

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACION FINANZAS EN:**

**“PLANIFICACION FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA APLICADA A ENTIDADES  
DE EDUCACION MEDIA DEL SECTOR PRIVADO”**

**PRESENTADO POR:**

CHINCHILLA, NERY MAURICIO

LINARES DE RODRIGUEZ, MIRNA JAMILLETH

RIVAS, JOSE ADOLFO

**DOCENTE ASESOR:**

MBF JHONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

**OCTUBRE 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador general de proceso de Graduación	:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de grado de la Escuela de Administración de Empresas	:	Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Director	:	Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios principalmente por permitirnos concluir una etapa más en nuestras vidas, por permanecer fuertes ante toda dificultad que surgieron en el camino y permitirnos concluir con nuestra carrera.

A nuestras familias, por su tiempo y sacrificios que asumieron, por esa ayuda incondicional brindada en todo momento; tiempo difíciles que surgieron en el camino donde siempre permanecieron firmes en sus consejos y motivación para nuestra formación profesional.

A nuestros compañeros y amigos que fortalecieron los lazos de amistad y compañerismo estando siempre presentes en todos los determinados procesos de la carrera.

A los docentes que con su paciencia y dedicación nos encaminaron para nuestro desarrollo personal y profesional que ha sido de mucha ayuda para enfrentar los retos académicos propuestos, por compartir sus conocimientos adquiridos y nos ayudaron a finalizar nuestros estudios.

Chinchilla, Nery Mauricio

Linares de Rodríguez, Mirna Jamilleth

Rivas, José Adolfo

## **INDICE**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>III</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO</b>	<b>1</b>
1.1    Planteamiento del Problema	1
1.1.1    Antecedentes del problema	1
1.1.2    Características del problema	2
1.1.3    Planteamiento del problema	3
1.1.4    Delimitación de la Investigación	4
1.1.4.1    Delimitación teórica	4
1.1.4.2    Delimitación temporal	4
1.1.4.3    Delimitación espacial o geográfica	4
1.1.5    Justificación de la Investigación	5
1.1.5.1    Novedoso	5
1.1.5.2    Utilidad Social	6
1.1.5.3    Factible o Viable	6
1.1.6    Objetivos de la Investigación	8
1.1.6.1    Objetivo General	8
1.1.6.2    Objetivos Específicos	8
1.2    Marco Teórico, Conceptual, Técnico y Legal	8
1.2.1    Antecedentes del Sector Privado en Educación	8
1.2.2    Conceptos	9
1.2.3    Generalidades	11
1.2.3.1    Clasificación de la Planificación Financiera	12
1.2.3.2    Proceso de la planeación financiera	13
1.2.3.3    Importancia de los presupuestos para instituciones privadas	14
1.2.3.4    Clasificación de la planeación financiera para instituciones privadas	14
1.2.3.5    Características del sector privado	15
1.2.3.6    Ventajas y Desventajas	15
1.2.3.7    Estrategias	16
1.2.3.8    Manual técnico	17
1.2.4    Base Técnica	17
1.2.5    Marco Legal	22
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE</b>	
<b>CAMPO</b>	<b>27</b>
2.1    Enfoque y Método de Investigación	27
2.2    Tipo de Investigación	28

2.2.1	Finalidad	28
2.2.2	Enfoque	28
2.2.3	Profundidad	28
2.3	Unidade de Análisis	29
2.4	Instrumentos a Utilizar	29
2.5	Diagnóstico de la Investigación	30
2.6	Variables e indicadores	42
2.6.1	Determinación de las Variables	42
2.7.	Operacionalización de las variables	42

## **CAPITULO III PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y**

### **PRESUPUESTARIA A ENTIDADES DE EDUCACIÓN MEDIA DEL SECTOR**

<b>PRIVADO</b>		<b>43</b>
3.1	Problemática de la Institución en Estudio para una Planificación Financiera Presupuestaria	43
3.2	Plan Financiero de la Institución	44
3.2.1	Directrices de la Institución	44
3.2.1.1	Historia Institucional	44
3.2.1.2	Misión	44
3.2.1.3	Visión	44
3.2.1.4	Organigrama Institucional	45
3.2.1.5	Análisis de FODA	46
3.2.1.6	Valores Institucionales	47
3.2.1.7	Propósitos	47
3.2.1.8	Objetivos Planteados	47
3.2.2	Matriz de Objetivos	48
3.3	Presupuesto	49
3.3.1	Presupuesto Institucional	49
3.3.1.1	La finalidad del Presupuesto Institucional	50
3.3.1.2	Clases de Presupuesto Institucional	50
3.3.1.3	Vigencia del Presupuesto	53
3.3.1.4	Formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional	53
3.3.1.5	Aprobación del Presupuesto	54
3.3.2	Estructura de los Ingresos y Egresos de la Institución en Estudio	55

3.3.2.1	Entre los ingresos que se tienen son los siguientes	55
3.3.2.2	Entre los gastos están	56
3.3.3	Proyección de Ingresos	56
3.4	Estrategias	57
3.4.1	Estrategia de Marketing	57
3.4.1.1	Posicionamiento	57
3.4.1.2	Segmentación ¿Quiénes serán los clientes?	58
3.4.1.3	La mezcla de marketing	58
3.4.2	Estrategia Corporativa	59
3.4.3	Estrategia Competitividad	60
3.4.3.1	Intimidad con el cliente	61
3.4.3.2	Excelencia operativa	61
3.4.4	Estrategia Financiera	61
3.4.4.1	Inversiones	61
3.4.4.2	Financiamiento	62
3.4.5	Estrategias para la morosidad	62
3.5	Propuesta de la proyección de los presupuestos	63
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		80
Conclusiones		80
Recomendaciones		80
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		82
<b>ANEXO</b>		84

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Delimitación de la Investigación	5
<b>Tabla 2</b> Base Técnica aplicada a Instituciones Educativas del Sector Privado	18
<b>Tabla 3</b> Base Técnica aplicada ONG'S	20
<b>Tabla 4</b> Base Legal aplicada a Instituciones Educativas del Sector Privado y ONG'S	23
<b>Tabla 5</b> Definición de Planificación Financiera de las Instituciones Privadas	30
<b>Tabla 6</b> La importancia de planificación financiera de acuerdo a las Instituciones	31
<b>Tabla 7</b> Beneficios de realizar los procesos en una planificación financiera de las instituciones	31
<b>Tabla 8</b> Procesos claves que conocen las instituciones en planificación financiera y Presupuestaria	32
<b>Tabla 9</b> Controles en los ingresos y gastos de las instituciones	33
<b>Tabla 10</b> Fases en la elaboración de presupuesto ingresos y gastos en las instituciones	33
<b>Tabla 11</b> Controles internos en los presupuesto de las instituciones	34
<b>Tabla 12</b> Características o factores al elaborar un presupuesto en las instituciones	35
<b>Tabla 13</b> Factores en la incidencia en la elaboración de presupuesto de las instituciones	36
<b>Tabla 14</b> Personal idóneo para la planificación financiera y presupuestaria en las instituciones	37
<b>Tabla 15</b> Tipos de presupuesto que elaboran las instituciones	37
<b>Tabla 16</b> Factores que requieren en una planificación financiera en las instituciones	38
<b>Tabla 17</b> Alternativas financieras dentro de las instituciones en la planeación presupuestaria	39

<b>Tabla 18</b> Definiciones de las necesidades financieras de las instituciones al terminar el año	40
<b>Tabla 19</b> Controles en los ingresos	40
<b>Tabla 20</b> Matriz de Objetivos Estratégicos	48
<b>Tabla 21</b> Costos para Programas Educativos 2022	64
<b>Tabla 22</b> Costos para Programas Educativos 2022	65
<b>Tabla 23</b> Gastos de Administración 2022	66
<b>Tabla 24</b> Gastos de Administración 2022	67
<b>Tabla 25</b> Presupuesto de Construcción 2022	68
<b>Tabla 26</b> Tabla de amortización de préstamo bancario periodo 2022-2026	74
<b>Tabla 27</b> Presupuesto de Ingresos 2022 Institución Media Privada	76
<b>Tabla 28</b> Presupuesto de Gastos 2022 Institución Media Privada	77



## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	Organigrama de la institución	45
<b>Figura 2</b>	Estudio FODA para la Institución de Educación Media del Sector Privado	46
<b>Figura 3</b>	Proyección de Ingresos de Colegiaturas y Matriculas para el Periodo 2022	57
<b>Figura 4</b>	Inversión inicial 2022	70
<b>Figura 5</b>	Determinación del WACC en la Estructura de Capital	71
<b>Figura 6</b>	Cuadro de depreciación	72
<b>Figura 7</b>	Cuadro de amortización	73
<b>Figura 8</b>	Estados de resultados proyectados Periodo 2022-2026	78
<b>Figura 9</b>	Flujos de caja proyectados periodo 2022-2026	79

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación está enfocado en la necesidad de presentar una propuesta de planificación financiera y presupuestaria para las instituciones privadas de educación media, ubicados en el área metropolitana de San Salvador, quienes por carecer de una buena gestión y no contar con un diseño ordenado de planificación financiera, no logran administrar sus recursos financieros de la forma más adecuada.

Para ayudar a que la institución privada tenga una mejor administración de sus recursos financieros, se ha aplicado una nueva y mejorada planificación financiera mediante la elaboración de un Nuevo Presupuesto y un Plan de Inversión, mismo que contempla la creación del Bachillerato en Desarrollo de Software el cual usará diferentes tecnologías de software, con esto la Institución podrá seguir ofreciendo los beneficios de siempre, pero al mismo tiempo, permitirá a los alumnos y padres de familia tener una información más clara, concisa y precisa, logrando así, ser garante de los beneficios que, tanto sus estudiantes como padres de familia podrán obtener de todos los productos y servicios que ofrece.

Lo que se espera es que esta propuesta les ayude a tener un mayor nivel de control y crecimiento financiero y que además, puedan llegar a ser más reconocidos dentro del mercado educativo.

Esta investigación surge en vista de que se observó que la institución educativa en estudio carece de muchas herramientas de administración financiera, las cuales no le permiten realizar una buena gestión y por lo tanto una mala administración de sus recursos.

En cuanto a los objetivos se pretende crear estrategias y mecanismos de control que le den a la institución una mejor gestión financiera por medio de presupuestos mejorados y un verdadero plan de inversión con énfasis a la mejora en la practicidad de control financiero.

Para tener toda la información se recurrió a una serie de preguntas a los administradores que ha servido como insumo para poder diagnosticar la problemática de la que poseen.

Se concluye que la institución con estos nuevos procedimientos que se le han creado a través de los presupuestos y plan específico de inversión podrán tener una mejor gestión de planificación financiera.

**Palabras Claves:**

Institución de Educación Media Privada– Planificación

Financiera – Presupuesto – Inversión

## **INTRODUCCION**

Las Instituciones de Educación Media del Sector Privado en el área metropolitana de San Salvador, deben realizar una gestión financiera presupuestaria que permita alcanzar sus metas planteadas a través del diseño de una planificación financiera en el cumplimiento de sus objetivos basado en un análisis financiero con un enfoque en la elaboración presupuestaria, con un estudio realizado específicamente en el campo de las finanzas de éstas organizaciones, que con una buena medición y cuantificación de sus objetivos institucional empleen una creación de valor y generación de mayor rentabilidad.

En el presente trabajo de investigación abarca lo referente a la planificación financiera y como la herramienta de los presupuestos consigue realizar sus proyecciones de la institución, logrando mejorar los lineamientos para el control de ingresos y gastos mediante los objetivos y estrategias, de esta manera todo lo planteado y llevado a la práctica obteniendo un mejor control, alcanzando mayores resultados financieros.

A medida en que el contenido se desarrolla con base a la propuesta capitular donde se expresan las etapas y los elementos que se pretenden comprobar con base a la hipótesis y objetivos con los cuales se demostrarán los elementos necesarios que revele la investigación, mediante el caso práctico con referencia a la planificación financiera presupuestaria en contribuir en el buen manejo de los recursos financieros con lo que cuentan las instituciones de servicios privados de educación, el desarrollo del estudio consta de tres capítulos que comprenden:

En el capítulo I se resume toda la teoría necesaria para llevar a cabo la investigación, incluyendo los antecedentes, características, planteamiento del problema a la falta de objetivos o al no cumplimiento de estos se ve afectada la gestión financiera y presupuestaria en las

instituciones privadas de educación media en el área metropolitana; finalmente el marco de referencia, conceptos, generalidades, clasificación y proceso de una planificación financiera y la importancia de Presupuestos para Instituciones Privadas

En el capítulo II se aplica todas las teorías obtenidas, tomando como unidad de análisis a dos instituciones de educación media del sector privado en el área metropolitana, quienes conformaron la muestra del universo de estudio. A partir de la recopilación de los datos obtenidos utilizando instrumentos de la observación directa y la guía de entrevista, se dispuso de materia prima para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual, el cual sirvió de base para establecer las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III a partir de las conclusiones y resultados obtenidos en el desarrollo de la guía de entrevista, se realiza la siguiente propuesta mediante una guía práctica en la elaboración de una planificación financiera presupuestaria acorde a los objetivos establecidos utilizados para el cumplimiento de instituciones privadas.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

#### **1.1.1 Antecedentes del problema**

En el transcurso de los años el sector educativo privado de El Salvador se ha visto en la necesidad de implementar una planificación financiera adecuada y oportuna, con presupuestos que ayuden a mejorar los planes de trabajo.

Entre las empresas en El Salvador, se encuentran aquellas que brindan servicios, que cubren la necesidad y el derecho a la educación; estas empresas en su mayoría son colegios y academias, las cuales generan desarrollo educacional y económico, reduciendo los índices de analfabetismo y contribuyendo en la generación de empleos, estas instituciones puesto que la gestión de dichas entidades no corre a cuentas de la administración general del país, sino, está sujeta a la praxis y el ejemplo de similares en la misma rama de negocio, es preciso, una conducción oportuna y adecuada planificación financiera presupuestaria para el sector privado de educación.

La educación privada en el país tiene una serie de características fiscales, administrativas y financieras diferentes a las del sector de educación público, ya que estas no cuentan con beneficios del gobierno, que permitan desarrollarse de una manera óptima. Entran en la categorías de pequeñas y medianas empresas, de las cuales, una buena porción están conformadas por familiares bajo la modalidad de sociedad anónima de capital variable; un segmento de estas empresas carecen de dirección profesional calificada, la cual es realizada de manera empírica por sus propietarios o socios.

Debido a que existe la necesidad de controlar los problemas financieros en la proyección de mejorar la educación y cumplir con los requisitos exigidos por el Ministerio de Educación para continuar operando de manera satisfactoria. Es requerida la información financiera como herramienta de análisis para la adecuada toma de decisiones dentro de una empresa, información que solamente se puede alcanzar a través de un control profundo y metódico, proporcionado por la aplicación y práctica de un sistema integrado que permita conocer las áreas críticas en un momento determinado.

### **1.1.2 Características del problema.**

En El Salvador los Colegios Privados de enseñanza formal carecen de planificación financiera que ayuda a identificar prioridades, establecer metas y toma de decisión. Sin esta herramienta fundamental del presupuesto, que sirve de guía para el área administrativa le imposibilita monitorear y desarrollar un mapa que ayude al cumplimiento de metas y objetivos proyectados para cada periodo.

A su vez, no cuentan con un plan financiero adecuado para el logro de metas que permita controlar de manera efectiva los ingresos y gastos, cuyas operaciones no están siendo controladas de la mejor manera desde su fundación, dando origen así, a un desorden administrativo presupuestario, que afecta el interés financiero de las instituciones y su desarrollo.

Además desde su fundación estas instituciones carecen del personal capacitado para el desarrollo de las actividades del área financiera. Es decir imposibilitando elaborar un presupuesto formal con herramientas de estructura permitiendo controlar los comportamientos de indicadores económicos; como por ejemplo la inflación, la competencia y diferentes aspectos

contables de una empresa para una planificación financiera, en la que oriente de manera ordenada su ejecución y control.

Este proceso ayuda a mejorar el control de los ingresos y gastos, lo que permita optimizar los resultados financieros de estas entidades, logrando obtener una mayor rentabilidad.

### **1.1.3 Planteamiento del problema**

Partiendo de lo antes mencionado, es necesario que se establezcan presupuestos para mejorar la gestión administrativa e identificar prioridades para la toma de decisiones por lo que es necesario una correcta aplicación de los presupuestos, contribuyendo en el cumplimiento de las metas para maximizar el rendimiento financiero.

Por lo consiguiente mejorar los servicios de las Instituciones privadas de educación, bajo una administración de planificación presupuestaria más eficiente, orientada a lograr por encima las expectativas que cada año proyectan sin haber obtenido buenos resultados.

Debido a lo expuesto se puede observar que existe la necesidad de implementar un sistema de planificación financiera presupuestaria, que permita el cumplimiento de los objetivos proyectados, ayudando a la gestión financiera de las entidades privadas de educación media y al cumplimiento de los presupuestos previamente elaborados.

Por lo cual es necesario que el personal del área financiera tenga una guía adecuada en la creación de mejorar y controlar los ingresos dentro de estas instituciones de educación privada quienes cuya responsabilidad es directamente al cumplimiento de las metas.

La investigación del problema pretende responder a la siguiente pregunta: ¿La falta de un manual técnico en el sistema de la administración afecta a la gestión financiera y presupuestaria en las instituciones privadas de educación media en el área metropolitana de El Salvador?



## **1.1.4 Delimitación de la Investigación**

### **1.1.4.1 Delimitación teórica**

En el contexto teórico utilizado para realizar la investigación se asienta en la planificación financiera presupuestaria.

El desarrollo de la investigación se realizará bajo la perspectiva de un enfoque innovador de un manual técnico, identificando los beneficios de una adecuada y oportuna planificación financiera correspondiente al cumplimiento de los objetivos, en la elaboración de un plan financiero para colegios privados del municipio de San Salvador; abonando a mejorar los ingresos y gastos que a su vez construya los presupuesto, logrando realizar comparaciones de sus metas propuestas.

### **1.1.4.2 Delimitación temporal**

Los datos considerados para la investigación está comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019, fase de tiempo en que las Instituciones Educativas en estudio presentaron dificultades en la eficiencia de planificación financiera en relación a los presupuestos y el manejo de los ingresos y gastos percibidos en ese periodo, afectando el cumplimientos de los objetivos proyectados.

### **1.1.4.3 Delimitación espacial o geográfica**

La investigación propuesta se realizará en colegios privados ubicados dentro del área metropolitana de San salvador.

Para tal efecto, el contenido de la información se basará única y exclusivamente en las instituciones del área delimitada correspondiente a la siguiente estructura que se muestra en la (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Delimitación espacial de la investigación*

<b>Objetivo</b>	<b>Sector</b>
Sector privado	Área metropolitana de San Salvador
Planificación financiera presupuestaria	Institución media

Fuente: Elaboración propia con base a la muestra obtenida

**1.1.5 Justificación de la Investigación**

**1.1.5.1 Novedoso**

El tema de investigación se considera novedoso partiendo que existe toda información teórica relacionada al tema, pero no aplicada al sector de servicios del área de educación.

La propuesta de un manual técnico con enfoque en la elaboración y ejecución de planificación financiera y presupuestaria para instituciones privadas de educación media de San Salvador encaminado en los lineamientos necesarios para una correcta estructura de controlar los ingresos y gastos, al cumplimiento de las proyecciones en una educación privada.

Actualmente según datos estadísticos por el MINED (Ministerio de Educación, 2018), las instituciones privadas de San Salvador cuentan con un promedio de 150 a 650 estudiantes, desde kínder hasta noveno grado y en algunos hasta bachillerato, además de las clases básicas en colegios más grandes cuentan con otro tipo de actividades, tales como: Clases de Música, Natación, Inglés, y Computación.

Por lo cual, las operaciones de las instituciones privadas han evolucionado con el transcurso del tiempo y el control se ha vuelto más complejo con las exigencias financieras y

reglamentarias que requieren mantener el negocio en marcha, además de algunas deficiencias que muestran en la administración.

#### **1.1.5.2 Utilidad Social**

Se considera que con la realización del estudio se beneficiará:

- ✓ A los propietarios y al personal contable-administrativo de las instituciones privadas de educación, ya que se les proporcionará una gran parte el cumplimiento de los objetivos permitiendo desarrollar de manera efectiva y eficiente sus funciones.
- ✓ A los estudiantes de las instituciones privadas, quienes invierten en mejores servicios en la diversidad de productos, ampliando sus opciones para invertir en la calidad y cantidad de servicios ofertados.
- ✓ A la comunidad universitaria: ya que, se convertirá en una fuente de información especializada sobre el tema a tratar; y
- ✓ A la sociedad en general, a través de una mejor aportación en la educación y a la creación de nuevos empleos, que promueven el desarrollo económico del país.
- ✓ Mejorará, además, la eficiencia de las operaciones de las empresas en este caso los colegios, obteniendo así, información financiera razonable y adecuada para la toma de decisiones en los momentos oportunos.

#### **1.1.5.3 Factible o Viable**

Mediante la construcción de una propuesta de un manual técnico con enfoque innovador en la elaboración y ejecución de planificación financiera y presupuestaria.

La formulación del manual técnico es factible porque abonará en la aplicación de procedimientos financieros en la ejecución de recursos, a través de sistemas de control de

ingresos y gastos permitiendo que sean administrados con eficiencia y eficacia en la gestión financiera siendo de gran ayuda a instituciones del sector privado dedicadas al servicio en el ramo de la educación.

Las razones expuestas anteriormente, forman parte de la base sobre la cual nace la necesidad de controlar de manera práctica, todas y cada una de las operaciones que tienen origen en el que hacer diario de los colegios privados del entorno empresarial que satisface las necesidades ilimitadas con recursos escasos. Es necesario, una administración oportuna y adecuada para la toma de decisiones y subsistir con los recursos que sus operaciones generan.

La información bibliográfica es suficiente y necesaria para la realización de la investigación, porque existen trabajos bibliográficos similares y portales de internet, revistas y toda la información relacionada con el tema. Gracias a la ubicación estratégica de los colegios se hace fácil la visita a las instalaciones. Las instituciones seleccionadas presentan la necesidad de realizar cambios correspondientes a esa área.

Por tanto, contando con la colaboración del personal administrativo de la institución, el desarrollo del proyecto se considera viable, ya que se cuenta con una vasta información que rige el que hacer financiero, fiscal, legal y normativo para los Colegios en El Salvador, comenzando desde las formalidades, establecidas por el Ministerio de Educación, hasta los marcos de aceptación general como NIFF-Pymes, que brindan las herramientas e ideas necesarias para el adecuado desarrollo y funcionamiento de una entidad.

## **1.1.6 Objetivos de la Investigación**

### **1.1.6.1 Objetivo General**

Diseñar un manual técnico orientado a Instituciones Privadas de educación media empleando una planificación financiera y presupuestaria en aspectos importantes en la aplicación de procedimientos financieros en la ejecución de recursos en el cumplimiento de los objetivos establecidos de la Entidad.

### **1.1.6.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar un análisis de medición y cuantificación en la precisión de los objetivos generales de colegios privados, en la creación de valor y rentabilidad.
- ✓ Analizar el panorama financiero a través de presupuestos bien establecidos para facilitar a los colegios privados en la toma de decisiones y fomentar el crecimiento de sus metas proyectadas.
- ✓ Elaborar una estructura de planificación financiera presupuestaria en las instituciones privadas de educación media.

## **1.2 Marco Teórico, Conceptual, Técnico y Legal**

### **1.2.1 Antecedentes del Sector Privado en Educación**

Las empresas privadas dedicadas al servicio de educación desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, ya que transmiten valores culturales y sociales, tales como: tradiciones, morales, religiosos y habilidades para un desarrollo integral.

Los centros educativos públicos y privados en San Salvador imparten una enseñanza esencialmente democrática. La enseñanza privada está sujeta a reglamentos e inspección del Estado y pueden ser subvencionadas siempre y cuando estas no tengan fines de lucro.

El sector privado de enseñanza, en el transcurso de este siglo ha tenido una gran demanda, los padres de familia prefieren una educación de mejor calidad a la ofrecida por el sector público, logrando en la parte privada una educación completa y con distintos estándares dentro de la sociedad.

En este entendido muchos de los centros educativos del sector privado presentan problemas financieros en los cuales se les hace difícil mantener el mejor rendimiento académico ofertado. De acuerdo al Decreto 533 del 10 de marzo de 2008, sólo pueden percibir en un mismo año lectivo, en concepto de pago por sus servicios que otorgan a los alumnos, la matrícula escolar y las cuotas de escolaridad o colegiaturas, por lo que se ven en la necesidad de cerrar centro de educación privados por la falta de recursos financieros para su funcionamiento en lo referenciado en el artículo 83-A de la (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, 2008)

Durante años la problemática que aqueja a estas instituciones es el mantener solvencia económica y al no poseer una información necesaria para la creación de una planificación financiera presupuestaria en estos centros de educación privados se ven a la difícil decisión como lo es el dejar de prestar sus servicios.

### **1.2.2 Conceptos**

**Centros privados de educación:** Son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la

expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación (Ley General de Educación art.79, 1996, p.15).

**Educación formal:** Es plenamente intencional y acontece en una estructura sistemática institucionalizada (escuela), lo cual suele conllevar el logro de titulaciones académicas reconocidas. Es la educación que está legal y administrativamente regulada (Sarramona, 1989, p.35).

**Planeación:** Establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se le denominan estrategias y tácticas (Morales Castro & Morales, 2014, p.2).

**Planeación financiera:** Es la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados (weston, 2004, P.413).

**Planeación estratégica:** Esta es de largo o mediano plazo y cubre periodos de tres, cinco o más años, en el cual los objetivos representan las posiciones estratégicas, permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, a partir de la formulación, ejecución y evolución (Goodstein & Nolan, 1998, p.116).

**Política:** Es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de las empresas. (Ramírez Torres & Ramírez Torres, 2012).

**Presupuesto:** Es la delimitación en términos de dinero de las condiciones que rodean al proyecto elegido y los resultados que se espera conseguir tras su realización dentro de un tiempo determinado (Sánchez Galán, 2016).

### **1.2.3 Generalidades**

Una empresa bien administrada se fundamenta en la planeación de sus operaciones operativas; de igual manera deberá llevar el proceso una Institución Educativa Privada. Es esencial y adecuado para el funcionamiento económico, para prevenir contingencias y cambios que pueden deparar en el futuro, estableciendo medidas necesarias para enfrentar cualquier imprevisto.

La planeación financiera tiene que ver con las decisiones tomadas a futuro, realizando un análisis de la situación proyectada a corto o largo plazo. Por medio de los presupuestos que son una herramienta esencial en la optimización de recursos en una empresa debe afrontar contingencias futuras.

En la planificación se deben elaborar planes desde su creación y maniobra en los diferentes niveles de la institución educativa, debiendo gestionar en base a la planeación de cada uno de los proyectos que se deberá realizar en las distintas áreas, encargándose de operaciones en los distintos niveles. Para el primer paso de la planificación será realizar el plan que luego sea concretado, dimensionándose en la ejecución directa de los planes, que serán revisados y realizados de acuerdo al planeamiento presentado.

Para ello, los encargados del área financiera de instituciones privadas de educación deben trabajar en el cumplimiento de la misión y visión, empleando mejores escenario en la dirección y



orientación de sus actividades, en los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia, en la orientación, coordinación y control para sus actividades logrando realizar los objetivos.

La autora Uchoa, Florencia comenta que:

También entran en consideración la situación financiera que la empresa tiene en ese momento y las perspectivas a futuro. Y lo más importante, siempre deberá tener una alternativa ante el posible fracaso del plan, es decir, una alternativa viable que permita la recuperación o que no haga dura la caída.(2009)

Básicamente, la planeación financiera buscará mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, ya sea en la parte operativa como en la parte estratégica.

#### **1.2.3.1 Clasificación de la Planificación Financiera**

En la planificación financiera existen dos tipos, que al complementarse una de la otra ayudan a la empresa alcanzar los objetivos económicos planteados:

✓ ***Planificación a corto plazo:***

Se refiere a gestión de capital de trabajo y se basa en derechos y obligaciones corrientes a corto plazo. En esta fase se toman decisiones sencillas pero no deja de ser importante para la empresa y es porque permite detectar el excedente o déficit del efectivo del estado de resultado o financieros proyectados sacando provecho de las oportunidades. Estas decisiones pueden ser trascendentales para la empresa, ya que en el caso de tener excedentes serán inversiones o en caso de tener déficit se deberá buscar financiamiento estos se conocen como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y los de emergencia (Block & Hirt, 2013 p.191).

✓ ***Planificación a largo plazo:***

Pretende cuantificar y obtener recursos financieros permanentes que usará la empresa, expresando de manera cuantitativa en forma de un conjunto coherente de previsiones relativas a las aplicaciones y los recursos a largo plazo. Estas previsiones se designan a menudo con la expresión: plan de inversiones y financiación. En la planificación a largo plazo se debe plasmar en una sincronización cada vez más exacta a través de la coordinación entre la planificación anual y la planeación de caja. El número de factores que determinan la necesidad de capital circulante son varios entre ellos se encuentran: naturaleza del negocio, periodo de producción y costo del producto, velocidad de rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar, plazo en las compras, plazo en las ventas, expansión del negocio, variaciones estacionales, riesgos y contingencias inherentes a cada tipo de negocio, etc. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p.11).

**1.2.3.2 Proceso de la planeación financiera**

Dos aspectos importantes en el proceso de la planificación financiera son: planeación del efectivo que implica la preparación del presupuesto de caja de la instrucción educativa privada y la planeación de las utilidades, efectuando estados financieros siendo útiles en la planeación interna y también son exigidos por instituciones bancarias para el otorgamiento de préstamos.

***Para un proceso de la planeación financiera, los autores Guerrero & Urbina afirman lo siguiente:***

Inicia con la elaboración de los planes financieros a largo plazo o estratégicos lo que a su vez guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo y

operativos. Por lo general los planes estratégicos a largo plazo. Es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública o privada y que sirve de base para la toma de decisiones. La planeación consiste en estructurar hechos futuros. Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son: la inversión que requiere la empresa en nuevos activos, el grado de apalancamiento financiero, la cantidad de efectivo a pagar a los accionistas, la cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continua. (Guerrero Guido & Urbina Torres, 2015 p.9)

### **1.2.3.3 Importancia de los presupuestos para instituciones privadas**

Los presupuestos funcionan como una herramienta innovadora para el planteamiento y control de las operaciones de las instituciones educativas, ayudando a minimizar el riesgo en las operaciones de la institución. Utilizando como mecanismo de revisión en los objetivos de la empresa, orientándola hacia lo que verdaderamente se desea, medir en términos financieros los diversos componentes para su plan total de acción. Es importante que se minimicé el riesgo en las operaciones de la institución, manteniendo el plan de acción de las operaciones.

### **1.2.3.4 Clasificación de la planeación financiera para instituciones privadas**

#### **✓ Presupuesto a corto plazo**

**Egresos:** está integrado por los gastos administrativos (pagos de sueldos y salario) y operativos (pagos de servicios).

**Ingresos:** por las matrículas, pagos de cuotas de mensualidad y pagos de los diferentes clubes.

**De efectivo:** plan de proyección de ingresos y egresos en efectivo durante cierto tiempo.

**Financiero:** estructura financiera de la empresa (composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y el capital). Con el objetivo primordial de dos factores liquidez y rentabilidad.

✓ **Presupuesto a largo plazo**

**De capital:** inversión de capital, en incurrir en una salida de efectivo actual, con el propósito de obtener beneficios económicos futuros.

### 1.2.3.5 Características del sector privado

El sector privado de educación (Instituciones privados) está caracterizado en fines de lucro y sin fines de lucro. Su administración es comúnmente de carácter familiar, como lo son las jefaturas, sus modalidades educativas son: parvularia, primaria, educación media, educación básica y educación media (bachillerato), incluyendo otras actividades disciplinarias cursos de inglés, computación, deportivas y culturales.

### 1.2.3.6 Ventajas y Desventajas

✓ **Ventajas**

1. **Profesores altamente capacitados:** llevando a cabo una selección rigurosa del profesional a ingresar a la institución, buscando personal altamente capacitados sobre temáticas especializadas para la enseñanza.
2. **Imparten Disciplinas:** gran parte de los padres de familia les interesa que sus hijos formados bajo los ideales que fomenta la institución para crear profesionales integrales.

3. ***Ofrecen múltiples servicios educativos:*** los padres de familia tienen la opción de elegir una educación acorde a sus principios religiosos y a una enseñanza básica acorde a sus necesidades.

✓ **Desventajas**

1. ***El costo de matrículas y colegiaturas:*** por su condición no están libres de realizar el aumento de las mismas.
2. ***Capacitación constante para generar nuevos contenidos:*** debido a su nivel de exigencia deben de mantener al personal en una capacitación constante.
3. ***Costo equipo y mantenimiento tecnológico:*** mantener equipo actualizado al nivel académico y en su tecnología actualizada.
4. ***Costo de material didáctico:*** mantener el material requerido para el mejor desempeño del estudiante, proporcionado por la institución.
5. ***Costo de mantenimiento en mobiliario e infraestructura:*** mantenimiento anual del mobiliario y mejoras a la infraestructura.

### **1.2.3.7 Estrategias**

Las Estrategias son consideradas como un plan para proceder a la toma de decisiones, comprendida de una serie de acciones planificadas en la dirección al cumplimiento de los objetivos previamente definidos por la entidad. Toda empresa busca establecer sus propias estrategias con el fin de mejorar y mantener una planificación bien constituida que permita contar con plan de acción a corto, mediano y a largo plazo, generando resultados de manera eficiente y satisfactoria conforme a sus objetivos.

Estas Estrategias pueden ir enfocadas al *marketing, corporativa, competitividad, financiera y hasta estrategias relacionadas con la morosidad.*

#### **1.2.3.8 Manual técnico**

Es importante utilizar instrumentos que beneficien la administración con eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado para el logro de los objetivos planteados.

Como define Antonio (2011) “Un manual técnico es aquel que va dirigido a un público con conocimientos técnicos sobre algún área.

La documentación de proyectos es importante para identificar más fácilmente los aspectos y características que forman parte de un proyecto.” (párr.1)

#### **1.2.4 Base Técnica**

Las NIIF para Pymes son aplicables para el sector privado de forma general. Algunas de estas secciones son de aplicación específica, sobre aspectos financieros dentro de la realización de planificación financiera y presupuestaría; es importante mencionar que si las NIIF para PYMES no abarcan este tema si se encargan de dar lineamientos para contabilizar de forma razonable, partidas que son consideradas al momento de realizar dicha planificación que sirve como base para realizar políticas internas y un plan estratégico financiero.

Las Asociaciones sin fines de lucro conocidas como ONG`S preparan la contabilidad de acuerdo a la Norma de Contabilidad Financiera N° 21 “Registro de las operaciones financieras en las Organizaciones sin fines de Lucro”. Tratando elementos de contabilidad en consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, el contenido se apoya con otras normas de contabilidad par efectos de complementar los requerimientos que no consideran en esta. A continuación las secciones específicas a dichas partidas.

**Tabla 2**

*Base Técnica aplicada a Instituciones Educativas del Sector Privado*

---

	<b>SECCIÓN</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
Propiedades, planta y equipo	17	Para los centros educativos la infraestructura de sus instalaciones es prioridad, ya que es primordial el buen estado de estos para que el Estado les permita el funcionamiento. Ante esto la aplicación de la sección 17 a efecto de una adecuada medición de las propiedades.
Activos Intangibles Distintos a la Plusvalía	18	Se aplica a los activos intangibles que poseen los colegios, a fin de tener un marco de medición y reconocimiento para estos.
Ingresos de Actividades Ordinarias	23 Páfos. 23.14, 23.15	Es de aplicación para los centros educativos privados en lo relacionado a la matrícula las cuotas que percibe por los servicios educativos que presta, así también por lo percibido de servicios adicionales tales como transporte y venta de útiles escolares, uniformes entre otros. La medición de los ingresos de actividades ordinarias se

---

---

			realizará en base al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir.
Costos por préstamos	25		Una buena parte de los centros educativos privados mantiene préstamos para continuar operando, dado que no pueden aumentar sus ingresos con facilidad vía aumento de matrícula y cuota, por lo que se vuelve indispensable la sección 25 para el reconocimiento y la información a revelar de los costos por préstamos a los interesados en la toma de decisiones financieras.
Beneficios a los empleados	28	Páfos. 28.4 -28.7	Una parte considerable de los costos de operación de los centros educativos privados está compuesta por el pago de sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social entre otros a empleados (personal docente en su mayoría), este tipo de pago es considerado beneficios a corto plazo por parte de la sección 28.

---

Fuente: Elación propia con base a la norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades.



**Tabla 3***Base Técnica aplicada ONG'S*

---

	<b>PARRAFO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
Base Contable	5 a, b	Las instituciones de educación sin fines de lucro deben cumplir con particularidades propias de operación: No presentar distorsión en los desembolsos de efectivo de partidas no monetarias y los ingresos deben reflejarse de acuerdo a la captación de los fondos.
Activos	c	La actividad económica son recursos de terceros para un fin específico, por lo que el concepto de “pérdidas o Ganancias” del estado de resultado y por el cual debe medirse bajo el concepto de “ingresos netos y gastos” obteniendo lo que se conocerá como “excedente del período”.
Depreciación de Activos	6	El tratamiento de los activos es similar al de las entidades lucrativas, deben estar constituidos por los bienes que son propiedad de la institución para el cumplimiento de su finalidad.
Pasivos – Donaciones en Administración	a, b, c	Considerar un inventario de donaciones en especie, estar valuado en términos que establezca la donación o el valor de costo o mercado el que sea más bajo. Los activos presentados en los estados financieros sean efectivamente utilizados y la constitución de fondos para planes

---

---

Pasivos Patrimonial	– Fondo	7	<p>crediticios.</p> <p>Considerar de recibidos en carácter de donaciones, llevando un historial de uso creando una reserva para reponer los bienes al momento de su extinción. El concepto “beneficio” no se considera y es sustituido por “excedente” que representa cifras para reposición de activos.</p> <p>Recursos recibidos para la realización de proyectos o programas, debe informar sobre la gestión de los recursos.</p> <p>Sustituye al capital contable y debe incluirse en los estados financieros de la entidad, está constituido por “Fondo patrimonial – activo fijo” representado por el monto neto de los bienes de uso de la entidad destinados a la ejecución de sus actividades y “Fondo patrimonial – excedente” representan las cifras del excedente resultante de periodos contables.</p> <p>El término “capital” no debe usarse debido a que supone que existen titulares y que tienen derechos sobre este, generando rendimientos para luego ser repartidos, tampoco el término de “utilidad”.</p>
Ingresos		10	<p>No debe medirse por el beneficio obtenido si no por los servicios prestados con los recursos disponibles, deben registrarse cuando son realmente percibidos. Estos ingresos son originados por aportaciones de los asociados o miembros, donaciones en dinero o especies (restringidas y no restringidas), intereses devengados en cuentas de ahorro o depósitos a</p>

---

---

		plazo fijo, excedentes de actividades económicas y financieras. Las donaciones en administración no se consideran ingreso, sin embargo la proporción de las obligaciones cumplidas o el porcentaje de ejecución del proyecto.
Egresos	11, 12, 13	Clasificados en: “Gastos de operación de la entidad” soportan partidas monetarias y no monetarias sueldos, viáticos, servicios básicos, alquiler, suscripciones depreciaciones de activos de la institución. “Gastos de ejecución de programas, proyectos u obras” deben registrarse gastos o erogaciones de cumplimiento de las obligaciones pactadas en convenios.
Estado de comparación presupuestaria		Debe reflejar el porcentaje de ejecución del programa o proyectos que se han ejecutado durante el periodo. Presentar en forma comparativa los gastos realizados contra el presupuesto ajustado a los ingresos percibidos reales para cada componente de la actividad de la entidad.

---

Fuente: Elación propia con base a la norma contable financiera N° 21.

### **1.2.5 Marco Legal**

Aspectos legales que aportan al sector privado de educación para los colegios privados y a entidades sin fines de lucro, las cuales rigen su funcionamiento y comportamiento dentro del territorio de El Salvador.

**Tabla 4***Base Legal aplicada a Instituciones Educativas del Sector Privado y ONG'S*

	<b>ARTÍCULOS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
Constitución de la republica	57	La vigilancia y reglamentación de los centros de enseñanza privada es potestad del Estado a través el ente designado.
Ley General de Educación	Art.79	Sujeción de los centros de enseñanza privada a la ley y reglamento de educación como legislación pertinente.
	Art. del 83 al 83- A	La administración económica de los colegios corresponde a los propietarios o encargados de los mismos, pero debe contar con la aprobación de por lo menos tres cuartas partes de los padres de familia asistentes convocados en asamblea general para poder aumentar la matrícula y cuotas.
	Art. del 95 al 100	Infracciones y tipo de sanciones a aplicar a los centros de enseñanza privada en general, que transgredan las disposiciones establecidas en la Ley General de Educación.  Incumplir el artículo 83 de dicha ley es considerada falta muy grave lo cual puede permitir el cierre de un centro educativo privado.
Código de Comercio	Art. del 411 al 422	Los centros de enseñanza privada con fines de lucro deben cumplir los requisitos y obligaciones al que todo comerciante está sujeto respecto a la matrícula de comercio de sus establecimientos, renovación y cancelación de estas.
Ley del Registro de	Art. 64	Los centros de enseñanza privada que figuren como persona jurídica (sociedades) están sujetos a la

---

Comercio	Art. 63	<p>inscripción, la solicitud de renovación de matrícula de empresa en el mes que figura en la escritura de constitución.</p> <p>El arancel por el registro de matrícula se deberá pagar de acuerdo al activo de la empresa, el cual se verá reflejado en el balance inicial (para el caso de la primera matrícula) o en el balance general (en el caso de las renovaciones).</p>
Ley General de Impuestos Municipales	Art. del 11 al 21	<p>Los centros de enseñanza con fines de lucro deben cumplir las obligaciones en cuanto a la cancelación de los impuestos según la municipalidad donde se encuentre ubicada la empresa (colegio).</p>
Código de Trabajo	Art. 7	<p>Los colegios están sujetos a que el Ministerio de trabajo y Previsión Social formule, ejecute y supervise las políticas de relaciones laborales, inspección del trabajo, seguridad e higiene. Lo antes expuesto representa, para el colegio como empresa parte de las obligaciones legales. Así como la seguridad social de sus empleados.</p>
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios	Art. del 4 al 13	<p>Los centros educativos inscritos en el registro de contribuyentes por ofrecer servicios ajenos a los específicos de educación deberán cumplir con la documentación que establece la ley: facturas, así como deberá efectuar con los procedimientos que esta ley establece para el tratamiento del hecho generador del impuesto.</p>
	Art. 46 Lit. e) y 54	<p>Los ingresos percibidos por servicios de educación son exentos del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.</p>
	Art. 93	<p>Por su actividad comercial tiene el deber de inscribirse como contribuyente y obligación de informar al fisco con responsabilidad, un informe de sus actividades</p>

---

---

		<p>comerciales y retenciones legales que esta realice durante cada período tributario (1 mes calendario), los primeros diez días hábiles de cada mes en los formularios de IVA y pago a cuenta, informes de percepción y retención, al mismo tiempo deberá presentar anualmente el informe de renta anual durante los primeros cuatro meses de cada año.</p>
Código Tributario	Art. 91	<p>Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyente o de responsables, aun cuando ella no dé lugar a pago del impuesto.</p>
	Art. 120	<p>Los centros de enseñanza privada que figuran como sociedades están sujetos a todas las disposiciones establecidas por la administración tributaria aplicables a cualquier sociedad con fines de lucro.</p>
Ley del Impuesto sobre la Renta	Art. del 28 al 32	<p>Los ingresos percibidos por los centros de educación privada son sujetos al impuesto sobre la renta, los que estén considerados con fines de lucro; los gastos y costos de operación son deducibles de renta conforme a lo dispuesto en la Ley del Impuesto sobre la Renta.</p>
	Art. 41	<p>Los centros de enseñanza con fines de lucro estarán sujetos a la disposición de la ley considerándose sujetos pasivos del impuesto, los cuales lo calcularán sobre una base del 30% si sus ingresos anuales son superiores a \$150,000 dólares; de no exceder esta cantidad la base imponible se mantiene en 25% .</p>
Ley de Marcas y Signos distintivos	Art. 57	<p>Los centros educativos, adquieren su nombre comercial cuando: por su primer uso público en el comercio es únicamente con relación al giro o actividad mercantil de la empresa que identifica. Cuándo las instituciones</p>

---

---

		tengan más de un establecimiento, podrán identificarse con su nombre comercial.
Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro		Fue creada con el objetivo de establecer un régimen jurídico especial, en la participación civil y el Estado en el que pueda velar con transparencia del manejo de fondos para estas entidades.
	1	Autoriza a formalizar como asociaciones de derecho privado de interés social, gozarán de libertad de organización y funcionamiento.
	12	Asociaciones cooperativas son: Ahorro y crédito, De Transporte, De consumo, De profesionales, De seguro, De educación, etc.
	14	Esta ley y su reglamento son la normativa más importante para estas instituciones, ya que establecen principales obligaciones.
	15, 16, 17, 18	Requisitos de constitución y operación, procedimientos para la aprobación y modificación de los estatutos, cumplimiento de obligaciones formales.
	59	El fondo de educación es constituido por: El porcentaje de los excedentes establecidos en los estatutos. Con multas y demás sanciones por vía disciplinaria que se impongan. Con subvenciones, donaciones, herencias, legados o cualquier clase de contribución de asociados o de terceros. Con excedente de la revalorización de activos.

---

Fuente: Elaboración propia con base a la normativa legal de El Salvador

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **2.1 Enfoque y Método de Investigación**

El método de la investigación describe con detalles las formas en que se ha llevado a cabo la investigación. El método incorpora la descripción y las bases de las decisiones metodológicas tomadas de acuerdo al tema de investigación, para el caso se utilizó el método científico, el cual consiste en un “Estudio de los problemas de manera objetiva y sistemática que contiene procedimientos que se pueden utilizar para conocer con mayor claridad y profundidad una situación problemática” (Hernández Sampieri, 2006) , de acá se deriva el método deductivo “el cual permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas” (Calduch Cervera, 2012), método que permitió analizar por qué las estrategias y políticas internas no se implementan en la entidad.

Para la interpretación de los resultados, se hizo de manera cualitativa, que se define como el proceso de llegar a soluciones fiables para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificadas y sistemáticas de los datos (MOULY, 1978).



## **2.2 Tipo de Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La investigación es de tipo aplicada, lo que para Murillo (Murillo, 2008) se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

Se utilizaron diferentes fuentes de información (tesis, internet, libros, etc.), así como también información de instituciones educativas para posteriormente brindar estrategias a implementar.

### **2.2.2 Enfoque**

El enfoque en esta investigación es de tipo descriptivo. Según Samanas (1983), con este tipo de estudios se pretende describir un fenómeno dado, analizando su estructura y descubriendo las asociaciones de las características que lo definen, sobre la base de una observación sistemática del mismo.

La investigación busca conocer la situación de la institución en estudio con respecto a si emplean o no una planificación financiera presupuestaria.

### **2.2.3 Profundidad**

Se efectúa a través de un estudio descriptivo, facilitando la búsqueda de datos a través de métodos como la observación y entrevistas permitiendo conocer de manera directa la situación.

### **2.3 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis se considera bajo los aportes proporcionados por los profesionales encargados de la planificación financiera de las instituciones de educación media en estudio en el área metropolitana de San Salvador, clasificadas como sector privado, son las personas involucradas con la implementación de los recursos de la institución.

Tomando en cuenta para la implementación del caso práctico se basó en una sola institución de educación media del sector privado con el propósito de aportar una mejor comprensión de la implementación a adoptar.

### **2.4 Instrumento a Utilizar**

Uno de los puntos críticos para el desarrollo de las investigaciones es la adecuada recolección de datos.

La entrevista, es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigado (I., 2012)

Se desarrolló una guía de entrevista tomando como muestra 2 unidades educativas, las cuales cuentan con un departamento administrativo financiero/contable en donde proporcionaron la información requerida para luego realizar una efectiva comparación de los resultados de las entrevistas realizadas. Con los datos obtenidos se formularon posibles beneficios a implementar dentro de la institución, con el objetivo de apoyar con un análisis veraz de la información. Con este instrumento se sustentó la problemática que existe y a la cual se le dio una posible solución.

## 2.5 Diagnóstico de la Investigación

Posteriormente mediante la asociación de preguntas y respuestas relacionadas en el instrumento de la entrevista se realizó un resumen, en el cual se elaboró con la finalidad de lograr la similitud de las instituciones educativas en cuanto la problemática planteada de ser real y de acuerdo a lo anterior se muestra un preámbulo de lo que se aconseja:

*Análisis e interpretación de los datos. Conclusiones.*

### 1. ¿Cómo definiría la planificación financiera y que resultados ha obtenido la entidad?

**Tabla 5**

*Definición de planificación financiera por parte de las instituciones privadas*

Entrevistado	Respuesta
1	La institución define un plan financiero integral y ordenado.
2	Según su definición detallan sus rubros: número de alumnos que necesitamos matricular, monto a recibir por matrícula y primer mes del año, monto mensual, % de padres de familia que caen en mora o inician con mora el año, ingresos por el cafetín, ingresos por las actividades extracurriculares, clausura de parvularia, graduación de bachillerato, otros ingresos. Para luego definir el punto de equilibrio donde exige el nivel mínimo de sostenimiento.

Fuente. Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

En el caso de la institución uno, no muestran que en la práctica tengan bien definido un plan financiero muy detallado y conciso, para el caso es necesario un buen plan financiero. En la institución dos ellos ven la diversidad de ingresos que pueden obtener y se enfocan más en

buscar un punto de equilibrio, están bien pero deberán de planificarse bajo la premisa de todos los posibles ingresos aunque sean mínimos o altos.

## 2. ¿Por qué cree que la planificación financiera es importante en la entidad?

**Tabla 6**

*La importancia de planificación financiera de acuerdo a las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Tienen un proceso continuo, dándole importancia al destino del dinero de la institución.
2	Consideran que es la brújula dentro de su institución.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados. Las dos instituciones coinciden en que los ingresos y gastos son la parte fundamental de la planificación financiera y por lo tanto consideran tomar en cuenta otras variables como son la inflación, la competencia, factores de altos riesgos como lo son fenómenos naturales, pandemia y otro tipo de factores externos que afectan directamente los ingresos y los gastos.

## 3. ¿De acuerdo a su experiencia qué beneficios les ha traído realizar el proceso de planificación financiera?

**Tabla 7**

*Beneficios de realizar los procesos en una planificación financiera de las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Tienen mejor control conocen las metas tienen un buen ambiente laboral
2	Se ordenan para cumplir con las deudas.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

La institución uno se muestra más ordenada y tienen un mejor control que la institución dos pero serían mejor los beneficios si en realidad tuvieran planes más estructurados que les muestren a cada momento si van en la línea correcta, y si hay errores, ordenar el rumbo nuevamente estos beneficios serían mejor si esa planificación estuviera diseñada de manera más estructurada con una base técnica más actualizada de acuerdo a los parámetros que se manejan en materia de planificación financiera a nivel nacional e internacional.

#### **4. ¿Cuáles son los procesos claves en la planificación financiera y presupuestaria?**

**Tabla 8**

*Procesos claves que conocen las instituciones en planificación financiera y presupuestaria*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Tienen objetivos establecen plazos en los controles internos.
2	No detallan procesos. Argumentaron que cada diciembre lo hacen, antes de iniciar el próximo año.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Aquí la institución uno plantea objetivos y plazos no así la institución dos que tiene esa deficiencia, se considera que se le debe corregir esa deficiencia a la institución dos y revisar más en detalle los parámetros de planificación que llevan a la práctica para el caso de la institución dos es evidente que al desconocer los procesos de planificación están claramente en desventaja con respecto al mercado pues internamente pueden evidenciar que a falta de procesos solo especulan el futuro sin ningún tipo de herramienta financiera que le adelante los parámetros.

#### **5. ¿Qué controles se utilizan para los ingresos y los gastos en el proceso de ejecución financiera y presupuestaria acorde a la situación actual de la entidad?**

**Tabla 9***Controles en los ingresos y gastos de las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Priorizan los gastos tienen una buena gestión de cobros
2	Es en base al registro de Ingresos y gastos

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Aunque ambas instituciones anticipan los gastos deberán inspeccionar para priorizar controles generales, situación en que los ingresos y gastos tienen que ser bien administrados para ejercer una buena gestión y administración financiera, se observan las deficiencias en sus controles internos, por eso se hace necesario que tengan una mejoría en sus métodos de la planificación financiera de manera continua y eficiente.

**6. ¿Cuáles son las fases utilizadas para la elaboración de su presupuesto de ingresos y gastos?**

**Tabla 10***Fases en la elaboración de presupuesto ingresos y gastos en las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Elaboran un plan operativo y proyectan el total de alumnos que recibirán en el año escolar.
2	Realizan cada diciembre de forma prudente, después de lo sucedido con el COVID 19.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Aunque es discrecional el plan que tiene cada una de las instituciones será conveniente recomendar que no sólo se basen en el nuevo ingreso en el que establecen para el próximo año.

Tomando en consideración que para el presupuesto establecido del año anterior se miden variaciones con respecto a fluctuaciones que cada año tienen, para el próximo, ya que esto ayudará en gran manera a tener un plan bien fortalecido en el cual la herramienta del presupuesto les resultará beneficioso, ayudando a mejorar los recursos que cada institución tiene, todo esto solo puede ser bien empleado mediante del personal que incluya un buen control interno.

**7. ¿Existen controles internos presupuestarios? Mencione los aplicados en la entidad.**

**Tabla 11**

*Controles internos en los presupuesto de las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Llevar un informe detallado de ingresos y gastos reales mensualmente revisa si cumplen las metas
2	Controlar la mora de los padres de familia para que no suba demasiado; caso contrario les afecte TODO el año.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Al parecer esos controles que mencionan de vigilancia de mora y de los ingresos y gastos, no establece un parámetro muy claro sobre las proyecciones inmediatas y tiene ese inconveniente las dos instituciones, de no conocer en detalle qué sucederá en el corto plazo hace que sea deficiente el control.

**8. ¿Cuáles son las características o factores que influyen al momento de elaborar un presupuesto?**

**Tabla 12**

*Características o factores al elaborar un presupuesto en las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Ofrecen promociones de matrículas o colegiaturas además revisan su capacidad instalada por grado conocen bien a sus clientes y la competencia.
2	Principalmente en el número de alumnos; es decir la matrícula. Ya que al día de hoy los que mantienen la institución son los padres de Familia

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Los entrevistados concuerdan con las características y factores al momento de elaborar su presupuesto. Ya que esto tiene que ver mucho con promociones de matrículas y colegiaturas, en la verificación de la capacidad que se tiene por grados, conociendo a sus clientes para su permanencia.

Es recomendable para la elaboración del presupuesto se tomen otras características adicionales; contemplar los ingresos por recibir, sino que además de tomar los ingresos puedan observar otros que son sumamente importantes como: ahorro en inversión, gastos de emergencias, cubrir gastos esenciales mensuales y costos de entretenimiento para asegurar la permanencia de clientes y atraer a nuevos. Se nota una deficiencia de elementos que son de suma importancia para que el presupuesto sea exitoso y cumpla con su objetivo financiero.

**9. ¿Qué factores externos inciden en los resultados económicos, en la elaboración de los presupuestos?**



**Tabla 13**

*Factores en la incidencia en la elaboración de presupuesto de las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Poder adquisitivo del cliente, situación económica del país y que está haciendo la competencia.
2	Los rumores, principalmente referidos a los grupos anti sociales.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Entrevistado 1 considera que para ellos los factores externos que influyen a estos son: el poder adquisitivo de los clientes (padres de familia) ya que al no poseer lo suficiente recursos económicos, se cambian de institución pasando de privada a una pública. La situación económica del país quedando sin empleo se comienza a caer en impagos con la institución atrayendo una escasez de pagos de salarios. El otro factor que consideran es la competencia ya que estos atraen con mejores matrículas y cuotas.

Para el entrevistado 2 considera que los rumores difundidos por grupos anti sociales son el principal factor y que afecta a su institución educativa, por restricciones de personas a ingresar en determinadas colonias del país.

Se debe considerar otros factores externos que tengan que ver con la base de clientes, mantener los que ya están y atraer a nuevos que se encuentren cerca de la zona. Productos de competencia para realizar un estudio de la verificación del mercado de sus alrededores consideran de mucha importancia para el crecimiento y estabilidad en la institución educativa.

**10. ¿Cuenta con el recurso humano idóneo para las tareas de planificación financiera y presupuestaria?**

**Tabla 14***Personal idóneo para la planificación financiera y presupuestaria en las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Tienen un consejo directivo, un administrador financiero y un buen contador.
2	El director funge también como financiero apoyado de su equipo de maestros.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Los Entrevistados consideran tener el personal correspondiente para la realización de una planificación financiera, considerándolos actos e idóneos para las distintas tareas en la elaboración del presupuesto.

Se recomienda que además de poseer con el personal adecuado se debe incluir capacitaciones continuas que tengan relación al cargo específico de cada uno, ya que esto beneficiará a que la recolección de los datos sea más acertada y oportuna, cumpliendo con los objetivos planteados en la planificación financiera.

**11. ¿Qué tipo de presupuestos elabora?, ¿Qué tan detallados son?, Están debidamente respaldados?**

**Tabla 15***Tipos de presupuesto que elaboran las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Elaboran presupuestos operativos de ingresos gastos mensuales, en base a la matrícula esperada, examen de admisión y ventas esperadas de los cafetines.
2	Un presupuesto sencillo, en donde incluyen: ingresos, egresos, eventuales, control de la mora, otros.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

El entrevistado 1 comenta que elaboran presupuestos operativos, mientras que para la entrevistado 2 comenta que solo es un presupuesto sencillo. En el que ambos argumentan que incluyen en sus presupuestos: ingresos, gastos mensuales, gastos eventuales, control de la mora, base de matrícula esperada, examen de admisión e ingresos de cafetines. Considerando que están detallados y debidamente respaldados.

De acuerdo al tipo de empresa se aconseja realizar el presupuesto operativo ya que sus proyecciones van dirigidas al año escolar. Este presupuesto contempla la operatividad de la empresa que deberán estar expresados: precios de matrícula y cuotas, el costo de salarios, gastos fijos, gastos administrativos, entre otros. Que deberán ir lo más detallado posible y respaldados de documentación necesaria.

**12. ¿Incluyen estos presupuestos todos los factores requeridos en una planificación financiera y presupuestaria?**

**Tabla 16**

*Factores que requieren en una planificación financiera en las instituciones*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Tienen objetivos, metas presupuestos claros
2	Consideran que sí, de acuerdo a la entidad y que ya han adquirido mucha experiencia en ese ramo. Ejemplo: parvularia, sostiene en gran medida a los grados de bachillerato.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Los entrevistados comentan cumplir con los factores requeridos para la planificación financiera y presupuestaria. Poseen objetivos, metas y con presupuestos claros. Es importante que se contemple claramente los objetivos desde un inicio siendo la base para obtener un mejor resultado en la predicción del escenario futuro del ejercicio anual, así también acciones de estrategias requeridas para el compromiso empresarial, integración de requisitos de control, análisis de datos obtenidos para la determinación del éxito una planificación financiera presupuestaria.

**13 ¿Dentro de su planeación presupuestaria, cuales son las alternativas de financiamiento utilizadas por la entidad?**

**Tabla 17**

*Alternativas financieras dentro de las instituciones en la planeación presupuestaria*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Trabajan con fondos propios subvenciones y créditos bancarios
2	Únicamente con la Cooperativa ACACES, de R. L.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

El entrevistado 1 argumenta que trabajan con fondos propios provenientes de subvenciones y que además con créditos bancarios. El entrevistado 2 comenta que únicamente su fuente de financiamiento alternativo ha sido por la Cooperativa ACACES, de R. L. Es conveniente mantener siempre la liquidez ya que esta es una de las características que define la fortaleza y capacidad de maniobra de una empresa.

**14. Al dar por terminado el año escolar y programar las actividades del siguiente año ¿se definen las necesidades financieras para estimar los recursos que se requerirán?**

**Tabla 18***Definiciones de las necesidades financieras de las instituciones al terminar el año*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Al finalizar el año escolar definen el presupuesto para el año siguiente
2	Estiman los recursos para el siguiente año escolar, comparando los ingresos contra los gastos.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Ambos entrevistados relatan que al finalizar el año escolar definen el presupuesto para el siguiente año, haciendo la comparación de los ingresos contra gastos.

Se requiere que al finalizar el ejercicio del año escolar se revisen las previsiones plasmadas en los presupuestos, ya que estos deberán ser comparados con los datos reales y tratar detectar posibles desviaciones para corregirlas.

**15. ¿Qué tanto utilizaría en su proceso de planificación financiera y presupuestaria una guía de planeación financiera?**

**Tabla 19***Controles en los ingresos*

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
1	Utilizan mucho el proceso de planificación, pero están conscientes que tienen algunas falencias que deben mejorarlas.
2	De mucha ayuda, porque la guía facilita, no solo el que hacer de la planificación sino su archivo se vuelve referencia para los próximos y también para el control o seguimiento.

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida por los entrevistados

Concuerdan con el beneficio de una guía para el proceso de planificación financiera y presupuestaria, en favor de las instituciones privadas de educación. Previniendo fallas constantes para el cumplimiento de sus proyecciones. Mejorar sus archivos con referencia para años posteriores, en cuanto al control y seguimiento.

Se puede concluir con cada una de las respuestas proporcionadas por las instituciones educativas y quienes amablemente accedieron a brindar información correspondiente a la entidad, resurgieron algunas similitudes en su débil planificación financiera. No cuentan con un Manual Técnico para mejorar los inconvenientes del logro de un plan financiero y presupuestario en el beneficio de las necesidades previstas por la entidad, que ayude a solventar cada uno de sus imprevistos que como institución puedan tener. Están sujetas a cambios muy significativos por el ente regulador como lo es el MINED, esto hace que dichas instituciones tengan muy poco margen de maniobra, financieramente pues están sujetos a los controles por parte del gobierno.

De manera muy objetiva se puede observar que la poca planificación financiera que manejan estas dos instituciones educativas gira en torno a la especulación de la planta estudiantil y la matrícula del siguiente año, se puede mencionar que también les afecta los niveles curriculares que maneja cada institución pues para el caso una institución posee mayor planta estudiantil en el nivel de parvulario y primaria con más experiencia no así en el nivel medio o bachillerato, en el otro caso es mayor el nivel de bachillerato, pues tienen mayor experiencia en ese nivel también tiene mucho que ver la capacidad instalada en cada nivel y las cuotas escolares se ven marcada en cuanto al nivel geográfico y la capacidad económica de los padres de familia, entonces de acuerdo a estas situaciones que se encontraron en este cuestionario, se piensa que esa es una de las desventajas reales del porque estas instituciones no poseen un sistema de

planificación financiera muy eficiente, se cree que una buena gestión financiera y un buen plan financiero bien elaborado haciendo uso del FODA que poseen haría que estas instituciones tuvieran un mejor control sobre sus finanzas y una aproximación más real a lo proyectado.

## **2.6 Variables e indicadores**

### **2.6.1 Determinación de las Variables**

#### *a) Variable independiente*

Diseñar un plan financiero y presupuestario para mejorar la gestión financiera

#### **b) Variable dependiente**

La institución educativa hará uso de estas herramientas para hacer una buena gestión financiera.

## **2.7. Operacionalización de las variables**

### **Variable independiente**

La planificación financiera y la elaboración de un presupuesto

- ✓ Recolectar información en los colegios para determinar la necesidad que tienen de una planificación financiera y de elaborar un presupuesto.

## **CAPITULO III PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA A ENTIDADES DE EDUCACIÓN MEDIA DEL SECTOR PRIVADO**

### **3.1 Problemática de la Institución en estudio para una Planificación Financiera Presupuestaria**

Para elaborar la propuesta se requiere realizar un estudio de la institución la cual se denominará “Institución Media del Sector Privado” ubicada en el departamento de San Salvador; dado los problemas que ha tenido en los últimos años requiere realizar una planificación financiera y presupuestaria alineada a sus metas, siendo estas conforme a los objetivos planteados que desean conseguir, proponiendo una actuación viable para su logro.

Lo anterior se logra mediante la información contable y financiera recabada de los años 2019-2020, ya que sirve como instrumento de planificación, coordinación y control de funciones para evaluar políticas y estrategias en el logro de una excelente planificación financiera presupuestaria; permitiendo enfrentar situaciones difíciles durante la gestión del año escolar para controlar actividades de la institución y evitar caer en dificultad al momento de cubrir con todas las obligaciones, estableciendo una estimación programada de manera sistemática.

Esto representa una mayor complejidad por no contar el personal idóneo y exclusivo para la realización de una adecuada gestión financiera y presupuestaria, es por ello que se ha tomado de suma importancia el presentar una guía orientada a este proceso y evitar los riesgos de un evidente fracaso en dicha gestión.



## **3.2 Plan Financiero de la Institución**

### **3.2.1 Directrices de la Institución**

#### **3.2.1.1 Historia Institucional**

La institución nació por la necesidad de los feligreses de la iglesia pastoral del mismo nombre, ya que no se contaba con una entidad que brindara la educación que se necesitaba en ese momento y en ese lugar, las personas asistían a sus actividades religiosas, pero no se tenía una educación pedagógica que complementara los valores de los feligreses.

Fue fundado por un consejo de Diáconos religiosos de la iglesia en el mes de mayo de 1987, la demanda fue aumentando ya que las familias de esa localidad querían que sus hijos asistieran a una institución educativa por lo que poco a poco se fueron aperturando grados hasta llegar a la actualidad, contando con Bachillerato GENERAL Y TÉCNICO VOCACIONAL.

#### **3.2.1.2 Misión**

“Somos una institución educativa que brinda el mejor servicio en educación media, tratando de cubrir el mercado en el área metropolitana de San Salvador, contando con un personal académico administrativo éticamente profesional confiable y responsable que busca satisfacer las necesidades de nuestros alumnos contando con profesores bien capacitados en la enseñanza educativa y académica para el sector en el que competimos”.

#### **3.2.1.3 Visión**

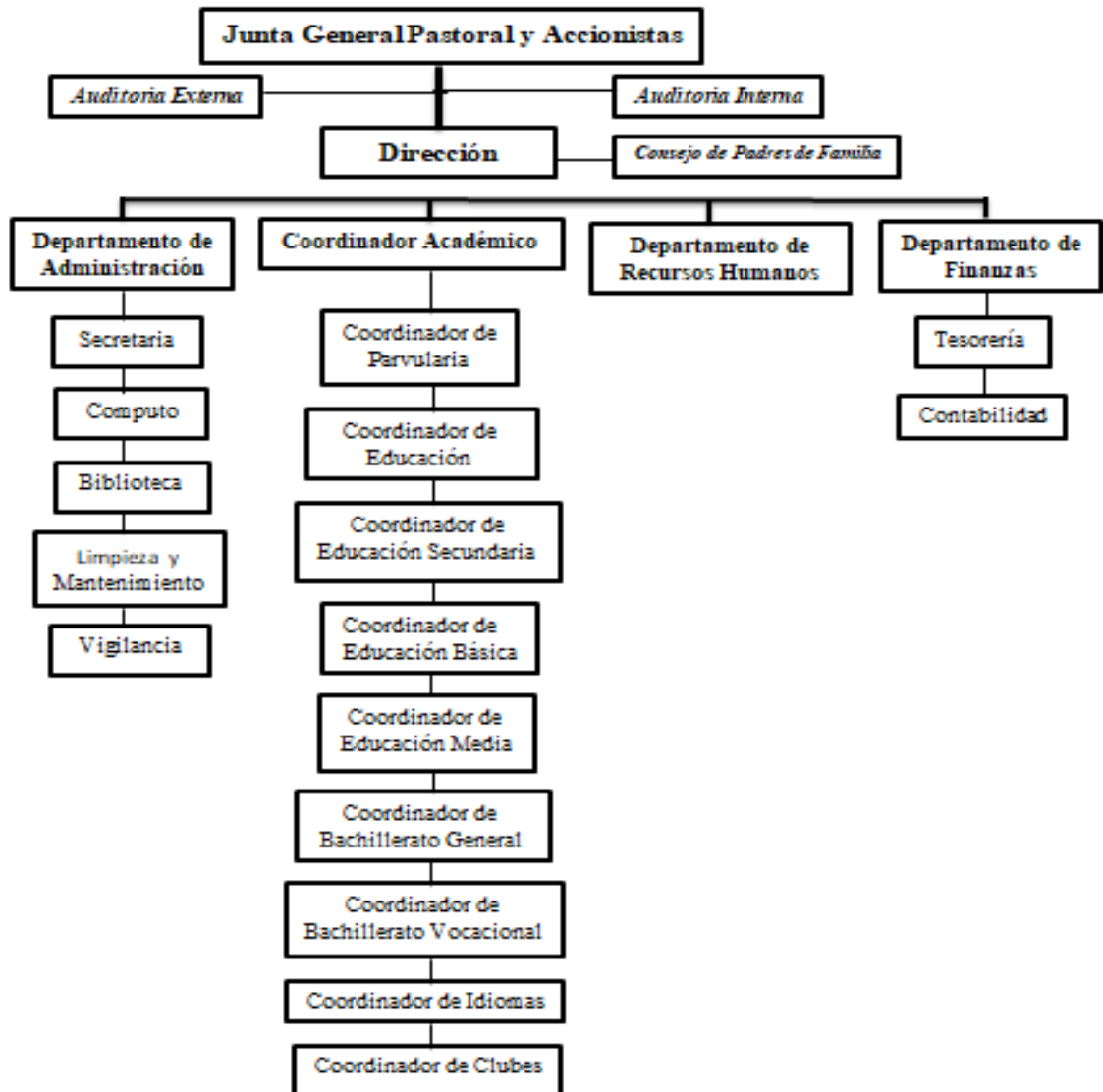
“Ser la institución educativa líder a nivel metropolitano de San Salvador que domine el mercado en el área educativa, así como también desarrollar nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, promocionando con un personal académico administrativo responsable y comprometido a satisfacer a nuestros alumnos y padres de familia.”

### 3.2.1.4 Organigrama Institucional

La Institución educativa en estudio, actualmente no cuenta con una estructura del Organigrama Institucional.

**Figura 1**

*Organigrama de la institución*



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida de la institución en estudio

### 3.2.1.5 Análisis de FODA

Se realiza un análisis de la Institución para tener una mejor claridad de cómo se encuentra antes de realizar la planificación presupuestaria.

Determinándola con el siguiente diagnóstico:

**Figura 2**

*Estudio FODA para la Institución de Educación Media del Sector Privado*



Fuente: Elaboración propia como herramienta en beneficio para decisiones de estratégica

### **3.2.1.6 Valores Institucionales**

La institución por ser de una “línea religiosa”, fomenta e inculca valores de acuerdo a sus creencias y entre los cuales se tienen los siguientes:

- ✓ Ética
- ✓ Principios religiosos
- ✓ Calidad Educativa.
- ✓ Responsabilidad

### **3.2.1.7 Propósitos**

- ✓ Incrementar las matrículas cada año y disminuir la deserción.
- ✓ Diversificar el bachillerato para abarcar más mercado.
- ✓ Obtener una rentabilidad que le permita al colegio competir eficientemente.
- ✓ Formar continuamente a todas las áreas del colegio para ser más competitivos.

### **3.2.1.8 Objetivos Planteados**

- ✓ Lograr un incremento en las matrículas de la Institución en un 20% al finalizar el período 2022-2027.
- ✓ Diseñar una planificación financiera para la ampliación de nuevas aulas tomando en cuenta el incremento de las matrículas que se ha planteado.
- ✓ Capacitar a todos los departamentos del colegio, ya sean estos académicos o administrativos, sobre tecnología por lo menos 2 veces al año.
- ✓ Diseñar el plan financiero y presupuestario como una herramienta adecuada para obtener un mejor control en los ingresos y gastos.

### 3.2.2 Matriz de Objetivos

**Tabla 20**

*Matriz de Objetivos Estratégicos*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Aumentar las matrículas de la Institución en un 20% para el periodo 2022-2027.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un estudio que permita obtener un mejor nivel de matrícula.</li> <li>✓ Mejorar el presupuesto establecido del colegio para obtener un incremento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esperar un mejor nivel de ingresos para el colegio debido a las mejoras técnicas que se han implementado.</li> <li>✓ Llevar un control y previsión de la ejecución por el incremento de las matrículas.</li> </ul>
Establecer planificación financiera para ampliación de nuevas aulas en el crecimiento del bachillerato técnico vocacional; con más alumnos en los próximos 5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se cuenta con bachillerato diversificado actualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener diversidad del bachillerato y de alta calidad diferentes al de los competidores.</li> </ul>
Incrementar la rentabilidad en un 10% anual permitiéndole al colegio competir eficientemente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualmente la rentabilidad del colegio es baja porque tiene pocos alumnos por tipo de bachillerato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la rentabilidad del colegio al tener mayor matrícula y tener más número de alumnos de diferentes áreas de bachillerato.</li> </ul>
Capacitar a todos los departamentos del colegio, ya sea académico o administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se cuenta con un buen programa de capacitación para los maestros y trabajadores administrativos del colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar la nómina curricular académica administrativa así reasignar cargos y funciones dentro del colegio.</li> </ul>
Construir un buen plan financiero que nos permita tener de primera mano la información actualizada y a disposición en el momento requerido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se cuenta con un plan financiero institucional de acuerdo a las necesidades actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Luego creado revisado un buen plan financiero el colegio contará con la herramienta adecuada para tener un mejor control de sus ingresos gastos demás variables con que cuenta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia retomada de la información presentada por la institución en estudio

### **3.3 PRESUPUESTO**

Se define como la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto.

Se puede decir que existen 6 pasos para hacer un presupuesto de cero de manera sencilla y sostenible.

**1 paso:** Llevar la cuenta de los ingresos, estos pueden ser mensuales, trimestrales, etc.

**2 paso:** Tener una lista o control de los gastos fijos y de los gastos variables

**3 paso:** Pronosticar ingresos.

**4 paso:** Pronosticar gastos.

**5 paso:** Determinar lo que queda para invertir.

#### **3.3.1 Presupuesto Institucional**

El Presupuesto Institucional será el instrumento complementario de la planificación por medio del cual se lograrán los objetivos y metas establecidas de los planes instruccionales. La institución a través del equipo directivo deberá estructurar un plan de trabajo que puede abarcar el servicio educativo y todos los planes de trabajo que se puedan dar (cursos, talleres, implementación tecnológica, utilización de materiales, etc.). En donde el presupuesto ayudará para que esta planificación se cumpla, si en el tiempo el presupuesto no se ejecuta los objetivos que se han planificado no se puedan dar en el tiempo estipulado ya sea porque no existe recursos o por la falta de estos.

### **3.3.1.1 La finalidad del Presupuesto Institucional**

- ✓ Servirá como una herramienta principal para el administrador de la educación, quien será el que lo ejecutará. Este administrador puede ser el director como en muchos casos o puede ser el que se maneje como un profesional de la administración, como un tesorero, etc. Este presupuesto servirá como herramienta para proporcionar información adecuada para el análisis económico y financiero correspondiente, como por ejemplo conocer cuántos alumnos han pagado en este día y de cuanto se está pagando de agua y energía.
- ✓ Contará también como un plan financiero acorde con una programación debidamente estructurada, para lograr el cumplimiento efectivo y satisfactorio del servicio educativo. El presupuesto ayudará a conocer cuánto dinero se tendrá en cada uno de los meses, logrando estructurar de todos, la cantidad de dinero que se va a obtener y luego dar el siguiente paso en que invertir, que se puede comprar y que no se puede pagar.

### **3.3.1.2 Clases de Presupuesto Institucional**

Se debe tener en cuenta que cuando se estructura el presupuesto una de las cosas que se debe proyectar bien, no es solamente la proyección de los ingresos futuros, sino que también la morosidad. No todos los padres de los alumnos pagan en los meses que deberían pagar y en otros casos que no pagan, es por ello que se debe reflejar esa proyección de morosidad como por ejemplo del 100% proyectado solamente se cobrará el 90%, 80% o el 70% y solamente en función de esto se podrá disponer fondos para poder invertir y el resto quedará como una cobranza dudosa o futura al año siguiente cuando el alumno se quiera volver a matricular.

También se puede estructurar los ingresos a través de un costo de asignación en función de la morosidad. Si está en el año fue del 10%, al año siguiente se deberá subir en la mensualidad en un 10% para que este aumentó logre cubrir el 10% ordinariamente del costo o parte del costo de la de aquellos que han logrado pagar sin ninguna dificultad y esto logre apalancar un poco la parte de la morosidad, esto es muy complicado porque si esta es muy alta y si se aumenta mucho posiblemente podría ocasionar una deserción de algún alumno.

**Existen 3 presupuestos que son los más comunes en el campo educativo privado:**

### **1- Presupuestos de Fuentes de Financiamiento**

Este presupuesto está constituido por los medios económicos que va a obtener la institución educativa y que estarán representados por los ingresos, estas fuentes de financiamiento aplicables pueden especificarse en los siguientes rubros:

- a) ***Ingresos por servicios***: Son por matrículas, cuotas de ingreso y pensiones mensuales, los que a su vez servirán para financiar el programa de gastos.
- b) ***Otros servicios relacionados***: Estas son por concesiones de cafeterías, alquileres de espacios para fiestas infantiles, etc.
- c) ***Ingresos Diversos***: Son de constancias o certificados, carpetas de admisión, venta de uniformes, intereses financieros (si el colegio tiene cuentas bancarias o depósito a plazo) y actividades. *Estas no son propias del colegio, son de la escuela de padres de familia o comités que hacen actividades y que esos fondos se destinan ordinariamente al presupuesto escolar.*
- d) ***Otros Ingresos*** pueden darse por donaciones, subvenciones o endeudamiento financiero, este último es un ingreso y que a su vez es un gasto por el pago de la cuota más los



intereses; está es otra forma de apalancarse con este presupuesto de fuentes de financiamiento.

## **2- Presupuestos de Operación.**

Es el presupuesto de todo lo que involucra a los gastos que son fuertes y parte del servicio educativo, dentro de estos rubros están:

a) Gastos por remuneración.

Un colegio ordinariamente de la masa presupuestal que se tiene son ingresos depende de cómo se estructure, solamente son para remuneraciones para pago de sueldos.

b) Gastos de servicios públicos y privados.

c) Gastos de material educativo.

d) Gastos de servicios prestados por terceros

Si se paga a un contador, abogado, ingeniero o jefe de mantenimiento.

e) Capacitación, Impuestos, etc.

## **3- Presupuestos de Inversión.**

Es aquel que está destinado a incrementar los activos fijos (edificios, computadoras, etc.). Por el valor de las inversiones este presupuesto casi siempre requiere de una financiación especial. Se establecen los siguientes rubros:

a) Construcciones o ampliaciones de la infraestructura escolar.

b) Implementación de nueva tecnología (equipos de cómputo, multimedia, pizarras inteligentes, etc.)

c) Compra de Software de última generación.

### **3.3.1.3 Vigencia del Presupuesto.**

La vigencia del presupuesto tendrá la duración de un año calendario, es decir, que comienza el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre.

Para el presupuesto de fuentes de financiamiento hay que tener presente que será ordinariamente de once meses, teniendo en consideración la matrícula y las cuotas mensuales de enero a noviembre, mientras que los gastos serán de doce meses.

### **3.3.1.4 Formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional.**

- 1- Los proyectos de presupuesto deberán confeccionarse con la debida anticipación y las personas involucradas a este, como personas encargadas de la gestión deberá ser el dueño, director, administrador, contador, etc., (esto dependerá de cómo está estructurada la institución) y serán delegados de tomar las precauciones para que antes del plazo previsto este totalmente elaborado.
- 2- Esta formulación deberá hacerse con tiempo para estructurar la asignación escolar de un año hacia otro, es importante ser muy objetivo y muy analítico para poder establecer este costo de asignación, la representación que deberá hacerse es en función de los gastos totales y después del margen de utilidad que se quiere tener, en este caso de ganancia por el servicio o el trabajo anual, para esto se debe que multiplicar la cantidad de alumnos por el monto de asignación que se va establecer, si esto no alcanza se puede hacer 2 cosas; aumentar los alumnos debiendo trabajar mediante un buen marketing o necesariamente se debe aumentar el costo en la cuota mensual, porque si no la institución no podrá soportar este proceso.

- 3- El director de la institución deberá detallar los ingresos y gastos del sistema educativo de tal forma que sirva de base para el proyecto de elaboración del presupuesto institucional. Detallar de cuantos profesores va a necesitar o si necesitará material educativo, lo demás lo puede establecer alguien más con conocimiento a presupuestos o finanzas.
- 4- Finalmente la responsabilidad siempre la tendrá el dueño del colegio o quien sea el responsable de la dirección, organización y control de la formulación del presupuesto, ya que es quien orientará las mejoras económicas de sus trabajadores proponer aumento de sueldos o que se compren sistemas informáticos modernos, asegurando el equipamiento y la oportuna renovación del mobiliario, equipo y materiales educativos utilizados por los maestros y alumnos, de este modo deberá estar de acuerdo con las exigencias técnicas pedagógicas al nivel de la institución y de la modalidad que este ofrece. El dueño o responsable del presupuesto asumirá la carga presupuestaria, finalmente será el responsable de dar la aprobación que se haga este proceso ordinariamente.

### **3.3.1.5 Aprobación del Presupuesto**

Se deberá aprobar la propuesta, luego de realizar el estudio y reajustes del proyecto de presupuesto y después de hallar la conformidad entre los ingresos y gastos, se procederá a la aprobación de este para el año escolar.

La fecha adecuada para la aprobación será antes de comenzar la matrícula, para que de esta manera tener fijada la cuota por derecho de enseñanza que se tendrá que cobrar durante el año escolar. El incremento se debe de informar antes de finalizar el año a los padres de familia, previamente haciendo del conocimiento al Ministerio de Educación que se efectuará un incremento para el año escolar lectivo 2022 -2023 de acuerdo a la Asamblea General de Padres de Familia realizada en los meses de junio y julio de 2021. Es importante tomar en cuenta que se

tendrá que hacer un presupuesto proyectado mayo 2021 para junio 2022, porque en esta época se debe de empezar a informar. Si la propuesta económica no funciona y como consecuencia de ello, la institución empezará a tener problemas económicos, no tendrá un buen futuro por delante sino se da un servicio educativo apropiado y la parte académica tampoco no funcionará adecuadamente, sin una buena propuesta no habrá un buen futuro para la institución, en las dos se complementan la gestión administrativa con la gestión financiera y la gestión pedagógica con la parte institucional.

### **3.3.2 Estructura de los Ingresos y Egresos de la Institución en Estudio**

Luego de establecer las directrices de la institución se deben de conocer los ingresos y gastos que se obtiene en un periodo regular, cuando se perciben y salen, así también obligaciones financieras y gastos variables e irregulares; agregando principales partidas de Balance General, en su comportamiento en activos, pasivos y patrimonio, en especial el de tesorería para establecer una adecuada previsión.

#### **3.3.2.1 Entre los ingresos que se tienen son los siguientes**

- 1 Cuotas ordinarias y/o matrículas y mensualidades
- 2 Utilidades en eventos
- 3 Alquiler de local para tienda
- 4 Donaciones
- 5 Alquiler de canchas
- 6 Venta de uniformes
- 7 Venta de Librería

### 3.3.2.2 Entre los gastos están

- 1 Salarios
- 2 Servicios básicos
- 3 Seguro social
- 4 Mantenimientos
- 5 Erogaciones por celebraciones
- 6 Insumos de funcionamiento
- 7 Artículos de limpieza / artículos de oficina.

### 3.3.3 Proyección de Ingresos

De acuerdo a la información obtenida para la planificación financiera de la Institución privada de Educación Media.

Se trabajará con la información basada en los años 2019 y 2020 (*como lo demuestra la figura 5*) por poseer información incompleta y para hacer una planificación más apegada a la realidad se tomarán los datos de años antes mencionados para su respectivo análisis y planificación. Como fuente principal de ingresos al final del periodo son los siguientes rubros: *Parvularia NI (Nuevo Ingreso), Parvularia AI (Antiguo Ingreso), Primer grado hasta noveno grado, Primer Año de Bachillerato General, Segundo Año de Bachillerato General, Arrendamiento de Cafeterías y de terreno a otra empresa.*

Se obtienen ingresos por matriculas, colegiaturas, pero además se obtienen a través de: *Arrendamientos de cafeterías y de terreno a otra empresa, comisiones por libros y uniformes, recargos por mora, procesos de admisión, cursos de verano, terrenos y otros ingresos,* y otros rubros de los cuales se detallarán en los cuadros que a continuación se presentarán.

### Figura 3

#### Proyección de Ingresos de Colegiaturas y Matriculas para el Periodo 2022

CLASIFICACION	# DE ALUMNOS	MATRICULA	COLEGIATURA MENSUAL	TOTAL DE COLEGIATURA AL MES	MATRICULA ANUAL	COLEGIATURAS MENSUALES
Guarderia	22	\$ 50.00	\$ 37.50	\$ 825.00	\$ 1,100.00	\$ 9,075.00
Parvularia NI	55	\$ 200.00	\$ 75.00	\$ 4,125.00	\$ 11,000.00	\$ 45,375.00
Parvularia AI	120	\$ 100.00	\$ 75.00	\$ 9,000.00	\$ 12,000.00	\$ 99,000.00
1º a 9º Grado	360	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 27,000.00	\$ 90,000.00	\$ 297,000.00
1er Año de Bach.	45	\$ 275.00	\$ 80.00	\$ 3,600.00	\$ 12,375.00	\$ 39,600.00
2do Año de Bach.	45	\$ 340.00	\$ 80.00	\$ 3,600.00	\$ 15,300.00	\$ 39,600.00
1ro Año de Bach. Tec.	30	\$ 275.00	\$ 80.00	\$ 2,400.00	\$ 8,250.00	\$ 26,400.00
2do Año de Bach. Tec.	30	\$ 275.00	\$ 80.00	\$ 2,400.00	\$ 8,250.00	\$ 26,400.00
3ro Año de Bach. Tec.	20	\$ 340.00	\$ 80.00	\$ 1,600.00	\$ 6,800.00	\$ 17,600.00
<b>Totales</b>	<b>727</b>			<b>\$ 54,550.00</b>	<b>\$ 165,075.00</b>	<b>\$ 600,050.00</b>

Fuente: Base principal de la fuente de Ingresos de la Institución, en una proyección para el año 2021

### 3.4 Estrategias

Se debe complementar con la siguiente elaboración del presupuesto y necesita detallar un plan de desarrollo para las siguientes Estrategias: *Marketing, Corporativa, Competitividad, y Financiera.*

#### 3.4.1 Estrategia de Marketing

##### 3.4.1.1 Posicionamiento

Se considera un factor importante el establecer la diferencia dejando una marca trascendental en la trayectoria de la institución; inigualable a las otras entidades dedicadas a este mismo servicio con una implementación en la educación y con un valor agregado distinto, siendo está la mejor preferencia por los padres de familia.

Logrando ser reconocida por sus múltiples valores espirituales que han sido transmitidos a lo largo de los años; en la fe cristiana que han sido del agrado de los clientes por generaciones,

atrayendo nueva clientela por la enseñanza recibida, con un interés por inculcar a los descendientes los mismos valores obtenidos por la institución.

Acogida por ser regida de clérigos, con una enseñanza laica siendo de suma importancia por los interesados; con buenas instalaciones apropiadas y aceptadas, excelente accesibilidad y por estar consideradas entre las instituciones mejores evaluadas en la PAES durante los últimos 7 años continuos.

#### **3.4.1.2 Segmentación ¿Quiénes serán los clientes?**

Los clientes de la institución tienen la cualidad de ingresos medios y son familias de valores conservadores.

Como abuelos criando nietos o de tíos criando sobrinos, siendo por problemas migratorios o de cualquier otra índole; logrando aumentar las cuotas sin mayor inconveniente y evitando la morosidad de estos. Agregando la implementación de cualquier otro servicio en el beneficio de los alumnos, como por ejemplos: Nuevos clubes en cualquier disciplina que sean del agrado de futuros clientes.

#### **3.4.1.3 La mezcla de marketing**

Considerándose por ser el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables como: *producto, precio, plaza y promoción*. Siendo combinadas por la empresa para producir la respuesta de aceptación en el mercado.

Siendo el principal *producto*, el servicio de la enseñanza educativa con valores espirituales, pero no dejando de lado el interés que su principal objetivo es la educación para

todo tipo de alumnos con una igualdad de inclusión, generando el beneficio del producto básico al nivel de calidad con profesionales calificados. Clasificando el producto por secciones como: parvularia, 1° a 9°, 1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> año bachillerato general, club de música, arte, danza, futbol y basquetbol, agregando como nuevo opción el bachillerato vocacional para 1<sup>er</sup> a 3<sup>er</sup> Año

Asignando un *precio* al alcance de los clientes, garantizando una educación competitiva a las ofertadas por el entorno. Valorando encuestar a los clientes para determinar si se encuentran satisfechos por los servicios actuales y conocer servicios nuevos que sean de su interés, evaluando los costos por el servicio ofertado.

El establecimiento o *plaza*, conocer los beneficios por lo cual la clientela se favorece al escoger su establecimiento de otros, logrando por las mejoras recientes, por su estructura y ambientación o por el mantenimiento del mobiliario.

Desarrollar promociones en los diferentes servicios complaciendo a los clientes, logrando obtener utilidades. Una de estas podrá considerarse si se tiene más de un hijo en la institución, ofrecer algún descuento por la cantidad de alumnos inscritos o cualquier otro servicio como por ejemplo de un club gratuito.

### **3.4.2 Estrategia Corporativa.**

Esta estrategia corporativa ha sido una de las utilizadas por la entidad durante los últimos 34 años, definiendo con precisión el alcance que la institución va a tener a lo largo del tiempo; considerando que desde su origen se contó con una iglesia local, planificando en la implementación para diversificar el servicio.



En un inicio transmitiendo el mensaje de las escrituras para los adultos por la vía de la predica y la convivencia; diversificando el mensaje hacia los más pequeños. Necesitando realizar edificaciones apropiadas de aulas, contratando maestros a tiempo completo no servidores sino personal calificado para la formación de nuevos profesionales, atendiendo con una educación básica para luego ir creando más unidades, incrementando el nivel de educación que al día de hoy se cuenta.

### **3.4.3 Estrategia Competitividad.**

Se puede notar que no solamente esta institución es la única dentro del municipio de San Salvador, sino por lo contrario hay muchas otras y es precisamente aquí donde se debe pensar de manera táctica, donde se quiere ser relevante dentro del sector servicio en educación.

Creando un alto valor añadido en su marca, calidad y sus principales canales de distribución; su apoyo promocional constante es de vital importancia, beneficiando en la creación de valor en que ofrecer y en que se debe mejorar. Hoy en día hay muchos colegios, por ende la competitividad se vuelve más fuerte, es por ello que se ha trabajado en la marca para ser la más reconocida de la zona, enfocándose siempre en el día a día en ser la preferida por los clientes, demostrando porque la institución lo hace mejor que las demás.

Por tal razón es que la institución hace mejor las cosas en cada una de las secciones, parvularia como su primer producto y ser la base para 1ero a 9no grado, logrando alcanzar el tercer producto de bachillerato general para luego diversificarlo con el bachillerato técnico vocacional, mejorando internamente las cosas.

Para esta ocasión utilizando tipos de estrategias competitivas que están basadas en los clientes y su principal disciplina de valor, orientada a los clientes como:

### **3.4.3.1 Intimidad con el cliente**

Para este caso la Institución busca maximizar la satisfacción de las necesidades presentadas por los clientes, adaptando el producto principal del servicio de calidad a ofrecer. Esto se debe conseguir al mantener la relación de manera más directa con los padres de familia, lo permitirá conocer los familiares y atenderles de la mejor manera más específica en sus necesidades.

Se debe ofrecer servicios gratuitos de seminarios, donde los padres tengan espacio de formación respaldados por empresas que capaciten al cliente y aporten a la formación futura de los educandos con en el ambiente organizacional.

### **3.4.3.2 Excelencia operativa**

La entidad debe adoptar medidas correctivas con respecto a la divulgación del servicio para la recuperación de alumnos y atraer a nuevos por medio de la publicidad buscando guarderías de la zona, para hacer un enlace efectivo de nuevas matrículas con el colegio

Fomentando innovación en tecnología y formativa de los estudiantes para que exista diferencia clara en la mente de los clientes potenciales de un servicio a otro, en el que prefieran la Institución.

Además, ofreciendo oportunos descuentos en matrícula no solo para hermanos de los estudiantes, sino también para aquellas que ingresan de guarderías que son miembros de la congregación o que ingresen con más de 3 estudiantes por familia en un mismo año.

## **3.4.4 Estrategia Financiera.**

### **3.4.4.1 Inversiones**

Todos los proyectos de la institución deben dar cierto beneficio y rentabilidad, considerándose auto sostenible, implicando tener cierto excedente en dinero para reponer el

desgaste de los activos fijos y así poder reponer el costo a los precios actuales. Los activos productivos de este dinero debería ser un excedente y trabajar con un VAN cero, que repondrá para que el negocio pueda continuar en forma permanente y los beneficios sean a los que se les llama externalidades positivas. Para cualquier inversión se debe sacar el VAN, La TIR y el PAYBACK este último utilizado por préstamos de terceros (bancos y otros).

#### **3.4.4.2 Financiamiento**

Una vez considerado que el proyecto es rentable entre los parámetros no lucrativos, el financiamiento de terceros porque una vez sea rentable satisfaga los elementos de rentabilidad de un inversionista privado se estaría hablando del financiamiento por terceros (bonos por bancos)

La institución debe contratar a una persona que contribuya al cobro de cartera, para que mejore en la cancelación oportuna del servicio por parte de los clientes y en la recuperación de dinero de los años anteriores.

Aprovechar la capacidad intelectual de los colaboradores de la organización en el trabajo de certificación, para ofrecer servicios de capacitación y actualidad académica y organizaciones que lo requieran, intercambiando servicio por publicidad y ventas de la institución.

#### **3.4.5 Estrategias para la morosidad**

En primer lugar, hacer un análisis financiero dentro de la institución de cómo está la morosidad.

En segundo lugar, ver por qué se genera la morosidad y de acuerdo a esto una de las cosas que se debe generar primero, es crear una buena estructura de comunicación con el padre de familia, de las cuáles son las consecuencias de no pago. Todo esto deberá de comunicarse al momento del cobro de matrícula y que sanciones deberá ponerse al incumplir con este pago.

Y en tercer lugar, en el proceso de matrículas analizar la cantidad de morosos que tiene, ¿por qué se están generando la morosidad?, ¿desde cuándo se están generando?, ¿cómo han ingresado al colegio?, si se les ha hecho un análisis socio económico a los padres de familia. Si la Institución tiene mecanismos de comunicación, cual es la consecuencia de no pago, cuál será la sanción que se le debería de poner. Si se le cobra intereses legales, que tipo de intereses legales se les cobra, pero antes se debe revisar qué tipo de información se le ha dado al afinales del año y a inicios de la matrícula.

### **3.5 Propuesta de la proyección de los presupuestos**

También su presupuesto ordinario de gastos está compuesto por los contemplados de acuerdo a la ley como lo son: *los salarios, planilla del seguro social, AFP, indemnizaciones, aguinaldos y otros gastos como programas educativos, gastos financieros, intereses de préstamos, depreciación y gastos del terreno.*

En las siguientes tablas se detallan los costos de programas educativos que se han tenido para el área de pedagogía en la institución, separándolos por gastos fijos, otros gastos y gastos varios, datos que se retomarán de base para el presupuesto. Información recolectada de una Institución educativa sin fines de lucro, conociendo que estas deben tratarse de acuerdo a lo establecido en la Norma de Contabilidad Financiera N° 21 siendo la normativa más importante, estas instituciones no persiguen el enriquecimiento directo por parte de sus miembros.

Para efectos didácticos del trabajo de investigación los datos de esta institución serán aplicados para una entidad con fines de lucro.

**Tabla 21***Costos para Programas Educativos 2022*

<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Salario de Maestros Permanentes	\$10,928.00	\$9,775.00	\$ 9,775.00	\$9,190.00	\$ 9,190.00	\$ 9,190.00	\$ 9,190.00	\$ 9,190.00	\$9,190.00	\$9,190.00	\$9,190.00	\$4,881.00	\$108,879.00
Salario de Maestros por Hora Clase	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 733.00	\$ 8,796.00
ISSS/SALUD	\$ 1,048.00	\$1,288.00	\$ 838.00	\$ 833.00	\$ 833.00	\$ 833.00	\$ 839.00	\$ 833.00	\$ 833.00	\$ 831.00	\$ 865.00	\$ 567.00	\$ 10,441.00
AFPs\ISSS-IVS	\$ 1,180.00	\$ 674.00	\$ 665.00	\$ 662.00	\$ 662.00	\$ 662.00	\$ 665.00	\$ 662.00	\$ 662.00	\$ 662.00	\$ 681.00	\$ 283.00	\$ 8,120.00
Vacaciones	\$ 304.00	\$ 208.00	\$ 82.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 371.00	\$ -	\$ 965.00
Aguinaldo	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 743.00	\$ 8,916.00
Indemnizaciones	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$1,573.00	\$ 1,573.00	\$ 1,573.00	\$ 1,573.00	\$ 1,573.00	\$1,573.00	\$1,573.00	\$1,573.00	\$7,350.00	\$ 20,734.00
Seguro de Vida	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 306.00
Telefono	\$ 40.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 370.00
Internet	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 603.00	\$ 7,236.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$15,630.00</b>	<b>\$14,505.00</b>	<b>\$13,920.00</b>	<b>\$14,418.00</b>	<b>\$14,418.00</b>	<b>\$14,418.00</b>	<b>\$14,376.00</b>	<b>\$14,367.00</b>	<b>\$14,367.00</b>	<b>\$14,365.00</b>	<b>\$14,789.00</b>	<b>\$15,190.00</b>	<b>\$174,763.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuadro representativo en donde se establece el presupuesto de los costos en los programas educativos estipulados para un año con referencia de un periodo escolar, en la siguiente tabla se representa también el presupuesto de los costos y gastos varios.

**Tabla 22** Costos para Programas Educativos 2022

<b>OTROS GASTOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Seminario y Congresos	\$ 20.00	\$ 35.00	\$320.00	\$ 35.00	\$170.00	\$ 35.00	\$ 170.00	\$300.0	\$ 55.00	\$210.0	\$ -	\$ -	\$1,350.00
Celebraciones Especiales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800.00	\$ -	\$ 800.00
Transporte y Viajes	\$ 10.00	\$ -	\$ 30.00	\$ 20.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 40.00	\$60.00	\$ 400.00
Atenciones	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$150.00	\$150.0	\$ 150.00	\$ 150.00	\$150.0	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$75.00	\$1,275.00
Útiles y Papelería	\$ 90.00	\$ 150.00	\$100.00	\$100.00	\$100.0	\$ 100.00	\$ 100.00	\$100.00	\$ 100.00	\$100.00	\$ 80.00	\$ -	\$1,120.00
Impresos y Publicaciones	\$ 122.00	\$1,257.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,287.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2,666.00
Material Didáctico	\$1,112.0	\$ 388.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,500.00
Fotocopias	\$ 75.00	\$ 150.00	\$200.0	\$150.00	\$150.0	\$ 150.00	\$ 150.00	\$150.0	\$ 150.00	\$150.0	\$ 50.00	\$25.00	\$1,550.00
Refuerzo Educativo	\$ -	\$ 125.00	\$250.0	\$ -	\$120.0	\$ 120.00	\$ 120.00	\$120.0	\$ 120.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 975.00
Mantenim. de Equipo	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 470.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ -	\$460.0	\$1,020.00
Gastos de Graduación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2,330.0	\$100.0	\$ -	\$ -	\$2,430.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,514.0</b>	<b>\$2,190.0</b>	<b>\$985.0</b>	<b>\$465.00</b>	<b>\$730.0</b>	<b>\$1,055.0</b>	<b>\$2,047.0</b>	<b>\$890.0</b>	<b>\$2,870.0</b>	<b>\$675.0</b>	<b>\$1,045.0</b>	<b>\$620.0</b>	<b>\$15,086.0</b>
<b>GASTOS VARIOS</b>	\$ 11.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 176.00

**Tabla 23***Gastos de Administración 2022*

<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Salarios y Ofrendas	\$6,576.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$6,056.00	\$73,192.00
ISSS/SALUD	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$478.00	\$5,736.00
AFPs\ISSS-IVS	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$409.00	\$4,908.00
Vacaciones	\$315.00	\$140.00	\$27.00	\$159.00	\$39.00	\$24.00	\$90.00	\$29.00	\$26.00	\$51.00	\$64.00	\$90.00	\$1,054.00
Aguinaldo	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$461.00	\$5,532.00
Indemnizaciones	\$3,434.00	\$-	\$1,190.00	\$3,334.00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$7,958.00
Seguro de Vida	\$53.00	\$53.00	\$53.00	\$53.00	\$53.00	\$53.00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$318.00
Energia Electrica	\$1,265.00	\$1,360.00	\$1,319.00	\$1,360.00	\$1,360.00	\$1,360.00	\$1,360.00	\$1,360.00	\$1,445.00	\$1,445.00	\$1,275.00	\$850.00	\$15,759.00
Agua	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$960.00	\$850.00	\$850.00	\$850.00	\$850.00	\$700.00	\$500.00	\$10,360.00
Telefono	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$107.00	\$90.00	\$1,267.00
Impst. Municipales	\$46.00	\$46.00	\$46.00	\$46.00	\$46.00	\$321.00	\$146.00	\$46.00	\$46.00	\$46.00	\$46.00	\$46.00	\$927.00
Vigilancia	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$1,614.00	\$19,368.00
Seguro de Activos	\$242.00	\$549.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$4,541.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$15,960.00</b>	<b>\$12,233.00</b>	<b>\$13,095.00</b>	<b>\$15,412.00</b>	<b>\$11,958.00</b>	<b>\$12,218.00</b>	<b>\$11,946.00</b>	<b>\$11,785.00</b>	<b>\$11,867.00</b>	<b>\$11,892.00</b>	<b>\$11,585.00</b>	<b>\$10,969.00</b>	<b>\$150,920.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuadro representativo en donde el presupuesto de los Gastos fijos del área administrativa para un año con referencia de un periodo escolar.

**Tabla 24***Gastos de Administración 2022*

<b>OTROS GASTOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Honorario de Prof.	\$ -	\$ -	\$ 582.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 835.00	\$ -	\$ -	\$ 135.00	\$ 525.00	\$ 2,077.00
Refrigerios	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	5.00	\$ -	\$ 55.00
Transporte y Viaje	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 7.00	\$ 139.00
Ofrendas Varias	\$ -	\$ 30.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 50.00	\$ 30.00	\$ 50.00	\$ 30.00	\$ 50.00	\$ -	\$ 400.00
Utiles y Papeleria	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 27.00	\$ 324.00
Impresos y Publicidad	\$ -	\$ -	\$ 120.00	\$ -	\$ 90.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 210.00
Mantenim. de Locales	\$2,371.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$ 871.00	\$2,883.00	\$13,964.00
Sum. de Aseo y Limp.	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 3,480.00
Mantenim. de Equipos	\$ 422.00	\$ 250.00	\$ 420.00	\$ 520.00	\$ 220.00	\$ 470.00	\$ 472.00	\$ 343.00	\$ 220.00	\$ 422.00	\$ 506.00	\$ 218.00	\$ 4,483.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,127.00</b>	<b>\$1,485.00</b>	<b>\$2,377.00</b>	<b>\$1,775.00</b>	<b>\$1,545.00</b>	<b>\$1,705.00</b>	<b>\$1,727.00</b>	<b>\$2,413.00</b>	<b>\$1,475.00</b>	<b>\$1,657.00</b>	<b>\$1,896.00</b>	<b>\$3,950.00</b>	<b>\$25,132.00</b>
<b>GASTOS VARIOS</b>	\$3,225.00	\$ 88.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 15.00	<b>\$ 3,518.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuadro representativo en donde el presupuesto de los Gastos Administrativos son estipulados para un año con referencia de un periodo escolar, retomado por la institución en estudio.

En las siguientes tablas se han elaborado los distintos presupuestos de gastos, ingresos y operaciones adicionales:



**Tabla 25**

*Presupuesto de Construcción 2022*

<b>PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN</b>	
	<b>PRESUPUESTO</b>
	<b>\$ 185,475.00</b>
<b>REQUISITOS GENERALES</b>	
Diseño & especificaciones	\$ 2,500.00
Permisos: zonificación, construcción, ambiental, otro	\$ 2,500.00
Costos administrativos	\$ 5,000.00
Costos de financiamiento	\$ 10,000.00
Costos legales	\$ 1,800.00
Pupitres y pizarras	\$ 6,300.00
Materiales generales	\$ 60,000.00
	<b>\$ 88,100.00</b>
<b>PREPARACIÓN DEL TERRENO</b>	
Demolición (Remodelación)	\$ 7,000.00
Apuntalamiento y elevación (Remodelación)	\$ 3,000.00
Precio del terreno	\$ 15,000.00
Limpieza del lote	\$ 1,300.00
Alquiler de andamios	\$ 2,500.00
	<b>\$ 28,800.00</b>
<b>AGUA Y ALCANTARILLADO DEL TERRENO</b>	
Pruebas del terreno	\$ 1,200.00
Diseño del Sistema séptico	\$ 3,500.00
Permisos, inspecciones, costos	\$ 1,200.00
Instalación del sistema séptico, vinculado al otro edificio	\$ 1,500.00
	<b>\$ 7,400.00</b>
<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>	
Agua: Costos de conexión	\$ 120.00
Alcantarillado: costos de conexión	\$ 120.00
Electricidad: Permiso, costos de conexión, instalación	\$ 120.00
Conexión telefónica	\$ 120.00
	<b>\$ 480.00</b>
<b>EXCAVACIÓN Y MOVIMIENTO DE TIERRAS</b>	
Cortar y rellenar	\$ 2,500.00
Remoción piedra/terra	\$ 750.00
Nivelación	\$ 500.00
Perforación de zanjas para conexión de servicios públicos	\$ 725.00
Excavación para cimientos	\$ 600.00
Muros de contención	\$ 1,325.00
	<b>\$ 6,400.00</b>
<b>CIMENTOS</b>	
Cimientos/almoHADILLAS	\$ 1,700.00
Bases de ventanas	\$ 700.00
Impermeabilización	\$ 1,575.00
	<b>\$ 3,975.00</b>
<b>ALBAÑILERÍA</b>	
Patios	\$ 850.00
Andenes	\$ 1,300.00
	<b>\$ 2,150.00</b>
<b>MARCOS</b>	
Sellante	\$ 850.00
	<b>\$ 850.00</b>

<b>EXTERIOR</b>	
Revestimiento exterior	\$ 850.00
	<b>\$ 850.00</b>
<b>VENTANAS Y PUERTAS EXTERIORES</b>	
Puertas exteriores	\$ 3,500.00
Ventanas	\$ 950.00
	<b>\$ 4,450.00</b>
<b>PLOMERÍA</b>	
Drenaje/Desechos/Ventilación	\$ 850.00
Accesorios: sanitarios, bañeras, lavamanos, grifería	\$ 575.00
	<b>\$ 1,425.00</b>
<b>ELÉCTRICO</b>	
Cableado	\$ 2,000.00
Conexión de teléfono, cable e internet	\$ 500.00
Accesorios de iluminación	\$ 4,750.00
Accesorios de voltaje y transformadores	\$ 2,000.00
Iluminación exterior	\$ 2,700.00
Dispositivos: tomacorrientes, interruptores, reguladores	\$ 600.00
Sistema de control de iluminación	\$ 45.00
Detectores de humo y alarmas	\$ 1,200.00
Aire acondicionado central	
Tratamiento de aire	
Diagnósticos de energía	\$ 800.00
	<b>\$ 22,295.00</b>
<b>INTERIORES</b>	
Puertas interiores	\$ 850.00
Cerraduras para puertas interiores	\$ 100.00
Escaleras y pasamanos	\$ 6,300.00
Pintura interior	\$ 3,200.00
	<b>\$ 10,450.00</b>
<b>COCINA Y BAÑO</b>	
Baldosa de cerámica, piedra	\$ 7,000.00
Espejos	\$ 150.00
Accesorios de baño	\$ 100.00
Mano de obra ( baño)	\$ 600.00
	<b>\$ 7,850.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 185,475.00</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución

**Presupuesto de inversión:** acá muestra el detalle por “rubro “en lo que se invertirá. Se muestra de forma simplificada lo que se quiere invertir por área de la construcción. Ejemplo: costos administrativos, permisos y costos legales necesarios para echar a andar el proyecto, insumos que se ocuparán para la construcción y para el acabado y se agregan además los materiales que estarán en uso dentro de las instalaciones.

**Figura 4**

*Inversión inicial 2022*

<b>INVERSION INICIAL</b>			
<b>1. Inversiones Físicas</b>			
EDIFICIO (PROPIO)	\$	125,000.00	
EQUIPAMIENTO	\$	25,000.00	
OTROS	\$	20,475.00	
TERRENO	\$	15,000.00	\$ 185,475.00
<b>2. Gastos del proyecto</b>			
LICENCIAS Software	\$	13,200.00	
AUTORIZACION AL MINED	\$	300.00	
			\$ 13,500.00
<b>Total de Inversión Inicial</b>	<b>\$</b>	<b>198,975.00</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución.

**Inversión inicial:** Se agrupa el detalle del presupuesto de inversión. En este caso se totaliza lo que se piensa invertir en la construcción del edificio, el equipo que esté tendrá una vez terminado, el costo del terror y entre otros, los costos que pueden salir en el momento de la ejecución.

Se incluye además el costo que tendrá la compra de unas licencias para el centro de cómputo y la respectiva autorización que debe dar el MINED.

## Figura 5

### Determinación del WACC en la Estructura de Capital

Monto de la Inversión del Proyecto			
\$	198,975.00		
Financiamiento			
			Rendimiento Annual
INGRESOS PROPIOS	37.8%	\$ 83,200.00	19%
SUBVENCIONES	13.6%	\$ 30,000.00	15%
			Tasa Efectiva Annual
PRÉSTAMO BANCARIO	48.5%	\$ 106,775.00	17%
	<b>100%</b>	<b>\$ 219,975.00</b>	

Estructura de Financiamiento	Monto	Tasa	Tasa con Escudo Fiscal	Peso Fuente de Financiamiento	Tasas Ponderada
Subvención	\$ 83,200.00	15%	0.0%	37.82%	5.67%
Préstamo bancario	\$ 106,775.00	17%	11.9%	48.54%	5.78%
Fondos Propios	\$ 30,000.00	19%	0	13.64%	2.59%
	<b>\$ 219,975.00</b>			<b>WACC</b>	<b>14.04%</b>

$$WACC = K_e \times (E/(E+D)) + K_d \times (1-T) \times (D/(E+D))$$

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución.

**WACC P:** Una vez totalizado el presupuesto se hace el análisis del financiamiento, tomando en cuenta de donde saldrán los fondos y la tasa a la que se obtienen. Para el caso se tienen ingresos por subvención del gobierno, préstamo bancario y fondos propios. Acá se valora el proyecto de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados.

**Figura 6**

*Cuadro de depreciación*

**Depreciación Edificio en construcción 20 años 20%**

**Depreciación Mobiliario 10 años 10% solamente 5 años del proyecto 20%**

Fecha	Monto	Vida útil	Monto a depreciar	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Vlor de desecho
Edificio	\$125,000.00	<u>20.00%</u>	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	
Mobiliario	\$45,475.00	<u>20.00%</u>	\$9,095.00	\$9,095.00	\$9,095.00	\$9,095.00	\$9,095.00	\$9,095.00	
Terreno	\$15,000.00	<u>5.00%</u>	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$10,500.00
				\$34,845.00	\$34,845.00	\$34,845.00	\$34,845.00	\$34,845.00	\$10,500.00

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución.

**Depreciación:** Para poder considerar el gasto que incurrirá en la medición del proyecto (5 años) deben tomarse en cuenta todos los gastos y uno de ellos es la depreciación del edificio, y del mobiliario.

## Figura 7

### Cuadro de amortización

#### Amortización de Licencias Software 4 años

Fecha	Monto	Vida útil	Monto a depreciar	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Software	\$13,200.00	<u>25%</u>	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$3,300.00	\$0.00
Licencias por año \$2,640 *5 años del proyecto			\$13,200.00					

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución

**Amortización:** Similar a lo anterior, solo que para este caso el cálculo es sobre el software que se va a adquirir.

**Tabla 26***Tabla de amortización de préstamo bancario periodo 2022-2026*

<b>Préstamo:</b>		<b>\$106,775.00</b>		
<b>Plazo:</b>		<b>5 años</b>	<b>Meses</b>	<b>60</b>
<b>Interés:</b>		<b>17%</b>	<b>Anual</b>	
<b>Cuota:</b>		<b>\$2,653.63</b>		
<b>Periodo</b>	<b>Capital</b>	<b>Intereses</b>	<b>cuota</b>	<b>Saldo</b>
Saldo inicial				106,775.00
1	\$1,140.99	\$1,512.65	\$2,653.63	\$105,634.01
2	\$1,157.15	\$1,496.48	\$2,653.63	\$104,476.86
3	\$1,173.54	\$1,480.09	\$2,653.63	\$103,303.32
4	\$1,190.17	\$1,463.46	\$2,653.63	\$102,113.15
5	\$1,207.03	\$1,446.60	\$2,653.63	\$100,906.11
6	\$1,224.13	\$1,429.50	\$2,653.63	\$99,681.98
7	\$1,241.47	\$1,412.16	\$2,653.63	\$98,440.51
8	\$1,259.06	\$1,394.57	\$2,653.63	\$97,181.45
9	\$1,276.90	\$1,376.74	\$2,653.63	\$95,904.55
10	\$1,294.99	\$1,358.65	\$2,653.63	\$94,609.57
11	\$1,313.33	\$1,340.30	\$2,653.63	\$93,296.24
12	\$1,331.94	\$1,321.70	\$2,653.63	\$91,964.30
13	\$1,350.81	\$1,302.83	\$2,653.63	\$90,613.49
14	\$1,369.94	\$1,283.69	\$2,653.63	\$89,243.55
15	\$1,389.35	\$1,264.28	\$2,653.63	\$87,854.20
16	\$1,409.03	\$1,244.60	\$2,653.63	\$86,445.17
17	\$1,428.99	\$1,224.64	\$2,653.63	\$85,016.17
18	\$1,449.24	\$1,204.40	\$2,653.63	\$83,566.94
19	\$1,469.77	\$1,183.86	\$2,653.63	\$82,097.17
20	\$1,490.59	\$1,163.04	\$2,653.63	\$80,606.58
21	\$1,511.71	\$1,141.93	\$2,653.63	\$79,094.87
22	\$1,533.12	\$1,120.51	\$2,653.63	\$77,561.75
23	\$1,554.84	\$1,098.79	\$2,653.63	\$76,006.90
24	\$1,576.87	\$1,076.76	\$2,653.63	\$74,430.04
25	\$1,599.21	\$1,054.43	\$2,653.63	\$72,830.83
26	\$1,621.86	\$1,031.77	\$2,653.63	\$71,208.96
27	\$1,644.84	\$1,008.79	\$2,653.63	\$69,564.12
28	\$1,668.14	\$985.49	\$2,653.63	\$67,895.98
29	\$1,691.77	\$961.86	\$2,653.63	\$66,204.21
30	\$1,715.74	\$937.89	\$2,653.63	\$64,488.47
31	\$1,740.05	\$913.59	\$2,653.63	\$62,748.42
32	\$1,764.70	\$888.94	\$2,653.63	\$60,983.72
33	\$1,789.70	\$863.94	\$2,653.63	\$59,194.02
34	\$1,815.05	\$838.58	\$2,653.63	\$57,378.97
35	\$1,840.77	\$812.87	\$2,653.63	\$55,538.21
36	\$1,866.84	\$786.79	\$2,653.63	\$53,671.36
37	\$1,893.29	\$760.34	\$2,653.63	\$51,778.08

38	\$1,920.11	\$733.52	\$2,653.63	\$49,857.96
39	\$1,947.31	\$706.32	\$2,653.63	\$47,910.65
40	\$1,974.90	\$678.73	\$2,653.63	\$45,935.75
41	\$2,002.88	\$650.76	\$2,653.63	\$43,932.87
42	\$2,031.25	\$622.38	\$2,653.63	\$41,901.62
43	\$2,060.03	\$593.61	\$2,653.63	\$39,841.60
44	\$2,089.21	\$564.42	\$2,653.63	\$37,752.38
45	\$2,118.81	\$534.83	\$2,653.63	\$35,633.58
46	\$2,148.82	\$504.81	\$2,653.63	\$33,484.75
47	\$2,179.27	\$474.37	\$2,653.63	\$31,305.48
48	\$2,210.14	\$443.49	\$2,653.63	\$29,095.35
49	\$2,241.45	\$412.18	\$2,653.63	\$26,853.90
50	\$2,273.20	\$380.43	\$2,653.63	\$24,580.69
51	\$2,305.41	\$348.23	\$2,653.63	\$22,275.28
52	\$2,338.07	\$315.57	\$2,653.63	\$19,937.22
53	\$2,371.19	\$282.44	\$2,653.63	\$17,566.03
54	\$2,404.78	\$248.85	\$2,653.63	\$15,161.25
55	\$2,438.85	\$214.78	\$2,653.63	\$12,722.40
56	\$2,473.40	\$180.23	\$2,653.63	\$10,249.00
57	\$2,508.44	\$145.19	\$2,653.63	\$7,740.56
58	\$2,543.98	\$109.66	\$2,653.63	\$5,196.58
59	\$2,580.02	\$73.62	\$2,653.63	\$2,616.57
60	\$2,616.57	\$37.07	\$2,653.63	\$0.00
	\$106,775.00	\$52,443.03	\$159,218.03	

<b>RESUMEN:</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Periodo</b>	<b>Pago capital</b>	<b>Pago interés</b>	<b>Total cuota</b>	<b>Saldo</b>
2022	12	14,810.70	17,032.91	31,843.61	127,374.42
2023	12	17,534.26	14,309.34	31,843.61	95,530.82
2024	12	20,758.67	11,084.93	31,843.61	63,687.21
2025	12	24,576.02	7,267.59	31,843.61	31,843.61
2026	12	29,095.35	2,748.26	31,843.61	- 0.00

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución

**Amortización del préstamo Bancario:** para poder realizar el proyecto de inversión se hará un préstamo bancario el cual genera un gasto por intereses mensuales que a su vez sirve como escudo fiscal. Se plantea la amortización de este para tener en cuenta de cuanto serán los gastos anuales y el escudo fiscal a efectos de ser considerados en la medición del proyecto.



**Tabla 27**

*Presupuesto de Ingresos 2022 Institución Media Privada*

<b>RUBROS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo de Matricula</b>	<b>Colegiatura</b>	<b>Matricula</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Numero de Colegiaturas</b>	<b>Ingreso Anual</b>	<b>Ingreso Total Anual</b>
Guardería	22	\$ 50.00	\$ 37.50	\$ 1,100.00	\$ 825.00	11	\$ 9,075.00	\$ 9,900.00
Kinder 4 A y B Nuevo Ingreso	55	\$ 200.00	\$ 75.00	\$ 11,000.00	\$ 4,125.00	11	\$ 45,375.00	\$ 49,500.00
Kinder 5 A y B	60	\$ 100.00	\$ 75.00	\$ 6,000.00	\$ 4,500.00	11	\$ 49,500.00	\$ 54,000.00
Preparatoria A y B	60	\$ 100.00	\$ 75.00	\$ 6,000.00	\$ 4,500.00	11	\$ 49,500.00	\$ 54,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>197</b>			<b>\$ 24,100.00</b>	<b>\$ 13,950.00</b>		<b>\$ 153,450.00</b>	<b>\$ 167,400.00</b>
Primer Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
Segundo Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
Tercer Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>120</b>			<b>\$ 30,000.00</b>	<b>\$ 9,000.00</b>		<b>\$ 99,000.00</b>	<b>\$ 108,000.00</b>
Cuarto Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
Quinto Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
Sexto Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>120</b>			<b>\$ 30,000.00</b>	<b>\$ 9,000.00</b>		<b>\$ 99,000.00</b>	<b>\$ 108,000.00</b>
Septimo Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
Octavo Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
Noveno Grado	40	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 10,000.00	\$ 3,000.00	11	\$ 33,000.00	\$ 36,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>120</b>			<b>\$ 30,000.00</b>	<b>\$ 9,000.00</b>		<b>\$ 99,000.00</b>	<b>\$ 108,000.00</b>
Primer Año Bach. Gral	45	\$ 275.00	\$ 80.00	\$ 12,375.00	\$ 3,600.00	11	\$ 39,600.00	\$ 43,200.00
Segundo Año Bach. Gral	45	\$ 340.00	\$ 80.00	\$ 15,300.00	\$ 3,600.00	11	\$ 39,600.00	\$ 43,200.00
<b>Subtotal</b>	<b>90</b>			<b>\$ 27,675.00</b>	<b>\$ 7,200.00</b>		<b>\$ 79,200.00</b>	<b>\$ 86,400.00</b>
Primer Año Bach. Vocacional	30	\$ 275.00	\$ 80.00	\$ 8,250.00	\$ 2,400.00	11	\$ 26,400.00	\$ 28,800.00
Segundo Año Bach. Vocacional	30	\$ 275.00	\$ 80.00	\$ 8,250.00	\$ 2,400.00	11	\$ 26,400.00	\$ 28,800.00
Tercer Año Bach. Vocacional	20	\$ 340.00	\$ 80.00	\$ 6,800.00	\$ 1,600.00	11	\$ 17,600.00	\$ 19,200.00
<b>Subtotal</b>	<b>80</b>			<b>\$ 23,300.00</b>	<b>\$ 6,400.00</b>		<b>\$ 70,400.00</b>	<b>\$ 76,800.00</b>
<b>Ingresos operativos</b>		<b>Increm.</b>		<b>Mensual</b>				<b>Anual</b>
Alquiler de Canchas	12	10%	\$ 25.00	\$ 300.00		11		\$ 3,300.00
Alquiler de Local	4	10%	\$ 50.00	\$ 200.00		11		\$ 2,200.00
Alquiler de Cafeterias	2	10%	\$ 125.00	\$ 250.00		11		\$ 2,750.00
Derechos de Examen		10%	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00		11		\$ 11,000.00
Venta de Uniformes		10%	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00		1		\$ 4,000.00
Uso de Centro de Computo		10%	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00		11		\$ 11,000.00
Libreria		10%	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00		1		\$ 1,400.00
<b>Subtotal</b>								<b>\$ 35,650.00</b>
							<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 690,250.00</b>

Fuente: Elaboración propia, tomando información con base de los ingresos de la instrucción, proyectado para el siguiente año escolar

**Tabla 28***Presupuesto de Gastos 2022 Institución Media Privada*

Nombre	Cant.	Prestación Mensual	Tipo de Contrato	Prestación Total	AFP	ISSS	PRIMA POR VACACION	AGUINALDO	BONIF. RETENIDO VOLUNTARIO	SUB TOTAL	TOTAL GENERAL
					7.75%	8.50%	1.75%	5.83%	4.17%		
Personal de Parvularia	5	\$ 300.00	Permanente	\$ 1,500.00	\$ 116.25	\$ 127.50	\$ 26.25	\$ 87.45	\$ 62.55	\$ 420.00	\$ 1,920.00
Coordinadores	5	\$ 500.00	Por hora	\$ 2,500.00	\$ 193.75	\$ 212.50	\$ 43.75	\$ 145.75	\$ 104.25	\$ 700.00	\$ 3,200.00
Personal Administrativo	2	\$ 500.00	Permanente	\$ 1,000.00	\$ 77.50	\$ 85.00	\$ 17.50	\$ 58.30	\$ 41.70	\$ 280.00	\$ 1,280.00
Personal Administrativo	2	\$ 400.00	Permanente	\$ 800.00	\$ 62.00	\$ 68.00	\$ 14.00	\$ 46.64	\$ 33.36	\$ 224.00	\$ 1,024.00
Personal Administrativo	12	\$ 360.00	Permanente	\$ 4,320.00	\$ 334.80	\$ 367.20	\$ 75.60	\$ 251.86	\$ 180.14	\$ 1,209.60	\$ 5,529.60
Total en un mes				\$10,120.00	\$ 784.30	\$ 860.20	\$ 177.10	\$ 590.00	\$ 422.00	\$ 2,833.60	\$ 12,953.60
<b>Total en un año</b>				<b>\$121,440.00</b>	<b>\$9,411.60</b>	<b>\$10,322.40</b>	<b>\$ 2,125.20</b>	<b>\$ 7,079.95</b>	<b>\$ 5,064.05</b>	<b>\$34,003.20</b>	<b>\$155,443.20</b>
Profesores de Educación Física	3	\$ 300.00	Honorarios	\$ 900.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.00
Profesores de Educación Artística	1	\$ 300.00	Honorarios	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.00
Profesores de Primaria	10	\$ 350.00	Honorarios	\$ 3,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,500.00
Profesores de Bachillerato	5	\$ 400.00	Honorarios	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00
Profesores de Bachillerato técnico	6	\$ 500.00	Honorarios	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000.00
Ofrendas	3	\$ 405.33		\$ 1,216.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,216.00
Total en un mes	28			\$ 10,916.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,916.00
<b>Total en un año</b>				<b>\$130,992.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$130,992.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados de la Institución, una proyección de gastos en salarios para administración y pedagogía.

**Figura 8***Estados de resultados proyectados Periodo 2022-2026*

<b>INSTITUCION MEDIA PRIVADA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE LOS AÑOS 2022 A 2026</b>					
<b>DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INGRESOS</b>	671,050.00	788,650.00	815,761.50	860,865.15	898,670.17
<i>Menos:</i>					
<b>COSTO Y GASTOS</b>	445,419.41	480,361.64	518,341.12	559,577.55	600,997.14
<i>Costo de Ventas</i>	-	-	-	-	-
<i>Gastos de operación</i>	428,386.51	466,052.30	507,256.19	552,309.97	598,248.88
<i>Gastos Financieros</i>	17,032.91	14,309.34	11,084.93	7,267.59	2,748.26
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	225,630.59	308,288.36	297,420.38	301,287.60	297,673.03
<i>Menos:</i>					
<i>Impuesto s/la Renta 30%</i>	67,689.18	92,486.51	89,226.11	90,386.28	89,301.91
<b>UTILIDAD DEL PROYECTO</b>	<u>157,941.41</u>	<u>215,801.85</u>	<u>208,194.26</u>	<u>210,901.32</u>	<u>208,371.12</u>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución

**Figura 9***Flujos de caja proyectados periodo 2022-2026*

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LOS AÑOS 2022 A 2026</b>						
Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América						
<b>AÑOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>- 198,975.00</b>					
INGRESOS	671,050.00	788,650.00	815,761.50	860,865.15	898,670.17	
COSTOS	-	-	-	-	-	-
GASTOS	420,926.51	458,592.30	499,796.19	544,849.97	594,088.88	
DEPRECIACION	34,845.00	34,845.00	34,845.00	34,845.00	34,845.00	34,845.00
AMORTIZACION	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
VALOR DE RESCATE	-	-	-	-	-	10,500.00
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR Y RESERVAS</b>	<b><u>211,978.49</u></b>	<b><u>291,912.70</u></b>	<b><u>277,820.31</u></b>	<b><u>277,870.18</u></b>	<b><u>276,936.29</u></b>	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	63,593.55	87,573.81	83,346.09	83,361.05	83,080.89	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u>148,384.95</u></b>	<b><u>204,338.89</u></b>	<b><u>194,474.22</u></b>	<b><u>194,509.13</u></b>	<b><u>193,855.40</u></b>	
+ DEPRECIACION	34,845.00	34,845.00	34,845.00	34,845.00	34,845.00	34,845.00
+AMORTIZACION	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
<b>TOTAL FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b><u>- 198,975.00</u></b>	<b><u>186,529.95</u></b>	<b><u>242,483.89</u></b>	<b><u>232,619.22</u></b>	<b><u>232,654.13</u></b>	<b><u>232,000.40</u></b>
<b>VAN DEL PROYECTO</b>		<b>\$533,302.80</b>				
TASA DE DESCUENTO		15.81%				
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>103.00%</b>				
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>						
PAGO DE INTERESES	-	-	-	-	-	-
PAGO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	<b><u>- 198,975.00</u></b>	<b><u>186,529.95</u></b>	<b><u>242,483.89</u></b>	<b><u>232,619.22</u></b>	<b><u>232,654.13</u></b>	<b><u>232,000.40</u></b>
TASA DE DESCUENTO		30.00%				
<b>VAN DEL INVERSIONISTA</b>		<b>\$337,814.69</b>				
<b>TIR DEL INVERSIONISTA</b>		<b>103.00%</b>				

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la institución

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES**

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en colegios privados de la ciudad de San salvador se concluye lo siguiente:

Las instituciones educativas no cuenta con un Sistema Financiero que permita informar en forma fiable y oportuna acerca de su situación financiera, por lo cual, se ha elaborado una propuesta de un Sistema financiero acorde a la Normativa técnica legal vigente en El Salvador; el referido Sistema, define Políticas financieras específicas para la gestión de las instituciones educativas.

Las instituciones de enseñanza privada, está sujeta a la regulación de un marco legal aplicable a su naturaleza operativa, y será la eficiencia en la aplicación de dichas leyes lo que determinara el buen desarrollo de sus actividades.

El Control Interno que actualmente poseen las instituciones de educación educativas carecen de formalidad técnica y estructura funcional, por lo que es necesario implementar políticas y procedimientos administrativos financieros que faciliten el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, y que contribuyan a obtener información financiera confiable y oportuna, optimizando así el tiempo y recursos empleados en las actividades de las instituciones.

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que las Instituciones educativas utilicen el Sistema de administración financiero Propuesto desarrollándolo y adecuándolo a las actividades que vayan teniendo lugar dentro de la institución. La Junta Directiva y los Accionista, como máxima autoridad de la

Institución Educativa, deberá realizar las gestiones que correspondan, a fin de autorizar la implementación del sistema, lo que contribuirá a proporcionar información financiera fiable y oportuna para las partes interesadas; además, para el mantenimiento adecuado del mismo, será necesario vigilar periódicamente por el departamento de Contabilidad y Auditoría, para que este verifique el soporte adecuado en su desarrollo.

Que la Administración conozca de los procedimientos a los que está sujeta la implementación de las operaciones financieras para el logro de objetivos relacionados con la misma.

La aplicación de los procedimientos administrativos, financieros propuestos en el presente estudio, implementando y ampliando las políticas y procedimientos que permitan establecer un control más eficiente, que optimice el funcionamiento de todas las actividades que realiza en las instituciones educativas.

Mantener en constante observación los procesos de administración financiera de esta manera ir mejorando su aplicación con resultados cada vez más positivos y eficientes para las instituciones educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA LEGISLATIVA. (1996, 12 de Diciembre). *LEY GENERAL DE EDUCACIÓN TITULO IV ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA, CENTROS OFICIALES Y PRIVADOS DE EDUCACION*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación.
- BBVA.COM. (2020, Julio 16). Retrieved from <https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>
- BEETRACK. (2021). Retrieved from Logística en tiempo real: <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-transporte>
- BEETRACK, *Logística en tiempo real*. (2021). Retrieved from Logística en tiempo real: <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-transporte>
- Block, S., & Hirt, G. (2013). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. (M. G. Hill, Editor) Retrieved from ACADEMIA: [https://www.academia.edu/40182495/Fundamentos\\_de\\_Administracion\\_Financiera\\_Block\\_](https://www.academia.edu/40182495/Fundamentos_de_Administracion_Financiera_Block_)
- BLOG DE SHOPIFY. (2014, Julio 25). Retrieved from Importancia y características de las Startup: <https://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia>
- CONEXIÓN ESAN. (2016, Junio 01). Retrieved from Los cinco principios de COBIT 5: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/los-cinco-principios-de-cobit-5/>
- EMPRENDEDORES. (2021, Febrero 12). Retrieved from ¿Qué significa modelo de negocio?: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>
- EONOMIPEDIA. (2020, Febrero 05). Retrieved from Qué es ser emprendedor: <https://www.emprendepyme.net/que-es-ser-emprendedor.html>
- GOBIERNO DE EL SALVADOR. (2021, Enero 5). *Gobierno mantendrá clases virtuales en inicio de año escolar 2021 y garantizará acceso a múltiples plataformas de enseñanza*. Retrieved from GOBIERNO DE EL SALVADOR: <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-mantendra-clases-virtuales-en-inicio-de-ano-escolar-2021-y-garantizara-acceso-a-multiples-plataformas-de-ensenanza/>
- Goodstein, L., & Nolan, T. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. México: MC Graw Hill.
- Guerrero Guido, C. V., & Urbina Torres, E. Y. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA “H Y J”S.A.PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL PERIODO2014-2015. (*Tesis para Licenciatura*). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA, MANAGUA.

- HOTMART BLOG*. (2021, Febrero 2021). Retrieved from <https://blog.hotmart.com/es/que-es-una-startup/>
- LA ESQUINA DEL STARTUP*. (2013, Mayo 05). Retrieved from Historia de las Startups: <https://comunidad.iebschool.com/esquinadelstartup/2013/05/20/un-poco-de-historia-de-las-startups/>
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. (2008, Enero 10). *DECRETO 533 LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR*. Retrieved from REFORMAS A LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN-ART.83: <https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/R/2/1990-1999/1996/12/8970C.HTML>
- López, D. C. (2019, Junio). *Las startups en el nuevo entorno económico mundial, Factores principales para su desarrollo*. Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/31245/TFG%20Celada%20Lopez%2C%20Daniel.pdf?sequence=1>
- MARKETING, G. (2021). *GUREAK MARKETING*. Retrieved from <https://www.gureakmarketing.com/es/blog/27-marketing-relacional/60-tipos-logisticas-transportes>
- Membreño Quintanilla, J. M., & Ramos Castro, A. M. (n.d.). *Propuesta de un plan de negocios que contribuya a la apertura del Restaurante Faro de la Bahía en la Plaza Galerías de la ciudad de San Miguel*. Retrieved from <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5887/>.
- Ministerio de Educación. (2018). *Matrícula inicial, final, repetidores, sobreadad, aprobados, reprobados y desertores por centro educativo según grado y sexo. Año 2018*. Retrieved from Ministerio de Educación: <https://www.mined.gob.sv/estadisticas-educativas/item/7249-datos-de-matricula-final.html>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). *PLANEACIÓN FINANCIERA*. México: Patria.
- Morales Castro, A., & Morales, J. A. (2014). *PLANEACIÓN FINANCIERA*. MEXICO: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez Torres, A. E., & Ramírez Torres, J. E. (2012). *Planificación Estratégica y propuesta de políticas de control Interno para la empresa general Logistic and Services, S.A, basados en el objetivo estratégico y operativo de Administración de Riesgo Empresarial (Tesis de Pregrado)*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.
- Sánchez Galán, J. (2016, Febrero 6). *PRESUPUESTO*. Retrieved from Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>
- Sarramona, J. (1989). *FUNDAMENTOS DE EDUCACIÓN*. CEAC, ESPAÑA.
- weston. (2004). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*.



# ANEXO

