Facultad de Posgrado
Maestría en Contabilidad y Auditoría

Título de la propuesta o iniciativa: Implementación de un nuevo sistema contable como optimización de los recursos en la gestión educativa y administrativa de la Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur

Autor Mariela Fernanda GAMARRA CORONADO bajo la dirección de María Elena GODOY ZÚÑIGA

a C.P.A., Mariela Fernanda Gamarra Coronado Ecuador E-mail mariela.gamarra@uees.edu.ec
b Dr.-PhD, Docente ESAI Business School, Ecuador E-mail mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave
Falta de liquidez
Incumplimiento de presupuesto
Obligaciones vencidas

Key words
Lack of liquidity
Budget breach
Overdue obligations

Resumen:
Preduca S.A., es la Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur, que durante muchos años enfrentó la administración en tiempos paralelo de la directora general y la administración, lo que incurrió en el no cumplimiento de un presupuesto y flujo de caja, llevando a la institución a un descontrol financiero que no permite cumplir con las obligaciones que se tiene con colaboradores, instituciones de control, proveedores y terceros. En el año 2025 se están dando cambios importantes que harán de la compañía una exitosa empresa.

Abstract:
Preduca S.A., is the Balandra Cruz del Sur Educational Unit, which for many years faced the administration in parallel times of the general director and the administration, which resulted in non-compliance with a budget and cash flow, leading the institution to a financial lack of control that does not allow it to comply with the obligations it has with collaborators, control institutions, suppliers and third parties. In the year 2025, important changes are taking place that will make the company a successful company.

22 - FEBRERO 2025

1. Identificación de la Oportunidad y Problemas

Preduca S.A. no se rige a un presupuesto establecido, lo que conlleva a la compañía a tener graves problemas de liquidez a corto plazo.

1.1. Definición de la oportunidad

Preduca S.A. es una compañía de servicio educativo cuyo nombre comercial es Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur, desde sus inicios se halla profundamente comprometido con una filosofía que promueve y desarrolla en los estudiantes la relación con la comunidad local y la búsqueda de respuestas a los problemas sociales y medioambientales de su entorno., desarrollando "actitudes y valores que trasciendan las barreras de raza, clase, religión, sexo o política". El I.B. destacó en su visita al colegio y en su carta de aprobación, "el excelente programa de servicio social implementado por el colegio" así como "el excelente apoyo que brinda a los alumnos con capacidades diferentes y su integración al entorno del colegio" La estructura del programa CAS, Creatividad, Acción y Servicio, es otra de las coincidencias entre el Bachillerato Internacional y el Bachillerato Bilingüe de Balandra Cruz del Sur, el aporte que este deja en los alumnos es incomparable.

Preduca S.A. se encuentra en un período de transición ya que, con el cambio de accionistas, la Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur tiene la oportunidad de mejorar su gestión educativa y administrativa con la implementación de un nuevo sistema de estrategias contables y financieras que optimicen recursos y fortalezca su compromiso con la comunidad y la inclusión educativa.

Oportunidades identificadas:

1.- La marca “Baladra-Cruz del Sur” se encuentra entre las diez primeras instituciones de Guayaquil y está a un mercado de las clases sociales altas, medias altas, lo que permite mantenerse en el mercado y competir con los mejores.

2.- Cambio de accionistas: Este cambio puede traer nuevas ideas, enfoques y recursos que beneficien a la institución.

3.- Mejoras en la parte educativa: Se están implementando cambios que beneficiarán a los estudiantes actuales y atraerán a nuevos alumnos.

4.- Nuevo sistema contable: La adopción de un sistema contable integrado puede optimizar la gestión financiera y administrativa, mejorando la eficiencia operativa.

Situación de la organización

Preduca S.A. es una sociedad anónima radicada en Ecuador, constituida el 7 de agosto de 1986, su actividad principal es la de promover servicios educativos en los niveles de: Pre primaria (Jardín Olivos), Primaria (Escuela Balandra), medio (Colegio Cruz del Sur). El establecimiento educativo está regulado por el Ministerio de Educación y Cultura Balandra-Cruz del Sur con RUC No. 0990823359001 y razón social Preduca S.A ha elaborado los estados de conformidad con la Norma Internacional de Información Financiera para Empresas Full emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Los estados financieros se presentan en dólares estadounidenses, que es la moneda del entorno económico principal en que la entidad opera. De esta forma, los estados financieros, muestran el patrimonio y la situación financiera al cierre del Ejercicio, así como los resultados de las operaciones, los cambios en el

patrimonio y de los flujos de efectivo que se han producido en la empresa durante un periodo. Los Estados Financieros han sido elaborados sobre la base de medición de:

El Costo Histórico

Valor realizable (o de liquidación)

Su alcance se medirá al momento de evaluar los Estados Financieros y la revelación de los datos pertinentes de manera fiable con respecto a la Compañía para conocer la situación actual, su estabilidad y rentabilidad para seguir como negocio en marcha. Al 31 de diciembre de 2022 y 2021 las acciones ordinarias autorizadas, suscritas y pagadas son de 6.000.000 acciones de US$ 0.04 cada una.

La Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur tiene como misión la formación de bachilleres con capacidad para comprender el mundo en que viven y actúan, poniendo al servicio de la comunidad seres humanos libres, responsables, íntegros y solidarios.

Descripción del problema

PREDUCA S.A. no se rige a un presupuesto establecido, lo que conlleva a la compañía a tener graves problemas de liquidez a corto plazo por lo que no es posible el cumplimiento de las obligaciones con los empleados (sueldos), e instituciones del estado (IESS y SRI) y proveedores teniendo una iliquidez constante.

La estructura organizacional está conformada por un directorio DIRECTORA GENERAL (área educativa), y GERENTE GENERAL (área administrativa).

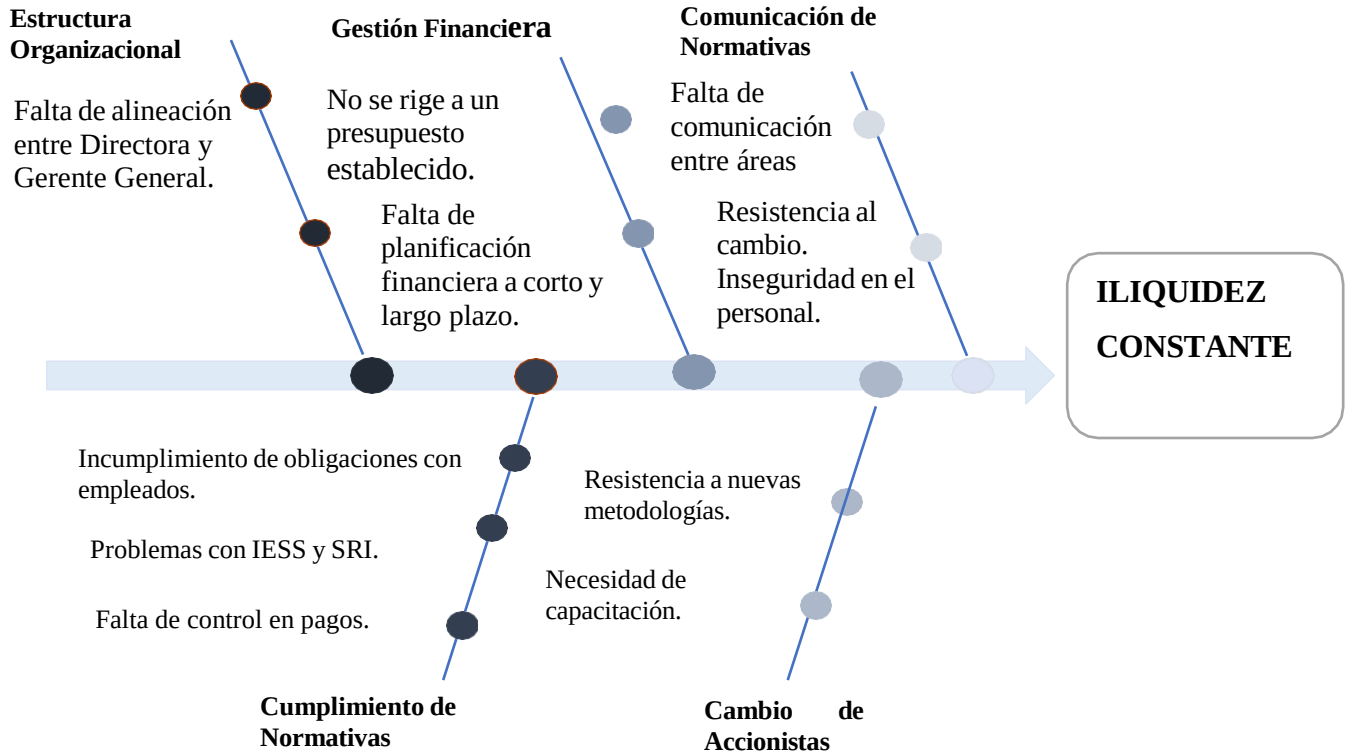
Pese a tener una estructura administrativa, la gerencia general no puede cumplir con los presupuestos definidos ya que la socia fundadora (directora educativa) no se rige a los presupuestos establecidos mediante el flujo de ingresos que se obtiene, originando así la desorganización que conlleva a no poder cumplir con las obligaciones inmediatas.

A pesar de las oportunidades que se presentan con el cambio de accionistas y la implementación de un nuevo sistema contable, también pueden surgir desafíos. La transición puede generar incertidumbre entre los colaboradores y los estudiantes, así como la necesidad de adaptarse a nuevas metodologías y sistemas. Además, es crucial asegurar que todos los cambios se implementen de manera efectiva para no afectar la calidad educativa que se ha logrado hasta ahora.

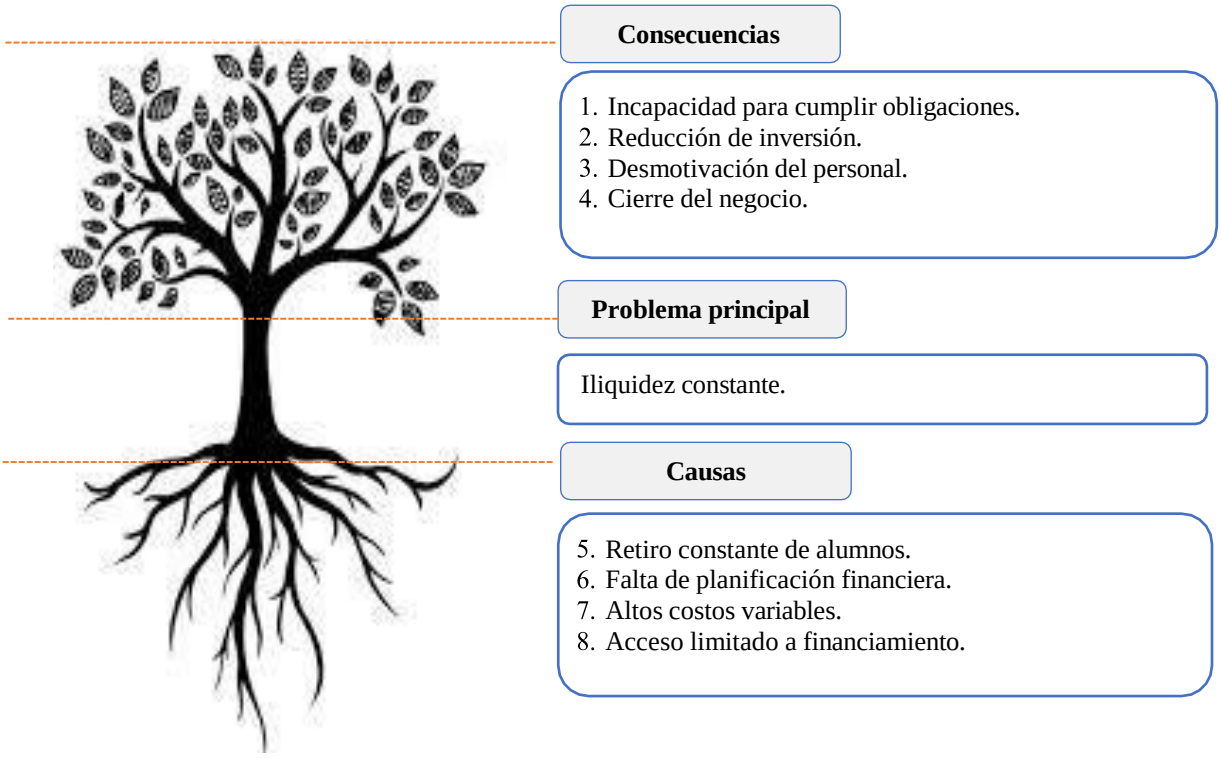
Ilustración del problema

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, se utiliza para identificar y analizar las causas de un problema específico. En este caso, el problema principal es la "iliquidez constante" de PREDUCA S.A. A continuación, se describen las posibles causas y se presenta un esquema para el diagrama.

Diagrama Ishikawa



Árbol de problemas



Este árbol de problemas demuestra que la alta liquidez no es un problema aislado, sino que está interrelacionado con varias causas subyacentes y puede conducir a efectos negativos. Es importante que la empresa analice estas causas para poder implementar estrategias que mitiguen el problema, como mejorar las ventas, optimizar la gestión financiera, reducir costos fijos y buscar mejores opciones de financiamiento.

Este tipo de análisis es útil para que la dirección de la empresa pueda tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar su situación financiera.

1.2. Formalización de la Declaración de la oportunidad

La oportunidad se puede formalizar de la siguiente manera:

Declaración de Oportunidad:

"Con el cambio de accionistas y la implementación de un nuevo sistema contable, la Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur tiene la oportunidad de mejorar su gestión educativa y administrativa, optimizando los recursos y fortaleciendo su compromiso con la comunidad y la inclusión educativa."

1.3. Identificar objetivos a partir de la oportunidad y/o problema

Objetivos:

1. Optimizar la gestión administrativa: Adoptar el nuevo sistema contable para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión financiera lo que permita mejorar la optimización de mis recursos disponibles para así tomar decisiones adecuadas en momentos de adquisiciones e inversión y cumplir con el presupuesto establecido.
2. Mejorar la calidad educativa: Implementar programas y metodologías que fortalezcan el aprendizaje y la inclusión de todos los estudiantes y docentes.
3. Aumentar la matrícula estudiantil: Desarrollar estrategias de marketing y comunicación para atraer nuevos alumnos y retener a los actuales.
4. Fortalecer la relación con la comunidad: Implementar programas de servicio social que involucren a los estudiantes y beneficien a la comunidad local.

E**stablecer prioridades de los objetivos**

1. Optimizar la gestión administrativa (alta prioridad): La implementación del nuevo sistema contable es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución.
2. Mejorar la calidad educativa (alta prioridad): Asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad es esencial para la misión de la institución.

3. Aumentar la matrícula estudiantil (media prioridad): Atraer nuevos alumnos es importante para la sostenibilidad financiera de la institución.

4. Fortalecer la relación con la comunidad (media prioridad): Involucrar a los estudiantes en la comunidad es parte de la filosofía educativa de la institución**.**

Asignación de indicadores en la matriz

1.- Tabla de los indicadores en la matriz

Objetivo	Prioridad	Acciones	Indicador de Éxito
Optimizar la gestión administrativa	Alta	Evaluar y seleccionar el nuevo sistema contable.	Reducción en el tiempo de procesamiento de informes financieros.
		Capacitar al personal en el uso del sistema.	
		Realizar auditorías periódicas para asegurar la transparencia	
Mejorar la calidad educativa	Alta	Investigar y seleccionar programas y metodologías efectivas.	Porcentaje de satisfacción de estudiantes y padres
		Capacitar a docentes en nuevas metodologías.	
		Implementar un sistema de evaluación continua del aprendizaje	
Aumentar la matrícula estudiantil.	Media	Desarrollar una campaña de marketing digital.	Incremento porcentual en la matrícula anual.
		Organizar jornadas de puertas abiertas.	
		Implementar un programa de referidos para estudiantes actuales.	
Fortalecer la relación con la comunidad.	Media	Diseñar e implementar programas de servicio social.	Número de proyectos de servicio social implementados
		Establecer alianzas con organizaciones locales.	
		Realizar eventos comunitarios que involucren a los estudiantes.	

Esta estructura ayudará a la Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur a enfocarse en las oportunidades y a establecer un camino claro hacia el logro de sus objetivos.

2.- Formalización de las alternativas

A continuación, se presentan algunas alternativas que podrían ayudar a Preduca S.A. a abordar sus problemas de liquidez y optimizar su gestión administrativa y educativa.

Explorar, Limitar y Formalizar las Alternativas:

Explorar Alternativas:

Alternativa 1: Implementación de un Presupuesto Formal

- **Descripción**: Establecer un presupuesto anual que incluya todas las previsiones de ingresos y gastos, así como un seguimiento mensual de los mismos.
- **Objetivos**: Mejorar la planificación financiera, asegurar el cumplimiento de obligaciones y optimizar la gestión de recursos.
- **Acciones**:
    - Realizar talleres de capacitación sobre la importancia del presupuesto para los directivos.
    - Crear un equipo responsable del control y seguimiento presupuestario.
- **Indicadores de Éxito**: Cumplimiento del presupuesto mensual, reducción de gastos no planificados.

Alternativa 2: Reestructuración de la Gestión Financiera

- **Descripción**: Contratar a un asesor financiero o un especialista en gestión financiera para optimizar la administración de recursos.
- **Objetivos**: Mejorar la liquidez a corto plazo y establecer un control financiero más riguroso.
- **Acciones**:
    - Evaluar el estado financiero actual y proponer cambios en la estructura de costos.
    - Implementar un sistema de control de gastos.

- **Indicadores de Éxito**: Mejora en la liquidez mensual, reducción de deudas a corto plazo.

Alternativa 3: Diversificación de Fuentes de Ingresos

- **Descripción**: Buscar nuevas fuentes de ingresos a través de actividades extracurriculares, cursos de verano, o asociaciones con otras instituciones.
- **Objetivos**: Aumentar los ingresos y reducir la dependencia de la matrícula estudiantil.
- **Acciones**:
    - Desarrollar un programa de actividades extracurriculares con tarifas.
    - Establecer acuerdos de colaboración con empresas locales para la formación de estudiantes.
- **Indicadores de Éxito**: Incremento en los ingresos adicionales, diversidad en las fuentes de financiamiento.

Alternativa 4: Mejora en la Estrategia de Marketing

- **Descripción**: Desarrollar una campaña de marketing más agresiva para atraer nuevos estudiantes y mantener a los actuales.
- **Objetivos**: Incrementar la matrícula y la visibilidad de la institución.
- **Acciones**:
    - Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades de los potenciales estudiantes.
    - Implementar una campaña en redes sociales y medios locales.
- **Indicadores de Éxito**: Aumento en el número de inscripciones, mayor participación en eventos informativos.

3. Análisis y Valoración de las Alternativas

A continuación, se presenta un análisis de cada alternativa en función de su viabilidad, costo, impacto y urgencia.

2.- Tabla de los indicadores en la matriz

ALTERNATIVAS	PRO	CONTRAS
Establecer un presupuesto anual	**Mejora en la planificación financiera:** Tener un presupuesto claro permite prever ingresos y gastos, lo que facilita la toma de decisiones. **Control y seguimiento:** El seguimiento mensual ayuda a identificar desviaciones y ajustar estrategias a tiempo. **Capacitación:** Los talleres pueden empoderar a los directivos y fomentar una cultura de responsabilidad financiera.	**Requiere tiempo y esfuerzo:** La creación y seguimiento de un presupuesto puede ser laboriosa, especialmente al inicio. **Resistencia al cambio:** Algunos directivos pueden ser reacios a adoptar nuevas prácticas de gestión financiera.
Reestructuración de la Gestión Financiera	**Expertise especializado:** Contratar a un asesor financiero puede aportar conocimientos y estrategias que no están disponibles internamente. **Mejora en la liquidez:** Un control financiero más riguroso puede ayudar a optimizar el flujo de caja y reducir deudas.	**Costo adicional:** La contratación de un asesor puede representar un gasto significativo, especialmente para instituciones con presupuestos ajustados. **Dependencia externa:** Puede generar una dependencia de la asesoría externa, lo que podría ser problemático a largo plazo.
Diversificación de Fuentes de Ingresos	**Aumento de ingresos:** Nuevas actividades pueden generar ingresos adicionales y reducir la dependencia de la matrícula. **Innovación:** Fomenta la creatividad y la diversificación de servicios, lo que puede atraer a diferentes públicos.	**Inversión inicial:** Desarrollar nuevas actividades puede requerir una inversión inicial significativa. **Riesgo de implementación:** No todas las nuevas iniciativas serán exitosas, lo que puede llevar a pérdidas si no se evalúan adecuadamente.
Mejora en la Estrategia de Marketing	**Incremento en la matrícula:** Una campaña de marketing efectiva puede atraer a más estudiantes y mejorar la visibilidad de la institución. **Adaptación a necesidades del mercado:** Realizar un estudio de mercado permite ajustar la oferta educativa a las demandas actuales.	**Costo de campañas:** Las campañas de marketing pueden ser costosas y no siempre garantizan resultados inmediatos. **Competencia:** En un mercado saturado, destacar puede ser un desafío y requerir esfuerzos continuos.

3.- Tabla Análisis de los costos

ALTERNATIVAS	COSTOS		
Establecer un presupuesto anual	**Mejora en la planificación financiera:** Tener un presupuesto claro permite prever ingresos y gastos, lo que facilita la toma de decisiones. **Control y seguimiento:** El seguimiento mensual ayuda a identificar desviaciones y ajustar estrategias a tiempo. **Capacitación:** Los talleres pueden empoderar a los directivos y fomentar una cultura de responsabilidad financiera.	Para poder manejar mejor la planeación financiera se contrató un nuevo sistema integrado que nos permite hacer más ágil la toma de decisiones.	$660.00 mensual
Reestructuración de la Gestión Financiera	**Expertise especializado:** Contratar a un asesor financiero puede aportar conocimientos y estrategias que no están disponibles internamente. **Mejora en la liquidez:** Un control financiero más riguroso puede ayudar a optimizar el flujo de caja y reducir deudas.	En la reestructuración financiera se comenzó por la liquidación del personal que estaba a punto de cumplir la jubilación patronal.	$200.0000
Diversificación de Fuentes de Ingresos	**Aumento de ingresos:** Nuevas actividades pueden generar ingresos adicionales y reducir la dependencia de la matrícula. **Innovación:** Fomenta la creatividad y la diversificación de servicios, lo que puede atraer a diferentes públicos.	Se está invirtiendo en tecnología digital y equipos electrónicos para asegurar la educación de élite de todos los estudiantes.	$50.000
Mejora en la Estrategia de Marketing	**Incremento en la matrícula:** Una campaña de marketing efectiva puede atraer a más estudiantes y mejorar la visibilidad de la institución. **Adaptación a necesidades del mercado:** Realizar un estudio de mercado permite ajustar la oferta educativa a las demandas actuales.	Campañas de marketing digital	$12.000 por 6 meses

4. Evaluación y mitigación de riesgos

Escalas de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos

4.- Tabla de Escalas de evaluación de riesgos

Gravedad		Probabilidad	
Critico	5	Muy Alta	5
Serio	4	Alta	4
Moderado	3	Media	3
Leve	2	Baja	2
Mínimo	1	Muy Baja	1

5.- Tabla de Matriz de evaluación de impacto de riesgos

		Probabilidad				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Gravedad	**1**	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Evaluación y mitigación de riesgos

RIESGO	EVALUACIÒN	MITIGACIÒN
Falta de liquidez	La falta de liquidez puede seguir siendo un problema, ya que si no se cumple con el presupuesto asignado será un poco complicado cumplir con las obligaciones presentes y futuras.	Establecer un presupuesto y flujo de caja estricto para poder cumplir con las obligaciones que se han adquirido y se van adquiriendo.
Calidad Educativa	Llevar a cabo las nuevas estrategias educativas sin salirse de lo regulado para poder seguir brindando educación excelente.	Evaluar de forma constante el desempeño de los docentes para poder cumplir con los altos estándares que se ha conseguido.
Comunicación	La falta de comunicación y gestión puede generar confusiones.	Integrar de manera eficiente el trabajo docente y administrativo para cumplir los objetivos.
Resistencia al cambio	Puede haber resistencia a nuevas metodologías.	Involucrar al personal en el proceso de cambio.

5.- Implementación de la alternativa seleccionada

Alternativa 1: Implementación de un Presupuesto Formal

Una vez que se han evaluado y mitigado los riesgos, es hora de implementar la alternativa seleccionada. Aquí hay algunos pasos a seguir:

1. Desarrollo de un Plan de Acción: Crear un cronograma detallado que incluya todas las actividades necesarias para la implementación, asignando responsabilidades a cada miembro del equipo.

2. Capacitación del Personal: Organizar sesiones de capacitación para el personal docente y administrativo, enfocándose en las nuevas metodologías y el uso del sistema contable.

3. Comunicación Continua: Mantener a toda la comunidad educativa informada sobre los cambios, los objetivos y los beneficios esperados. Esto puede incluir reuniones, boletines informativos y actualizaciones en redes sociales.

4. Monitoreo y Evaluación: Establecer un sistema de seguimiento para evaluar el progreso de la implementación. Esto incluye la recolección de datos sobre la matrícula, la satisfacción de los estudiantes y la calidad educativa.

5. Ajustes Necesarios: Estar abierto a realizar ajustes en el plan según sea necesario, basándose en la retroalimentación y los resultados obtenidos durante el proceso de implementación.

6.- Tabla Diagrama de Gant

Descripciòn	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Etapa 1: Desarrollo de un Plan de Acción													
Crear un cronograma detallado y asignar responsabilidades.	Gerente Administrativo/Accionistas	01/10/2024	31/10/2024										
		01/11/2024	30/11/2024										
		01/12/2024	31/12/2024										
		01/01/2025	31/01/2025										
		01/02/2025	14/02/2025										
Etapa 2: Capacitación del Personal													
Organizar sesiones de capacitación para el personal docente y administrativo.	Rectora/Gerente Administrativo	17/02/2025	28/02/025										
		01/03/2025	31/03/2025										
		01/04/2024	15/04/2025										
Etapa 3: Comunicaciòn continua													
Mantener informada a la comunidad educativa sobre los cambios y beneficios.	Gerente Administrativo	17/02/2025	28/02/025										
		01/03/2025	31/03/2025										
		01/04/2024	15/04/2025										
		01/05/2023	31/05/2025										
		01/06/2022	30/06/2025										
Etapa 4: Monitoreo y Evaluación													
Establecer un sistema de seguimiento y recolección de datos.	Gerente Administrativo/Rectora/Accionistas	01/02/2025	28/02/2025										
		01/03/2025	31/03/2025										
		01/04/2025	30/04/2025										
		01/05/2024	31/05/2025										
		01/06/2025	30/06/2025										
Etapa 5: Ajustes Necesarios													
Realizar ajustes en el plan según la retroalimentación y resultados obtenidos.	Gerente Administrativo/Accionistas	01/06/2025	30/06/2025										
		01/07/2025	31/07/2025										
		Junta mensual											

Conclusiones

La Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur tiene al mando nuevos capitanes abordo lo que significa que tiene la oportunidad y el desafío de superar los obstáculos mencionados.

Aunque existen riesgos asociados la implementación de un nuevo sistema contable y la capacitación del personal son pasos cruciales para mejorar la gestión administrativa y la calidad educativa en Preduca S.A.,

Al final, el compromiso de todos los involucrados será clave para el éxito de esta transformación.

Recomendaciones

1.- Priorizar la Implementación de un Presupuesto Formal: Esta alternativa es fundamental para mejorar el control financiero y es de alta viabilidad y bajo costo. Se debe iniciar de inmediato para asegurar la planificación de recursos.

2.- Considerar la Reestructuración de la Gestión Financiera: Si la situación de liquidez no mejora con la implementación del presupuesto, se debe considerar la contratación de un asesor financiero.

3.- Desarrollar una Estrategia de Marketing: Implementar de forma paralela una campaña de marketing para aumentar la matrícula es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

4.- Explorar la Diversificación de Ingresos: Aunque tiene un impacto potencial más bajo y es menos urgente, es recomendable explorar nuevas fuentes de ingresos para fortalecer la base financiera de la institución.

Con estas alternativas y su análisis, Preduca S.A. puede trazar un camino claro hacia la mejora de su situación financiera y educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS

Asprella, G.; Vicente, M.; & Tello, C (2020) Administración de la educación modelos y racionalidades de gestión.

McGrath R. (2019) "Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen"

Munch Galindo, l & Galicia, (2019) administración de instituciones educativas

Munch Galindo, l. (2024) planeación estratégica guía para elaborar planes estratégicos y planes de negocio exitoso.

Salzer, j. & Stimec, a. (2023) gestión de conflictos.

Valentin, Michael (2024) el Método Elon 20 tácticas para transformar un mamut en un unicornio.