias de optimización o créditos para cumplir con lo propuesto en su planificación.

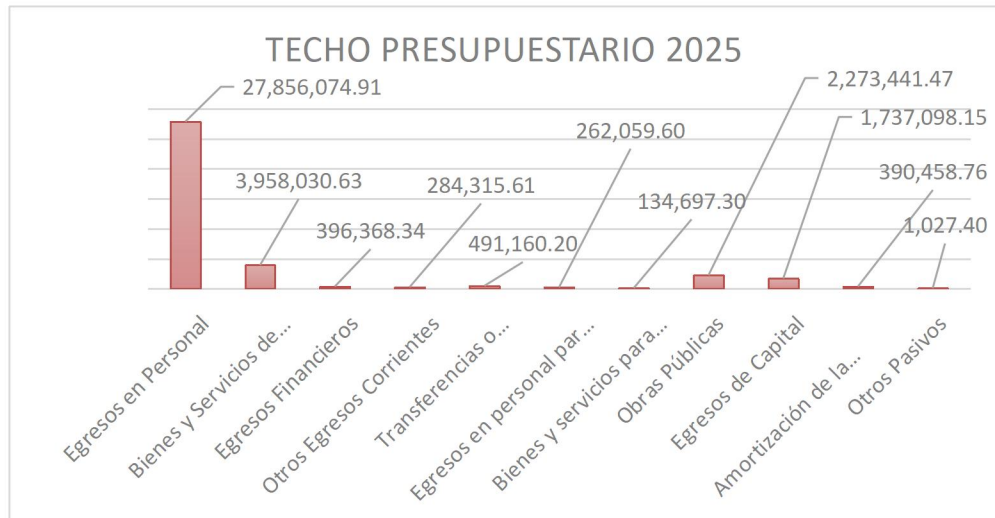


Figura 3. Techos presupuestarios para asignación al Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversiones.

En la Figura 3, se evidencia que los techos presupuestarios calculados en el plan financiero a corto y largo plazo sirven de base para ser distribuido a sus unidades académicas, de investigación, vinculación y condiciones institucionales para que puedan construir su plan operativo anual y plan anual de inversiones, sustentados en el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas en la planificación estratégica con la distribución a cada grupo de gastos, los mismos que se pueden modificar legalmente de acuerdo a la asignación real del organismo rector de las finanzas públicas (22).

DISCUSIÓN

Mediante las entrevistas a una institución de educación superior de la zonal 3, mencionan que no realizan proyecciones financieras futuras, lo que se limitan a procesar informes presupuestarios durante el ejercicio fiscal. Esto se contradice con lo señalado por los autores (2), quienes sostienen y destacan que las proyecciones y análisis financieros son esenciales para una planificación estratégica sostenible, ya que permite anticipar escenarios, para una optimización de recursos y poder garantizar la viabilidad de las metas a largo plazo.

Salmi demuestra que articular los recursos financieros con respecto a las prioridades institucionales es imperativo para la congruencia estratégica. En su estudio sobre Universidades de América Latina, documenta que aquellas instituciones que se acogen a presupuestos multianuales con alineación a su plan estratégico alcanzan hasta un 75% de correlación entre sus asignaciones y metas, frente a un promedio regional estimado del 60% (3), por tal motivo nuestro trabajo investigativo reafirma que no cuentan con un instrumento basado en el plan financiero, lo único se cumple por los indicadores dentro del año vigente y no con visión futura.

A su vez, coincide con el informe Global Education Monitoring Report de la (23), el cual hace

mención que las instituciones de educación superior con procesos integrados de planificación y de financiamiento tienen un nivel de avance mucho más alto correspondiendo a sus indicadores de calidad y de cobertura.

Similar, los autores Bourne, Franco, Micheli, Pavlov, señalan que los marcos de gestión que integren métricas financieras en su planificación o su diseño estratégico, no solo les permite mejorar en agilidad organizacional, sino que también, reducen las desviaciones presupuestarias en un 20% estimadamente, el cual evidencia lo que puede generar una planificación financiera verdadera y correctamente integrada (24).

Aunque la ley (9) dispone la alineación entre el presupuesto y las metas estratégicas, la institución de educación superior estudiada enfrenta desafíos para poder cumplir esta obligatoriedad legal, ya sea por asignaciones económicas establecidas por la ley que no son suficientes o falta de herramientas técnicas.

Éste estudio confirma que no existe articulación entre el plan financiero y el plan estratégico siendo un factor determinante para la eficiencia en la gestión institucional. En su realización, ofrecen un marco técnico factible, para poder analizar metas y presupuesto con respecto a su viabilidad en las instituciones, permite reducir brechas, y a su vez buscar fuentes de autofinanciamiento que permitan ayudar en el presupuesto de las instituciones de educación superior, sin embargo, se debe tomar en cuenta que el éxito también dependerá de su voluntad política, la capacitación técnica y sus aspectos normativos.

La metodología planteada fortalece y articula el plan financiero con el plan estratégico, por cuanto nos permitirá contar con una hoja de ruta con enfoques intrínsecos para tomar decisiones oportunas, especialmente al momento de su proyección donde se evidencia que por el incremento de los gastos corrientes, reduce significativamente el plan anual de inversiones y por ende no permitirá cumplir con la planificación estratégica, para ello es necesario que se genere mayores recursos de autogestión por las diferentes unidades académicas y administrativas.

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico de una institución de educación superior de la zonal 3, al plan estratégico donde se evidenció que no se realiza un plan financiero que ayude a valorar las metas y objetivos en base al presupuesto asignado por el estado, lo cual no permite conocer a largo plazo las estrategias que deben aplicar las autoridades para que se pueda cumplir con la planificación propuesta, mediante la generación de recursos de autogestión y créditos internos.

Según las respuestas de la entrevista la institución recibe limitados recursos económicos de forma anual, que es distribuido a las necesidades más urgentes y prioritarias por medio de los cuatro ejes, los saldos al finalizar el ejercicio se pierden si no se ejecutó en especial en gastos

corrientes, mientras que los compromisos en proyectos de inversión, se puede garantizar su recuperación en el año siguiente, para las obras, bienes, servicios o consultorías contratadas durante el ejercicio fiscal anterior y que es incluido en el nuevo presupuesto.

La institución se limita a realizar informes presupuestarios de forma anual lo cual no permite visualizar más allá de cómo se verá la planificación valorada a largo plazo. El plan financiero propuesto entre uno de sus beneficios va a permitir que la entidad cuente con un techo presupuestario anual que será plasmado en el plan operativo anual y plan anual de inversiones por cada una de las unidades académicas, de investigación, vinculación y administrativas dotando de los recursos presupuestarios a las múltiples necesidades de las metas y objetivos propuestos en la planificación institucional como lo dispone el organismo competente de inversión.

El plan financiero debe contener los siguientes elementos: objetivos financieros, política financiera, estrategia financiera, supuestos adoptados, plan de inversiones, estructura de financiamiento, ingresos y gastos presupuestarios y análisis de riesgos de las estimaciones. Lo cual permitirá planear el presupuesto a largo plazo, determinando el déficit o superávit de forma anual y futura, por lo tanto, permite buscar alternativas de financiamiento en caso de déficit o incrementar su plan anual de inversiones en los casos que se logró optimizar su presupuesto.

La aplicación del plan financiero es importante puesto que, al momento de planificar el presupuesto a largo plazo se evidencia que a partir del año 1 hasta el año 5 se incrementa sustancialmente los gastos corrientes y por tanto disminuyen los dos grupos de inversión importantes para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales, con lo cual es pertinente que se aplique un plan financiero que les permitirá a las autoridades de turno tomar decisiones oportunas a su vez buscar otras alternativas para fortalecer la parte económica y estratégica de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bryson JM. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement Hoboken, NJ: Wiley; 2021.
2. Brigham E , Houston J . Fundamentals of Financial Management Boston, MA: Cengage Learning; 2023.
3. Salmi J. Financing Higher Education: Linking Resources to Institutional Priorities Washington, DC: World Bank Publications; 2022.
4. Creswell J , Plano Clark V . Designing and Conducting Mixed Methods Research Thousand Oaks, CA: SAGE Publications; 2023.
5. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación Ciudad de México: McGraw- Hill; 2022.

6. Sampieri RH, Collado CF, Lucio PB. Metodología de la investigación Ciudad de México: McGraw-Hill Education; 2018.
7. Montero I, León OG. Sistemas de investigación en psicología: Tipos, estructuras y características clave. Revista de Psicología General y Aplicada. 2021;: p. 91–103.
8. Valle Nuñez AP. La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. Revista Universidad y Sociedad. 2020; primero: p. 161.
9. Asamblea Nacional Constituyente. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas: Registro Oficial del Ecuador; 2010.
10. Asamblea Nacional del Ecuador. Constitución de la República del Ecuador: Registro Oficial; 2015.
11. Chávez P, Wilmer F. El rol de la planificación en la gestión universitaria: experiencias y resultados Carchi: Universidad Politécnica Estatal del Carchi; 2020.
12. Contraloría General del Estado. Normas de Control Interno; 2020.
13. SRI SdRI. Plan Estratégico Institucional 2024 - 2025; 2024.
14. Johnson G, Scholes K, Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases Harlow, UK: Pearson; 2017.
15. Juvinao , Fernández DLM, Lopez DD. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. In CENTRO NEURÁLGICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE TRANSFORMA LA VISIÓN EN ACCIÓN; 2015; Colombia: Económicas CUC 36 (1): 153-179, 2015.
16. Mintzberg H. The big lie of strategic planning. Harvard Business Review. 2014;: p. 66–74.
17. Secretaría Nacional de Planificación. Guía Metodológica de Planificación Institucional; 2024.
18. Consejo de Educación Superior. Reglamento de Distribución Recursos Institucionales Educación Superiore Art. 7.: Registro Oficial 386 de 12-dic.-2018; 2019.
19. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Modelo de Evaluación Externa con fines de Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas, pág. 28; 2023.
20. Universidad Nacional de Chimborazo. Plan Estratégico Institucional; 2022.
21. Asamblea Nacional del Ecuador. Ley Orgánica de Educación Superior, LOES; 2010.
22. Ministerio de Economía y Finanzas. Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas SINFIPI ; 2024.
23. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Global Education Monitoring Report 2023: Financing education in developing countries. Paris;; 2023.
24. Bourne M, Franco-Santos M, Micheli P, Pavlov A. Performance measurement and management: A system of systems perspective. International Journal of Production Research. 2018.