



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

Análisis de como la gestión financiera impacta en el posicionamiento
educativo de un IES en Huancayo - 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Economista

AUTOR

Roncal Vilchez, Juan José

<https://orcid.org/0000-0002-4317-7661>

ASESOR

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac

<https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>

Lima – Perú - 2025

TURNITIN RONCAL VILCHEZ JUAN JOSE

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.gob.pe Fuente de Internet	4%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1%
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Bishop Feehan High School Trabajo del estudiante	<1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
9	Editorial Mar Caribe, Braulio Pedro Espinoza Flores, Lucio Arnulfo Ferrer Peñaranda, Mercedes Lulilea Ferrer Mejía et al. "La Política Institucional de Educación Superior Inclusiva en la Universidad Latinoamericana", Open Science Framework, 2023 Publicación	<1%



DEDICATORIA

*A la memoria de mi madre Nunita, cuyo amor incondicional y ejemplo de fortaleza
siguen guiando cada uno de mis pasos.*

*A mi hermano Hugo, por su presencia eterna en mi corazón y su apoyo que nunca
olvidaré.*

Y a mis hijos, el motor de mi vida, mi mayor inspiración y la razón de este logro.



AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza en los momentos difíciles y por iluminar mi camino durante todo este proceso académico.

A mi asesor, el profesor Hans, por su valiosa orientación, paciencia y compromiso. Su apoyo profesional y humano ha sido fundamental para culminar con éxito esta etapa.

A mi familia, por su amor incondicional, su confianza en mí y por estar siempre presente, incluso en silencio, brindándome ánimo y compañía. Cada uno de ustedes ha sido parte esencial de este logro.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar como la gestión financiera impacta en el posicionamiento educativo de un IES en Huancayo - 2024 Institución de Educación Superior (IES) en Huancayo que oferta tres carreras técnicas: Administración, Contabilidad y Marketing. A lo largo del trabajo, se desarrollaron proyecciones presupuestales anuales considerando factores clave como el número de estudiantes, la duración de las carreras (tres años), la existencia de tres ciclos académicos por año y un total estimado de 900 estudiantes matriculados por período. Asimismo, se utilizó el coeficiente de correlación como herramienta estadística para medir el grado de relación entre el presupuesto asignado y el posicionamiento institucional en el mercado educativo técnico. Uno de los hallazgos más relevantes fue el coeficiente de correlación 0.967671865, el cual refleja una relación positiva muy fuerte entre el presupuesto proyectado y el aumento del market share. Esta evidencia permite concluir que una adecuada y estratégica asignación presupuestal influye directamente en la mejora del posicionamiento de la IES dentro del mercado local de educación técnica. En síntesis, el estudio demuestra que una planificación financiera basada en criterios técnicos y orientada al crecimiento permite no solo sostener las operaciones institucionales, sino también generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: *presupuesto, market share, correlación, educación técnica, IES, proyección, Huancayo.*

ABSTRACT

The present study had the general objective of evaluating the relationship between the projected budget and the level of market share of a Higher Education Institution (HEI) in Huancayo that offers three technical programs: Administration, Accounting, and Marketing. Throughout the research, annual budget projections were developed considering key factors such as the number of students, the duration of the programs (three years), the existence of three academic terms per year, and an estimated total of 900 enrolled students per term. Additionally, the correlation coefficient was used as a statistical tool to measure the degree of relationship between the allocated budget and the institutional positioning in the technical education market. One of the most relevant findings was the correlation coefficient 0.967671865, which reflects a very strong positive relationship between the projected budget and the increase in market share. This evidence supports the conclusion that a proper and strategic budget allocation directly influences the improvement of the HEI's positioning within the local technical education market. In summary, the study demonstrates that financial planning based on technical criteria and growth-oriented approaches not only sustains institutional operations but also generates sustainable competitive advantages over time.

Keywords: *budget, market share, correlation, technical education, HEI, projection, Huancayo.*

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1. Marco histórico.....	1
1.2. Bases teóricas	3
1.3. Marco legal.....	8
1.4. Antecedentes del estudio.....	9
1.5. Marco conceptual	17
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	20
2.2. Formulación del problema general y específicos	21
2.3. Objetivo general y específicos.....	21
CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	23
3.1. Justificación e importancia del estudio.....	23
3.2. Delimitación del estudio.....	25
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....	27
4.1. Diseño esquemático.....	27
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	40

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS43

ANEXOS47



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Línea de tiempo de las políticas educativas en el Perú	3
Figura 2 Diagrama de Ichikawa	21
Figura 3 Resumen de justificación del estudio.....	25
Figura 4 Presupuesto 2024	30
Figura 5 Partidas en gráfico.....	32
Figura 6 Proyección presupuestal 2025 - 2029	32
Figura 7 Instituciones educativas acreditadas Junin 2018.....	33
Figura 8 Proyección del market share 2025 - 2029.....	34



INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de transformación educativa y competitividad institucional, la gestión financiera en las Instituciones de Educación Superior (IES) se ha convertido en un factor determinante para garantizar no solo su sostenibilidad económica, sino también su posicionamiento en el entorno académico y social. La ciudad de Huancayo, como polo importante de desarrollo educativo en la región central del Perú, alberga diversas IES que compiten por captar y retener estudiantes, mejorar su oferta académica y alcanzar estándares de calidad reconocidos por organismos nacionales e internacionales. Este estudio aborda la relación entre la gestión financiera y el posicionamiento educativo de una IES en Huancayo durante el año 2024, en un escenario marcado por exigencias crecientes en términos de calidad académica, infraestructura, innovación tecnológica y responsabilidad social. A través del análisis de aspectos teóricos, normativos, históricos y conceptuales —presentados en el Capítulo I— se establece el marco necesario para comprender cómo las decisiones financieras influyen directa e indirectamente en el reconocimiento institucional, la captación de estudiantes y la percepción de la calidad educativa. En el Capítulo II, se describe la realidad problemática que enfrenta la IES seleccionada, considerando las limitaciones presupuestales, los desafíos operativos y las oportunidades de mejora que afectan su posicionamiento. A partir de ello, se formulan el problema de investigación, los objetivos generales y específicos que guían el estudio. El Capítulo III justifica la relevancia académica, práctica y social de la investigación, destacando su aporte para la gestión estratégica en el ámbito educativo. Asimismo, se define el alcance temporal, geográfico y temático del estudio, lo cual permite contextualizar adecuadamente los resultados esperados. Finalmente, el Capítulo IV desarrolla el diseño metodológico propuesto, el cual orienta el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos, con el fin de responder a las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos definidos. El estudio concluye con una sección de conclusiones y recomendaciones, que busca ofrecer insumos útiles para la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión financiera de las IES en contextos similares.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

El presente capítulo tiene como finalidad sustentar teóricamente la investigación sobre el impacto de la gestión financiera en el posicionamiento educativo de una Institución de Educación Superior (IES) en Huancayo durante el año 2024. Para ello, se desarrolla un conjunto de fundamentos conceptuales, normativos y antecedentes que permiten comprender en profundidad las variables involucradas y su interrelación en el contexto educativo actual. En primer lugar, se aborda el marco histórico, en el que se describe la evolución del sistema de educación superior en el Perú, así como el papel que ha desempeñado la gestión financiera en el fortalecimiento institucional y la mejora de la calidad académica. Esta revisión permite identificar hitos relevantes que explican la situación actual de las IES, en particular dentro del ámbito regional. Seguidamente, se exponen las bases teóricas, que brindan el sustento académico y científico al estudio. Aquí se revisan teorías vinculadas a la gestión financiera, la administración educativa y el posicionamiento institucional, con el fin de establecer un marco de análisis sólido que oriente la investigación. El marco legal incluye la normativa vigente relacionada con la educación superior y la gestión institucional, tanto a nivel nacional como regional, destacando disposiciones emitidas por la SUNEDU, el Ministerio de Educación y otras entidades competentes. Esta sección es esencial para delimitar las obligaciones y estándares que las IES deben cumplir en términos de sostenibilidad y calidad. Asimismo, se revisan los antecedentes del estudio, tanto a nivel nacional como internacional, lo que permite identificar hallazgos previos, enfoques metodológicos y vacíos de conocimiento que justifican la pertinencia de esta investigación. Finalmente, se presenta el marco conceptual, que define de manera clara y precisa los términos clave del estudio, asegurando la coherencia semántica y metodológica del trabajo. En conjunto, este capítulo proporciona los cimientos teóricos y contextuales necesarios para desarrollar con rigurosidad los siguientes apartados del estudio, y permite entender cómo los factores financieros influyen en la percepción y desempeño institucional dentro del competitivo escenario educativo actual.

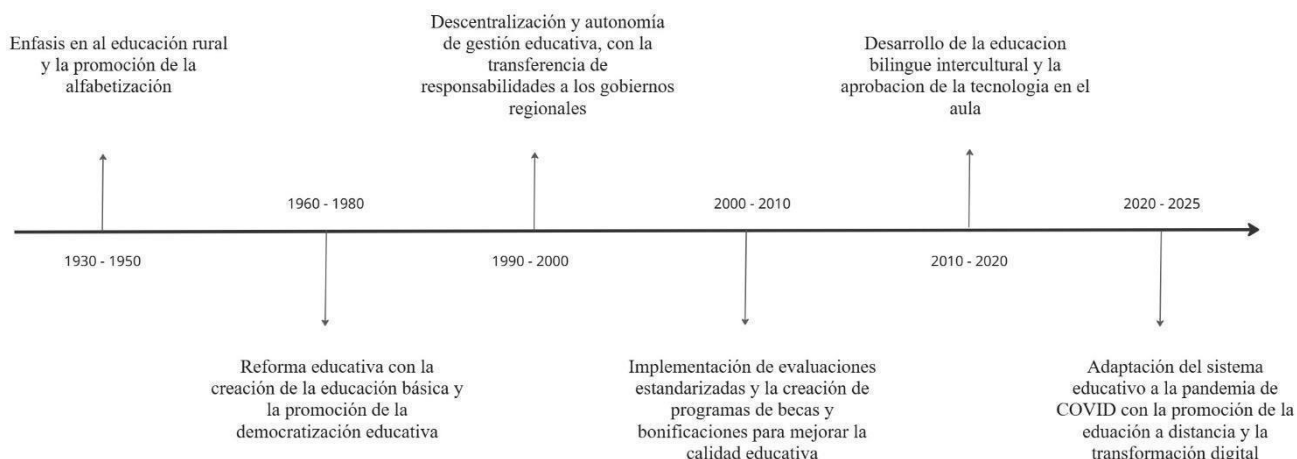
1.1. Marco histórico

La evolución del sistema de educación superior en el Perú ha estado marcada por profundas transformaciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, que han influido directamente en la manera en que las Instituciones de Educación Superior (IES) gestionan sus recursos y definen su posicionamiento en el entorno educativo. Desde la

segunda mitad del siglo XX, la expansión de universidades públicas y privadas fue acompañada por un crecimiento sostenido de la demanda estudiantil, impulsada por la necesidad de formación profesional y acceso al conocimiento como motor de movilidad social. Sin embargo, este crecimiento no siempre estuvo acompañado de una gestión financiera eficiente ni de una planificación estratégica adecuada. Durante décadas, muchas instituciones operaron bajo modelos administrativos tradicionales, centrados más en la cobertura que en la calidad. Recién en los últimos veinte años, con la implementación de reformas estructurales en el sector, especialmente a partir de la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) en 2014, se establecieron estándares mínimos de calidad académica, infraestructura, gobernanza y sostenibilidad financiera, obligando a las IES a replantear su modelo de gestión. En ese contexto, la gestión financiera adquirió un rol protagónico como herramienta clave para el fortalecimiento institucional. Las universidades e institutos empezaron a adoptar modelos modernos de administración de recursos, orientados a la eficiencia, la transparencia y la generación de valor. La correcta asignación presupuestal, la inversión en innovación tecnológica, la mejora en infraestructura educativa y la diversificación de fuentes de financiamiento se convirtieron en elementos fundamentales para consolidar su imagen, atraer nuevos estudiantes y competir en un mercado educativo cada vez más exigente. Particularmente en regiones como Huancayo, la educación superior ha tenido un papel crucial en el desarrollo económico y social. Esta ciudad, considerada uno de los principales polos educativos del centro del país, ha visto surgir y consolidarse diversas instituciones que han buscado posicionarse mediante propuestas académicas diferenciadas. En este proceso, la gestión financiera ha influido directamente en la capacidad de las IES para implementar estrategias de marketing educativo, mejorar sus servicios académicos, lograr acreditaciones, establecer convenios nacionales e internacionales, y proyectarse con una imagen institucional sólida. En el año 2024, con un entorno pospandemia aún en recuperación y con mayores exigencias del sistema educativo, la gestión financiera ya no puede ser concebida como un área meramente administrativa, sino como una dimensión estratégica que permite sostener la calidad académica y mejorar el posicionamiento institucional. Analizar esta relación resulta fundamental para comprender los factores que determinan el éxito o el estancamiento de una IES en contextos regionales como el de Huancayo.

Figura 1

Linea de tiempo de las políticas educativas en el Perú



Nota. Elaboración propia

1.2. Bases teóricas

El concepto de calidad en el ámbito de la educación superior es una construcción que varía según las condiciones políticas, económicas y sociales del entorno. La manera en que se percibe la calidad depende en gran medida de la imagen institucional que una universidad logra proyectar mediante distintos mecanismos, así como de su posición dentro del sistema jerárquico de prestigio entre las IES. De acuerdo a Sánchez y Camargo, (2022) la Gestión de la Calidad Total (TQM) busca establecer una cultura organizacional en la que todos los recursos disponibles sean empleados de manera eficiente e innovadora, con el propósito de ofrecer servicios educativos de alto nivel, capaces de responder adecuadamente a los cambios constantes del entorno. En un estudio centrado en la relación entre calidad y las funciones de la Sunedu, se evidenció que los métodos actuales de evaluación y sanción no representan de forma precisa la realidad integral de las IES en el país. Los resultados señalaron la necesidad de estandarizar los procesos de evaluación para asegurar condiciones equitativas y fomentar la mejora continua. Actualmente, se observa un incremento en la desigualdad educativa y una competencia entre instituciones basada casi exclusivamente en la producción investigativa. Si bien las funciones de la Sunedu tienen potencial para alcanzar logros más amplios, los rankings existentes se enfocan sobre todo en la investigación, dejando de lado otros factores esenciales para una evaluación integral de

la calidad académica. Asimismo, Mercado y Planas, (2005) explican que, desde una perspectiva estratégica, se reconoce que las universidades juegan un papel fundamental en la formación profesional, respondiendo a las necesidades sociales y realizando tareas investigativas que impulsan el desarrollo social, económico y cultural del país. La generación de conocimiento es, en este sentido, una fuente clave de innovación y de progreso para la nación. Diversos factores determinan los enfoques que las universidades adoptan: la orientación de la enseñanza, las políticas de contratación de docentes e investigadores, la implementación de metodologías educativas, los vínculos con el entorno, la especialización en ciertas disciplinas, y los esquemas de financiamiento. Muchos de estos aspectos responden a dinámicas de mercado, pero se requiere que el Estado y las propias instituciones impulsen políticas públicas y herramientas estratégicas que guíen el sistema educativo hacia un desarrollo equilibrado y sostenible a largo plazo. Cada institución debe establecer con claridad su misión y compromiso con la sociedad, lo cual se refleja en sus planes institucionales. Estos pueden priorizar la docencia y la formación profesional, la investigación aplicada o, más recientemente, el apoyo al crecimiento económico y social de su entorno, adoptando el modelo de universidad emprendedora. Todos estos enfoques son legítimos, siempre que se respalden con un modelo de gestión universitaria eficaz y coherente. En el ámbito educativo, aunque se han abordado algunas técnicas y estrategias orientadas a lograr un posicionamiento institucional efectivo, aún existe una limitada disponibilidad de información al respecto, especialmente en el contexto nacional. Esto se debe a que muchas instituciones educativas continúan operando bajo modelos administrativos tradicionales, mientras que la mayoría de los estudios sobre estrategias de posicionamiento de marca se han concentrado en sectores con un enfoque altamente comercial (Hernández et al., 2013).

Partiendo de referentes internacionales que han explorado el vínculo entre el posicionamiento de marcas educativas y la fidelización del usuario, el presente estudio no solo examina las estrategias de marketing que han contribuido al posicionamiento de una determinada institución, sino que también analiza su relación directa con la rentabilidad económica. Esto permite valorar cómo estas acciones estratégicas aportan al cumplimiento del objetivo gerencial más relevante: asegurar la permanencia sostenible de la institución en el tiempo. El análisis desarrollado reveló una serie de variables clave para que este impacto sea favorable. Entre ellas destacan la comprensión

de las necesidades de nuevos públicos, la consolidación de la lealtad de los usuarios actuales, la personalización de los procesos institucionales y su capacidad de adaptación ante los constantes cambios del entorno global. Los hallazgos buscan contribuir a la mejora de las estrategias de posicionamiento que las instituciones educativas podrían implementar de forma más efectiva. En el caso de las pequeñas empresas del país, incluidas muchas instituciones educativas privadas, la sostenibilidad en el tiempo requiere un modelo de gestión financiera que priorice la creación de valor. Este modelo debe enfocarse en optimizar el capital de trabajo y, a partir de ello, mejorar los niveles de rentabilidad. Para entender este proceso, es necesario revisar los aportes de diversos autores que han abordado con profundidad estos temas.

La gestión financiera se posiciona como un área fundamental dentro de cualquier organización, con el objetivo central de generar valor agregado y fortalecer el patrimonio institucional. Esta tarea implica que los responsables financieros desarrollen habilidades sólidas para tomar decisiones acertadas en cuanto a inversión y financiamiento, aun en contextos de riesgo o incertidumbre (Romero et al., 2007). La gestión financiera moderna implica el uso de herramientas y técnicas del ámbito empresarial que deben integrarse en la visión estratégica institucional, con el fin de maximizar los recursos disponibles. En esencia, se trata de una función que comprende la planificación, organización, dirección, control, monitoreo y coordinación de todos los recursos financieros, con el propósito de alcanzar mayores beneficios y resultados sostenibles. Actualmente, los consumidores cuentan con mayor acceso a la información y conocen con mayor precisión los beneficios que ofrecen distintos productos y servicios. Esta situación impacta directamente en la fidelidad que mantienen hacia las organizaciones, ya que, si la promesa de valor que ofrece una marca no se cumple, la experiencia del usuario se ve perjudicada. Como consecuencia, el consumidor optará por alternativas que se alineen mejor con sus expectativas y necesidades. En el ámbito educativo, la lealtad de los estudiantes hacia una institución está estrechamente ligada a las experiencias vividas dentro de ella. Diversas investigaciones desarrolladas en países como Turquía, Malasia, Colombia, Portugal y Egipto han explorado cómo se construye la relación entre los estudiantes y la marca institucional en el contexto de la educación superior. Estos estudios identifican distintos factores que influyen en que una institución se perciba como una marca sólida y de prestigio, gracias a la fidelización de sus públicos. El nivel de reconocimiento de marca es un componente clave para fortalecer la identidad institucional, ya que incide directamente en otras dimensiones de valor de

marca. Una universidad con alto reconocimiento tiene más probabilidades de ser recordada por los estudiantes potenciales y elegida frente a otras opciones. Esto impacta de forma decisiva en el comportamiento del consumidor y en el posicionamiento de la institución en el mercado educativo. El estudio de Monroy et al., (2016) concluye que por ello, es fundamental incrementar la visibilidad de la marca dentro del público objetivo. Para lograrlo, no solo deben mantenerse las actividades promocionales tradicionales, sino que también es necesario incorporar plataformas digitales como Twitter y Facebook con fines estratégicos de construcción de marca. Asimismo, las asociaciones positivas con la marca están fuertemente conectadas con la percepción de calidad, el ambiente académico, las emociones vinculadas a la experiencia educativa y la confianza que se genera en torno a la institución. Estas asociaciones se fortalecen cuando están basadas en múltiples vivencias positivas por parte de los estudiantes. En ese sentido, el entorno de aprendizaje influye considerablemente en cómo se percibe la calidad institucional, su prestigio, la experiencia emocional y el nivel de confianza que proyecta. Es vital crear espacios que fomenten la interacción entre estudiantes y que promuevan una integración social activa, especialmente para quienes recién se incorporan a la vida universitaria. De otro lado, Terrazas, (2009) indica sobre las instituciones de educación superior, como organizaciones de servicios, buscan consolidar su identidad de marca con el objetivo de asegurar su sostenibilidad en el tiempo y distinguirse de otras entidades del sector. En los últimos años, posicionar una marca se ha vuelto más complejo. Mientras que en el pasado bastaban la trayectoria y la tradición para construir una imagen positiva, hoy en día resulta indispensable aplicar de manera integrada herramientas modernas de comunicación y marketing. Muchas universidades recurren a estrategias diversas como la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y la comunicación digital para construir una reputación favorable. Sin embargo, uno de los principales desafíos actuales es encontrar una combinación adecuada de estas herramientas, en un entorno donde las redes sociales, las plataformas digitales y los algoritmos de los motores de búsqueda evolucionan constantemente. En este contexto, estructurar una estrategia de comunicación digital integrada se ha convertido en una tarea compleja pero esencial para mantener la competitividad institucional. Desde hace algunos años, el servicio al cliente ha sido reconocido como un elemento clave para lograr una diferenciación efectiva frente a la competencia. La calidad, entendida como un componente esencial de cualquier actividad, representa una herramienta poderosa para impulsar la mejora continua, ya sea en el plano personal o en

el ámbito organizacional. Al integrar criterios de calidad en todos los procesos de una entidad, se refuerzan sus operaciones internas y se potencia su capacidad para competir no solo a nivel local, sino también en escenarios nacionales e internacionales. En el entorno actual, marcado por cambios constantes y acelerados, las organizaciones se ven obligadas a competir activamente por captar y conservar a su clientela. Esta presión ha motivado a muchas empresas a ir más allá de la simple entrega de productos y servicios adecuados, dirigiendo sus esfuerzos hacia la excelencia en la atención al cliente, como una vía para cumplir con las expectativas del mercado y fomentar la lealtad de los usuarios (Rosillón, 2009).

En un contexto globalizado, la búsqueda de la excelencia en el servicio ha generado una transformación en los enfoques empresariales, exigiendo una mayor integración entre las necesidades del consumidor y la capacidad de respuesta organizacional. Ofrecer un servicio de calidad implica llevar a cabo cambios profundos dentro de la empresa, empezando por una atención al cliente eficaz, ya que este factor es fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier organización. Hoy en día, Raccanello y Herrera, (2014) concluyen; los clientes son más exigentes y están mejor informados, mientras que la competencia se intensifica constantemente. En este escenario, la calidad del servicio se ha convertido en el aspecto más determinante para el éxito de los negocios. Alcanzar un alto nivel de eficacia en la atención obliga a los emprendedores y gestores a mantenerse en formación continua, adaptándose a un entorno volátil y en permanente transformación. Además, diversos estudios enfatizan la importancia de cuidar al personal interno de la organización, destacando que una gestión consciente de los recursos humanos puede ser determinante para lograr un servicio excelente. Para mantenerse vigentes y asegurar su permanencia a largo plazo, las empresas deben ser capaces de evaluar y mejorar constantemente su desempeño en la prestación de servicios, lo que representa una herramienta crítica de gestión. El éxito en este aspecto no solo fortalece la estructura interna de la organización, sino que también abre nuevas oportunidades comerciales al brindar mejores opciones y experiencias al cliente.

1.3. Marco legal

El presente estudio se sustenta en el marco normativo que regula el funcionamiento, supervisión y calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Perú, así como en la normativa que rige los principios de gestión financiera pública y privada, aplicables a entidades educativas. Estas disposiciones constituyen la base legal que permite evaluar la relación entre la gestión de los recursos financieros y el posicionamiento institucional dentro del sistema educativo nacional.

En primer lugar, destaca la Ley Universitaria N.º 30220, promulgada el 9 de julio de 2014, la cual establece las normas para el funcionamiento y supervisión de las universidades peruanas. Esta ley introduce criterios fundamentales como la calidad educativa, la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora continua, reconociendo la gestión financiera como un componente esencial en la sostenibilidad institucional y en la capacidad de ofrecer servicios educativos de calidad. Asimismo, exige que las universidades cuenten con un modelo económico-financiero sostenible como condición para el licenciamiento institucional, en concordancia con los estándares establecidos por la SUNEDU.

En ese marco, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), como ente regulador, emite directivas y resoluciones que complementan la Ley Universitaria. Entre ellas, destaca el Modelo de Licenciamiento Institucional, que incluye como una de sus condiciones básicas la sostenibilidad financiera de la institución, evaluando aspectos como el equilibrio presupuestal, la diversificación de fuentes de ingreso y la eficiencia en la asignación del gasto.

Adicionalmente, el Decreto Legislativo N.º 1436, que aprueba el Marco de la Gestión Fiscal de los Recursos Públicos, también resulta aplicable para aquellas IES que reciben financiamiento del Estado. Esta norma establece principios de eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, lo cual influye directamente en la evaluación de los resultados institucionales y en la percepción que la comunidad académica tiene sobre la calidad de la gestión.

Para las instituciones privadas, se aplican también los lineamientos generales contenidos en el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N.º 29571), que reconoce al estudiante como usuario de servicios educativos, exigiendo que las instituciones brinden información clara, precisa y oportuna sobre los costos, beneficios

y condiciones académicas, aspectos directamente relacionados con la gestión financiera y el posicionamiento institucional.

Por otro lado, la Ley General de Educación N.º 28044 establece que la educación es un servicio público esencial y un derecho fundamental, y que las instituciones educativas tienen la obligación de garantizar condiciones mínimas de calidad, sostenibilidad y pertinencia, principios que deben estar respaldados por una gestión financiera responsable y orientada al cumplimiento de los fines educativos. En resumen, el marco legal vigente establece con claridad la responsabilidad de las IES en gestionar adecuadamente sus recursos financieros, tanto para asegurar su funcionamiento como para lograr un posicionamiento educativo competitivo, ético y sostenible, en beneficio de sus estudiantes y de la sociedad.

1.4. Antecedentes del estudio

Antecedentes nacionales

Universidad: Universidad Nacional del Centro del Perú

Título: “Administración financiera en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas del nivel secundario de la provincia de Huancayo”

Autores: (Chumbe y Soriano, 2016)

Conclusión: “La tesis aborda la influencia de la administración financiera en la toma de decisiones en instituciones educativas privadas de Huancayo. Se busca determinar cómo una adecuada gestión financiera puede mejorar la efectividad de las decisiones administrativas. Los resultados evidencian que más de la mitad de las Instituciones Educativas en la provincia de Huancayo (56%) enfrentan serias limitaciones en su gestión financiera, principalmente por la ausencia de información contable actualizada. Esta carencia impide que se lleve a cabo un diagnóstico financiero riguroso, lo cual limita profundamente la capacidad de planificar estratégicamente y tomar decisiones acertadas en materia de financiamiento. La falta de análisis financiero priva a las instituciones de herramientas clave para evaluar sus resultados, comprender su situación económica real y emitir juicios informados sobre la eficiencia de su gestión. Además, la inexistencia de una cultura de planificación financiera, posiblemente vinculada a deficiencias en formación técnica, restringe la posibilidad de anticiparse a escenarios futuros y gestionar los recursos de forma sostenible. Esta

situación refleja no solo una brecha técnica, sino también una necesidad urgente de fortalecer capacidades institucionales que permitan transformar la administración educativa desde una mirada proactiva y basada en evidencia.”

Universidad: Universidad Nacional Federico Villarreal

Título: “Gestión empresarial y la situación financiera del sector educativo privado de nivel primaria del distrito de Villa María del Triunfo, 2024”

Autor: (Coicca, 2025)

Conclusión: “La investigación se concluye que existe una relación directa y significativa entre ambas variables. a investigación confirmó una relación directa y significativa entre la gestión empresarial y la situación financiera de las instituciones educativas privadas de nivel primario en Villa María del Triunfo, durante el año 2024. Los resultados muestran que cuando los procesos de gestión, planificación, organización, dirección y control no se desarrollan plenamente, las instituciones enfrentan limitaciones en su estabilidad y rentabilidad financiera. Esto repercute negativamente en la toma de decisiones estratégicas y sostenibles. Se evidenció, además, que una gestión deficiente afecta aspectos clave como la liquidez, la solvencia y la capacidad de endeudamiento, comprometiendo la operatividad institucional. Asimismo, se constató que un nivel intermedio de gestión limita el crecimiento económico y patrimonial, lo que subraya la urgencia de fortalecer las competencias directivas en el sector educativo, promoviendo una administración profesional que sustente tanto la sostenibilidad financiera como el valor social de la educación.”

Universidad: Universidad Nacional del Centro del Perú

Título: “Gestión financiera para reducir la morosidad en las instituciones educativas privadas de Huancayo”

Autores: (Canales y Simeón, 2018)

Conclusión: “La investigación concluye cómo la gestión financiera impacta en la reducción de la morosidad en instituciones educativas privadas de Huancayo. Se establece que una adecuada gestión financiera puede disminuir significativamente los niveles de morosidad. El autor nos indica que una gestión financiera estructurada,

basada en un planeamiento efectivo, presupuestos realistas, controles internos sólidos y políticas de cobranza bien definidas, influye de manera directa en la reducción de la morosidad en las instituciones educativas privadas de Huancayo. La planificación adecuada de actividades, junto con la evaluación de los responsables financieros y el seguimiento de los pagos de pensiones, permite mitigar significativamente la acumulación de cuentas incobrables. Asimismo, estrategias como la comunicación oportuna, incentivos por pago puntual y acciones judiciales, refuerzan la cultura de cumplimiento financiero. Estos hallazgos evidencian la necesidad de profesionalizar la gestión financiera educativa para garantizar sostenibilidad, estabilidad y confianza institucional en un contexto cada vez más desafiante.”

Universidad: Universidad nacional del Centro del Perú

Título: “La gestión financiera y su relación con la satisfacción del estudiante en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José María Arguedas” de Sicaya - Huancayo en el año 2014”.

Autor: (Quilca, 2018)

Conclusión: “Los resultados del estudio realizado en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José María Arguedas” de Sicaya confirman una relación altamente significativa entre la gestión financiera y dimensiones clave de la experiencia educativa. Se utilizó un cuestionario para medir esta relación, encontrando una correlación significativa. En primer lugar, se identificó una fuerte correlación con la satisfacción estudiantil ($Rho=0.959$), lo cual respalda la hipótesis general y demuestra que una gestión financiera eficiente impacta directamente en el bienestar y percepción positiva de los estudiantes. Asimismo, se evidenció que mejoras en la gestión financiera están asociadas a una mejor calidad de enseñanza ($Rho=0.799$), mayor organización académica ($Rho=0.798$) y un notable fortalecimiento de la infraestructura y los servicios ($Rho=0.985$). Estos hallazgos reflejan que el financiamiento responsable no solo sostiene la operatividad institucional, sino que se convierte en un factor decisivo para alcanzar la calidad educativa. En consecuencia, invertir con criterio en la planificación y administración de los recursos es también invertir en la formación integral y satisfacción del estudiante, reafirmando el rol estratégico de la gestión financiera como columna vertebral del desarrollo institucional.”

Universidad: Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle

Título: “El presupuesto y la gestión financiera en la institución educativa N.º 6065 Perú Inglaterra del distrito de Villa el Salvador”

Autor: (Rivas, 2015)

Conclusión: “El análisis realizado en la Institución Educativa N.º 6065 “Perú Inglaterra” revela que su presupuesto no se fundamenta en el principio de previsión, evidenciando una falta de planificación de ingresos y una deficiente priorización del gasto. Esta situación refleja carencias en capacidades técnicas para organizar la participación del personal y ejercer un control efectivo sobre los recursos financieros. La gestión financiera, por su parte, mostró serias limitaciones, destacando la ausencia de análisis financiero riguroso y una planificación improvisada, lo cual derivó en un manejo deficiente de los recursos, manifestado en infraestructura deteriorada, escasez de materiales educativos y limitado equipamiento. Desde el enfoque estadístico, se confirmó una relación significativa entre el presupuesto y la gestión financiera (χ^2 calculada = 20.80 > χ^2 crítica = 3.84), lo que permitió rechazar la hipótesis nula y validar la hipótesis alternativa con un nivel de confianza del 95%. Estos hallazgos evidencian la necesidad urgente de profesionalizar la elaboración presupuestal y fortalecer los mecanismos de control y planificación en el ámbito educativo público.”

Antecedentes internacionales

Universidad: Universidad Técnica de Ambato

Título: “La Gestión Educativa Y La Calidad De Vida De Docentes De La Unidad Educativa Suizo”

Autor: (Garcés, 2023)

Conclusión: “El documento investiga la viabilidad de implementar un esquema de cupones valorizados para el financiamiento educativo en Argentina, tomando como referencia el caso chileno. Este sistema busca distribuir los recursos educativos de manera más equitativa entre las escuelas, basándose en la cantidad de alumnos matriculados. Lo cual, tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo de una

conciencia más profunda y comprometida en torno a la centralidad de la educación como motor del progreso social. En un país como Argentina, donde las desigualdades estructurales persisten, la educación no puede continuar siendo un tema periférico; debe ocupar un lugar prioritario en la agenda nacional. No existe un camino sostenible hacia el crecimiento económico, la equidad ni la cohesión social si no se invierte decididamente en transformar el sistema educativo. La educación representa, en esencia, el instrumento más poderoso para revertir los ciclos de exclusión y segmentación social. La persistente brecha entre los distintos sectores de la población tiene en su raíz un acceso desigual a oportunidades formativas, lo que profundiza la segregación y limita la movilidad social. Por ello, cualquier intento serio por reducir las distancias entre los ciudadanos debe comenzar por garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos los niños y jóvenes, sin distinción de origen social, económico o geográfico. En este contexto, los esquemas de financiamiento educativo deben ser concebidos no solo como herramientas técnicas o presupuestales, sino como medios estratégicos orientados a un fin superior: el pleno desarrollo del potencial humano. La política educativa no puede desligarse de su dimensión ética y transformadora. Alcanzar una educación que esté a la altura de la dignidad que toda persona merece, no es solo un objetivo deseable, sino una responsabilidad histórica impostergable.”

Universidad: Universidad Pontificia Comillas

Título: “La financiación de la educación concertada española”

Autor: (Castaño, 2019)

Conclusión: “El presente estudio evidencia que el modelo de educación concertada en España, surgido como una opción intermedia entre la educación pública y privada, atraviesa un contexto de constante debate e incertidumbre. A pesar de su consolidación legal y su creciente participación en el sistema educativo (representando actualmente una cuarta parte de la matrícula escolar), su sostenibilidad financiera a largo plazo está fuertemente condicionada por factores estructurales y coyunturales. Asu vez, revela que su sostenibilidad financiera depende de múltiples factores, entre ellos, la coyuntura económica, las decisiones políticas y la capacidad de los centros para generar ingresos complementarios. Aunque el Estado continúa siendo su principal fuente de financiamiento, los recortes durante períodos de crisis han obligado a muchas

instituciones a apoyarse en actividades extracurriculares, servicios complementarios y cuotas voluntarias. Este modelo, a pesar de su cobertura creciente, se enfrenta a tensiones éticas y sociales, especialmente por su aparente gratuidad condicionada y la desigualdad en el acceso. Además, la disparidad en el respaldo financiero entre comunidades autónomas pone de manifiesto cómo la ideología política influye directamente en su desarrollo. En suma, el futuro de la educación concertada no solo dependerá de cuánto invierta el Estado, sino también de la voluntad de garantizar una educación equitativa, accesible y sostenida por modelos financieros más justos, transparentes y adaptables al cambio.”

Universidad: Universidad Nacional del Sur

Título: “La inclusión financiera en argentina: Estudio de la demanda de microcréditos en la ciudad de Bahía Blanca”

Autor: (Orazi, 2022)

Conclusión: “La inclusión financiera en América Latina continúa siendo un reto pendiente, especialmente para millones de personas que aún hoy viven al margen del sistema financiero formal. Aunque algunos países como Brasil, Chile o Uruguay han logrado avances notables, en el resto de la región —y particularmente en Argentina— persisten brechas profundas que afectan a los sectores más vulnerables: mujeres, jóvenes, personas con menor nivel educativo o ingresos reducidos. En el caso argentino, se confirma que no tener empleo estable, vivir en zonas urbanas densamente pobladas o carecer de servicios básicos como internet o telefonía, reduce significativamente las posibilidades de acceder a una cuenta bancaria o una tarjeta de crédito. Incluso tener acceso a ciertos productos financieros no garantiza necesariamente una verdadera inclusión: muchas personas no comprenden del todo cómo administrar su dinero, planificar gastos o tomar decisiones informadas sobre el crédito. Esta falta de conocimientos financieros no solo complica la vida cotidiana, sino que limita oportunidades para mejorar su situación económica. Llama especialmente la atención el caso de los jóvenes, quienes enfrentan el desafío de desenvolverse en una economía cambiante sin contar con las herramientas financieras mínimas. En estos casos, la educación financiera no es un lujo, sino una necesidad urgente. Por otro lado, las microfinanzas, que podrían ser una vía para incluir a quienes no acceden al sistema

bancario tradicional, siguen estando poco desarrolladas en Argentina. A pesar de existir una gran demanda potencial, muchos emprendimientos o familias de bajos ingresos no logran obtener apoyo debido a la falta de fondos, a las dificultades económicas del país y a regulaciones que más bien restringen que facilitan. Desde la mirada de las personas, muchas de ellas simplemente eligen no participar del sistema financiero porque no lo sienten cercano ni confiable. Algunos no tienen los requisitos necesarios, otros no ven en él un beneficio, y muchos más desconfían por completo de las instituciones. Al mismo tiempo, el hecho de que buena parte del empleo siga siendo informal, sumado a un sistema fiscal poco amigable con la formalización, refuerza una preferencia cultural por manejarse con efectivo y “por fuera” del sistema. En conclusión, este panorama nos recuerda que hablar de inclusión financiera no es solo cuestión de cifras o estadísticas, sino de personas reales, de historias marcadas por la desigualdad y por la necesidad de construir puentes hacia un desarrollo más equitativo. Garantizar el acceso a servicios financieros no es solo un tema técnico: es una forma concreta de ampliar derechos, reducir vulnerabilidades y ofrecer a cada individuo la posibilidad de construir una vida más segura y digna.”

Universidad: Universidad de Celaya

Título: “Modelo de gestión de calidad para instituciones educativas privadas niveles secundaria y preparatoria en Apaseo el alto, GTO”

Autor: (Jimenez, 2020)

Conclusión: “Esta tesis nos permite comprender, desde una mirada cercana y sensible, qué factores realmente importan a las familias a la hora de elegir entre una escuela pública o privada. Más allá de lo académico, madres, padres y estudiantes valoran profundamente sentirse seguros, tanto física como emocionalmente, dentro del entorno escolar. Esta necesidad, esencial y humana, guía muchas decisiones educativas, incluso por encima de criterios más técnicos. Si bien se halló una relación positiva aunque no determinante entre el nivel educativo y socioeconómico de las familias con la elección de una escuela privada, también se evidencia que esa decisión está atravesada por múltiples dimensiones, donde la calidad percibida y la experiencia directa juegan un papel relevante. Por otro lado, la investigación destaca cómo las escuelas privadas pequeñas, especialmente en contextos como el de Apaseo el Alto, tienen una

oportunidad valiosa para diferenciarse. La propuesta de un modelo de gestión de calidad adaptado a sus realidades busca justamente ofrecer herramientas concretas para fortalecer su permanencia y capacidad de respuesta ante las necesidades reales de su comunidad educativa. En suma, esta investigación no solo aporta datos, sino que pone en el centro las voces y prioridades de las familias, recordándonos que la educación de calidad y el camino para elegirla está profundamente ligada a la dignidad, al cuidado y a la confianza que cada institución logra construir con su gente.”

Universidad: Universidad técnica del norte

Título: “Modelo de gestión financiera integral para los colegios particulares de la ciudad de Ibarra”

Autor: (Montalvo, 2012)

Conclusión: “Tenemos como conclusión que la experiencia acumulada en la gestión financiera de colegios particulares permitió visibilizar una realidad preocupante: muchas instituciones operan con estructuras financieras limitadas, centralizando funciones clave en una sola persona o área. Esta sobrecarga impide no solo el cumplimiento adecuado de las normativas vigentes, sino también el desarrollo de análisis financieros que orienten decisiones informadas y sostenibles. En consecuencia, muchas decisiones estratégicas terminan tomándose por intuición, lo que incrementa el riesgo económico. Frente a esta problemática, la investigación propone un modelo financiero integral que no solo reorganiza y distribuye funciones, sino que introduce procedimientos claros, registros sistematizados y herramientas de control. Además, se plantea una guía de análisis financiero accesible y práctica, diseñada para que los equipos directivos puedan evaluar con mayor precisión su situación económica y tomar decisiones más técnicas y menos empíricas. En definitiva, este trabajo no solo busca mejorar la eficiencia administrativa de los colegios particulares, sino también empoderar a sus líderes con herramientas concretas que les permitan gestionar con visión, reducir riesgos y fortalecer la sostenibilidad institucional en un entorno cada vez más complejo.”

1.5. Marco conceptual

1. Gestión Presupuestaria y Desempeño Institucional:

La gestión financiera, especialmente la gestión presupuestaria, es fundamental para el desarrollo sostenible y coordinado de las universidades. La implementación de una gestión de desempeño en el presupuesto financiero puede mejorar significativamente la posición financiera y la capacidad de desarrollo de la institución (Wang y Zhang, 2015).

La planificación estratégica y la gestión del sistema financiero tienen un impacto directo en el desempeño de las instituciones de educación superior. La gestión financiera actúa como un mediador significativo entre la planificación estratégica y el rendimiento organizacional (Garad et al., 2025).

2. Problemas y Soluciones en la Gestión Financiera:

A pesar de la importancia de la gestión financiera, existen problemas persistentes en la gestión financiera de las universidades que afectan su desarrollo a largo plazo. La implementación de métodos de gestión financiera optimizados puede mejorar la precisión en la gestión presupuestaria y la eficiencia del personal (Ma, 2021).

3. Recursos Financieros y Calidad Educativa:

Los recursos financieros juegan un papel moderador en la relación entre la gobernanza y la calidad de la educación. Una adecuada asignación de recursos financieros puede mejorar la calidad educativa y, por ende, el posicionamiento de la institución (Asghar y Khan, 2024).

4. Impacto de la Crisis Financiera:

La crisis financiera global ha afectado tanto a las instituciones públicas como a las educativas, obligando a las universidades a reflexionar sobre sus enfoques pedagógicos y a adoptar modelos más colaborativos de aprendizaje (Diamond y Liddle, 2012).

5. Financiarización de la Educación:

La creciente influencia del capital financiero en las estructuras educativas, como las escuelas chárteres y el uso de tecnología educativa, ha cambiado significativamente

las políticas y prácticas educativas, afectando la posición de las instituciones en el mercado educativo (Backer y Cohen, 2022).

6. Modelos de Optimización Financiera:

La creación de modelos de planificación financiera que minimicen costos y optimicen los flujos financieros puede ser adaptada para las necesidades prácticas de las instituciones educativas, mejorando su eficiencia y sostenibilidad (Ušpurienė et al., 2017).

7. Diversificación de Fuentes de Ingresos:

La presión para diversificar las fuentes de ingresos, como las matrículas y otros ingresos no públicos, ha llevado a cambios institucionales significativos que afectan la capacidad de las instituciones para generar ingresos y mejorar su posicionamiento (Teixeira et al., 2014).

8. Integración de Tecnologías de Información:

La integración de tecnologías de información en la gestión financiera universitaria es una tendencia inevitable que mejora la eficiencia y precisión de la gestión presupuestaria (Zhai, 2016).

9. Adaptación a la Digitalización:

La digitalización ha cambiado la forma en que las instituciones educativas gestionan sus recursos financieros, mejorando la administración y manteniendo la operatividad durante y después de la pandemia (Alarco y Auccahuasi, 2023).

10. Asociaciones Público-Privadas:

Las asociaciones público-privadas (PPP) han sido críticas para proporcionar activos de capital en el sector educativo, influyendo en la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera de las instituciones (Kakabadse et al., 2007).

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo aborda el planteamiento del problema de investigación, el cual constituye el punto de partida para el desarrollo del estudio titulado “Análisis de cómo la gestión financiera impacta en el posicionamiento educativo de una Institución de Educación Superior (IES) en Huancayo 2024”. En un contexto donde las instituciones educativas enfrentan crecientes desafíos derivados de la competencia académica, las exigencias de los entes reguladores y las expectativas de una sociedad cada vez más informada, la adecuada gestión de los recursos financieros se convierte en un factor determinante para alcanzar una posición sólida en el ámbito educativo. En este sentido, el capítulo se enfoca en analizar cómo las decisiones financieras, tales como la planificación presupuestal, la asignación eficiente del gasto, la transparencia en el uso de los recursos y la capacidad de generar ingresos sostenibles, pueden influir directamente en el posicionamiento de una institución educativa frente a sus grupos de interés. Este posicionamiento no solo está relacionado con la imagen y reputación institucional, sino también con su capacidad de atraer y retener estudiantes, mejorar su oferta académica, invertir en infraestructura y cumplir con los estándares de calidad exigidos por los organismos supervisores, como la SUNEDU. La formulación del problema general: *¿Cuál es el análisis de la gestión financiera que impacta en el posicionamiento educativo de un IES en Huancayo 2024?*, permite delimitar el campo de estudio, orientando la investigación hacia la comprensión de una relación cada vez más visible y estratégica en el ámbito educativo. Esta interrogante surge de la observación de una realidad concreta, en la que muchas instituciones enfrentan dificultades para sostener su competitividad, debido a limitaciones en la administración de sus recursos económicos. A partir de esta problemática, se plantean también los problemas específicos que permitirán desagregar el objeto de estudio en dimensiones más operativas y observables, facilitando su análisis empírico. Así, este capítulo no solo enmarca la situación problemática, sino que justifica su importancia, delimita su alcance y orienta los objetivos de la investigación, los cuales serán desarrollados con mayor profundidad en los siguientes apartados.

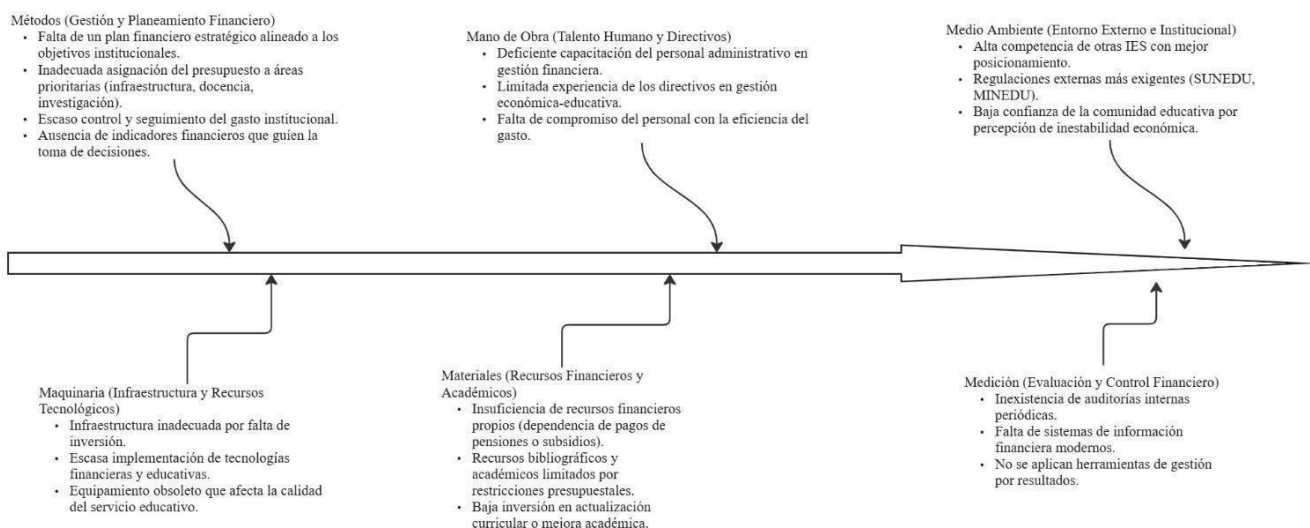
2.1. Descripción de la realidad problemática

En el contexto actual de la educación superior en el Perú, las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan un entorno cada vez más desafiante, marcado por la competencia entre instituciones públicas y privadas, el incremento de las exigencias académicas y regulatorias, así como las nuevas expectativas de los estudiantes y sus familias. En este escenario, la gestión financiera ha cobrado un rol estratégico, ya que no solo permite la sostenibilidad económica de las instituciones, sino que también influye directamente en su posicionamiento educativo, entendiendo este como la percepción que tienen los actores externos e internos sobre la calidad, competitividad y prestigio de la institución. En la ciudad de Huancayo, diversas IES evidencian dificultades para consolidar una presencia destacada en el sector educativo debido, en gran medida, a debilidades en su gestión financiera. Se observan limitaciones en la planificación presupuestal, una deficiente asignación de recursos a áreas clave como infraestructura, tecnología educativa, investigación y desarrollo docente, así como escasa transparencia en el manejo de los fondos. Estas deficiencias repercuten negativamente en la calidad del servicio educativo que se ofrece, afectando la satisfacción de los estudiantes, la retención del talento académico y la imagen institucional ante la comunidad. Asimismo, en muchas de estas instituciones, la ausencia de mecanismos de control financiero eficientes impide una toma de decisiones oportuna y basada en evidencia. Esto conlleva a una utilización inadecuada de los recursos, afectando la capacidad de las IES para responder a las demandas del entorno educativo actual. En consecuencia, las instituciones no logran diferenciarse significativamente ni alcanzar niveles de competitividad sostenibles en el mediano y largo plazo. La problemática se agudiza al considerar que, en el marco de la Ley Universitaria y los procesos de licenciamiento liderados por la SUNEDU, las IES están obligadas a demostrar no solo condiciones básicas de calidad académica, sino también de viabilidad económica y administrativa. Aquellas que no logren articular una gestión financiera sólida y orientada a resultados verán comprometido su posicionamiento en el sistema educativo nacional. Por tanto, surge la necesidad de analizar de manera crítica cómo la gestión financiera impacta en el posicionamiento educativo de una IES en Huancayo, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento institucional. Este análisis permitirá comprender los vínculos existentes entre las decisiones económicas, la calidad del

servicio y la percepción de valor que los estudiantes y demás actores sociales atribuyen a la institución.

Figura 2

Diagrama de Ichikawa



Nota. Elaboración propia

2.2. Formulación del problema general y específicos

Derivado de la problemática expuesta anteriormente se plantea el problema siguiente: *¿Cuál es el análisis de la gestión financiera que impacta en el posicionamiento educativo de un IES en Huancayo - 2024?*

Y el siguiente problema específico; *¿De qué manera las prácticas de planificación y control financiero inciden en la percepción del posicionamiento institucional de un IES en Huancayo durante el año 2024?*

2.3. Objetivo general y específicos

Para los anteriores problemas general y específico corresponden los siguientes objetivos;

General: *Analizar como la gestión financiera impacta en el posicionamiento educativo de un IES en Huancayo - 2024*

Específico: *Analizar cómo las prácticas de planificación y control financiero inciden en la percepción del posicionamiento institucional de un Instituto de Educación Superior en Huancayo, durante el año 2024.*



CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

Este capítulo tiene como propósito fundamentar la relevancia y pertinencia del presente estudio, así como delimitar con claridad su alcance temporal, geográfico y temático. En primer lugar, se expone la justificación e importancia de la investigación, en la cual se argumenta el valor académico, práctico y social del análisis de la gestión financiera como factor determinante en el posicionamiento educativo de los Institutos de Educación Superior (IES), particularmente en un contexto competitivo como el que se vive en la ciudad de Huancayo. La gestión financiera, al constituir una herramienta esencial para la sostenibilidad institucional, incide directamente en aspectos clave como la calidad educativa, la infraestructura, los servicios al estudiante y la capacidad de innovación. Estos elementos, a su vez, influyen en la percepción que la comunidad educativa y el entorno social tienen del IES, afectando su posicionamiento frente a otras instituciones. Por ello, el estudio cobra relevancia no solo para la gestión interna de los IES, sino también para los tomadores de decisiones que buscan mejorar su competitividad educativa. Asimismo, en este capítulo se establecen los límites del estudio, definiendo con precisión el espacio geográfico (Huancayo), el periodo de análisis (año 2024), el tipo de institución objeto de estudio (un Instituto de Educación Superior) y el enfoque temático (gestión financiera y posicionamiento educativo). Esta delimitación permitirá acotar el análisis y facilitar la interpretación de los resultados, asegurando que las conclusiones sean válidas dentro del marco planteado. En conjunto, la justificación y delimitación permiten sostener la coherencia del estudio, asegurar su viabilidad, y resaltar su contribución al fortalecimiento de la gestión institucional en el ámbito educativo técnico superior.

3.1. Justificación e importancia del estudio

El presente estudio se justifica por la necesidad de comprender el papel estratégico que desempeña la gestión financiera en el posicionamiento educativo de los Institutos de Educación Superior (IES), en un entorno competitivo y de alta exigencia social como el que se vive actualmente en la ciudad de Huancayo. La investigación aborda un aspecto clave para la sostenibilidad y proyección institucional, pues permite identificar en qué medida las decisiones financieras inciden en la percepción y elección de un IES por parte de los estudiantes y otros grupos de interés. Desde la justificación empresarial, el estudio cobra relevancia porque aporta a la gestión institucional

herramientas y criterios para optimizar el uso de los recursos financieros en función de objetivos de crecimiento, calidad y reconocimiento. Una adecuada administración financiera no solo permite asegurar la estabilidad económica del instituto, sino también invertir en infraestructura, tecnología, personal docente calificado y servicios académicos, factores que fortalecen la imagen institucional y su posicionamiento en el mercado educativo local y regional.

En cuanto a la justificación teórica, esta investigación contribuye al cuerpo de conocimiento relacionado con la gestión educativa y financiera, al proponer un análisis integrador entre variables de carácter económico-administrativo y su repercusión en el posicionamiento organizacional. Permite ampliar el enfoque tradicional de la gestión financiera, integrando elementos propios del marketing educativo, la calidad de servicio y la percepción institucional, y generando así nuevas rutas de análisis e investigación académica.

Desde la justificación práctica, el estudio ofrece una base para la toma de decisiones estratégicas por parte de directivos, administradores y planificadores de los IES. La identificación de las áreas críticas dentro de la gestión financiera que afectan positiva o negativamente al posicionamiento permite establecer planes de mejora, desarrollar indicadores de seguimiento y diseñar políticas internas que apunten a fortalecer la competitividad institucional. Además, brinda una guía para otras instituciones similares que buscan mejorar su desempeño en un entorno cambiante y exigente.

En suma, esta investigación es importante porque responde a una necesidad concreta del sector educativo técnico superior en Huancayo, promueve una cultura de gestión eficiente y orientada a resultados, y contribuye a generar valor académico y organizacional en un contexto donde la calidad y la sostenibilidad son prioritarias.

Figura 3

Resumen de justificación del estudio



Nota. Elaboración propia

3.2. Delimitación del estudio

El presente estudio se encuentra delimitado en diversos aspectos que permiten precisar su alcance y enfoque. En el plano espacial, la investigación se desarrollará en una Institución de Educación Superior (IES) ubicada en la ciudad de Huancayo, región Junín, Perú. Esta institución ha sido seleccionada debido a su representatividad en el contexto educativo local y a las características particulares de su gestión financiera.

En cuanto a la delimitación temporal, el estudio se centra en el periodo correspondiente al año 2024, con el propósito de analizar información reciente y pertinente sobre la gestión de los recursos financieros y su influencia en el posicionamiento educativo actual de la institución.

Desde el punto de vista temático, la investigación se enfoca en el análisis de la gestión financiera y su impacto en el posicionamiento educativo de la institución. Esto implica examinar aspectos como la planificación presupuestaria, la ejecución de gastos, la inversión en infraestructura y servicios, y su relación con la percepción institucional, la calidad educativa y la competitividad en el entorno educativo.

Finalmente, en lo que respecta a la delimitación poblacional, el estudio se centrará en el análisis de datos proporcionados por las áreas administrativas y académicas de la institución, así como en la percepción de directivos, personal administrativo y docentes, por ser los actores clave en la gestión y en los resultados educativos observables. Esta delimitación asegura la coherencia y la relevancia de la información obtenida para responder a los objetivos del estudio.



CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

Este capítulo tiene como finalidad presentar la estructura metodológica que orienta el desarrollo del estudio, garantizando la coherencia y validez en la recolección, procesamiento y análisis de los datos. La formulación del diseño de investigación permite establecer el marco operativo que guiará las acciones del investigador para dar respuesta al problema planteado y alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, se expone el tipo y nivel de investigación que se empleará, así como el enfoque metodológico adoptado. Del mismo modo, se describe el diseño de investigación, precisando el método que se aplicará para abordar el objeto de estudio. Asimismo, se definen los aspectos relacionados con la población y muestra, especificando los criterios de selección y el tamaño de la muestra que será objeto de análisis. También se incluyen las técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitirán obtener información relevante, confiable y pertinente. Finalmente, se detallan los procedimientos que se seguirán para el análisis de los datos, considerando herramientas estadísticas o cualitativas, según corresponda a la naturaleza del estudio. La formulación del diseño metodológico, por tanto, es un componente esencial que respalda la rigurosidad científica del presente trabajo de investigación, asegurando que los hallazgos obtenidos sean válidos, pertinentes y aplicables al contexto de la Institución de Educación Superior seleccionada en la ciudad de Huancayo durante el año 2024.

4.1. Diseño esquemático

Para el desarrollo de este estudio se han empleado herramientas tales como:

- Diagrama de Ichikawa
- Cuadros de tendencias

4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño

Diagrama de Ichikawa (Espina de Pescado)

Esta herramienta se ha utilizado para identificar y representar de manera estructurada las posibles causas del problema principal del estudio: el impacto de la gestión financiera en el posicionamiento educativo de una IES en Huancayo. A través del diagrama de Ishikawa, se organizaron las causas en categorías como recursos financieros, gestión administrativa, infraestructura, talento humano y planificación

estratégica, permitiendo visualizar los factores que afectan el problema central y facilitar el análisis causal.

Cuadros de Tendencias

Los cuadros de tendencias han servido para mostrar de forma gráfica la evolución de variables clave a lo largo del tiempo, como los ingresos, egresos, inversión en infraestructura y la matrícula estudiantil. Estos datos han permitido observar patrones, identificar desviaciones y relacionar la gestión financiera con los cambios en el posicionamiento institucional. Así, los cuadros han respaldado con evidencia empírica el análisis planteado en la investigación.



CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Análisis de como la gestión financiera impacta en el posicionamiento educativo de un IES en Huancayo - 2024

Actividad de la Institución de Educación Superior (IES)

La Institución de Educación Superior (IES) en estudio desarrolla su actividad principal en el ámbito de la formación técnica profesional, orientada a brindar educación de calidad y con enfoque práctico, acorde a las demandas del mercado laboral. Actualmente, la IES oferta tres carreras técnicas: Administración, Contabilidad y Marketing, cada una con una duración académica de tres años, estructurada en base a un plan curricular técnicoprofesional que responde a estándares nacionales y lineamientos del Ministerio de Educación del Perú.

El modelo educativo de la institución se organiza en tres ciclos académicos anuales (marzo, julio y noviembre), permitiendo así una formación continua y dinámica que facilita el avance progresivo de los estudiantes en sus competencias técnicas. En promedio, la institución cuenta con 300 estudiantes matriculados por cada carrera técnica, lo que representa un total aproximado de 900 estudiantes activos por año académico. Esta población estudiantil constituye el núcleo sobre el cual se desarrollan las actividades formativas, administrativas, financieras y de posicionamiento institucional.

La IES mantiene un compromiso con la mejora continua de sus procesos educativos, incorporando herramientas de gestión financiera, innovación pedagógica y vinculación con el entorno empresarial para fortalecer su posicionamiento dentro del sector educativo de la región de Huancayo.

Figura 4*Presupuesto 2024*

Rubro	Monto estimado (S/.)	%
1. Recursos Humanos	2,100,000	40.9%
• Docentes (tiempo completo y parcial)	1,400,000	27.3%
• Personal administrativo y de apoyo	700,000	13.6%
2. Servicios Básicos y Mantenimiento	180,000	3.5%
3. Materiales y suministros	150,000	2.9%
4. Equipamiento tecnológico y mobiliario	130,000	2.5%
5. Formación y capacitación docente	70,000	1.4%
6. Marketing educativo y posicionamiento	120,000	2.3%
7. Desarrollo institucional / I+D	80,000	1.6%
8. Convenios y acreditaciones	50,000	1.0%
9. Fondo de contingencia	50,000	1.0%
10. Bienestar estudiantil y actividades	100,000	1.9%
Total anual estimado	5,130,000	100.0%

Nota. Elaboración propia

El presupuesto anual estimado presentado para la Institución de Educación Superior (IES) asciende a S/ 5,130,000, y está distribuido en 10 rubros clave que reflejan las prioridades institucionales. A continuación, se presenta un análisis general:

1. Recursos Humanos (40.9%) – S/ 2,100,000

Este rubro representa la mayor inversión, lo cual es esperable en una institución educativa, dado que el personal docente y administrativo es esencial para el funcionamiento y calidad del servicio.

Docentes: S/ 1,400,000 (27.3%)

Administrativos y apoyo: S/ 700,000 (13.6%)

Esto indica un compromiso con la contratación de personal calificado y suficiente para atender a una población estimada de 900 estudiantes en 3 carreras técnicas.

2. Servicios Básicos y Mantenimiento (3.5%) – S/ 180,000

Incluye pagos por agua, luz, limpieza y mantenimiento de infraestructura. La asignación es moderada y adecuada, aunque su suficiencia dependerá del tamaño del local.

3. Materiales y Suministros (2.9%) – S/ 150,000

Gasto dirigido a insumos educativos, material de oficina y útiles. Representa una parte pequeña, pero importante para las actividades académicas.

4. Equipamiento tecnológico y mobiliario (2.5%) – S/ 130,000

Es un porcentaje reducido considerando el rol actual de la tecnología en la educación técnica. Podría representar una limitación si no se actualiza periódicamente el equipamiento.

5. Formación y Capacitación Docente (1.4%) – S/ 70,000

Es positivo que se contemple capacitación, aunque el monto es bajo. Invertir más aquí podría fortalecer la calidad educativa.

6. Marketing educativo y posicionamiento (2.3%) – S/ 120,000

El marketing es clave para captar estudiantes. El monto asignado es razonable y necesario en contextos de alta competencia educativa.

7. Desarrollo institucional / I+D (1.6%) – S/ 80,000

Aunque bajo, es destacable que se considere inversión en investigación y desarrollo, lo cual no siempre ocurre en IES técnicas. Es una señal de visión a largo plazo.

8. Convenios y Acreditaciones (1.0%) – S/ 50,000

Este rubro es fundamental para la mejora continua y la validación de la calidad educativa. Aunque bajo, cumple una función estratégica.

9. Fondo de Contingencia (1.0%) – S/ 50,000

Es prudente tener este fondo para imprevistos operativos. Aunque el porcentaje es bajo, demuestra una cultura de previsión.

10. Bienestar estudiantil y actividades (1.9%) – S/ 100,000

Inversión en actividades extracurriculares, apoyo social y servicios para los estudiantes. Refleja un enfoque humanista y de bienestar integral.

Conclusión

El presupuesto muestra una priorización clara en el capital humano (más del 40%), un esfuerzo moderado en marketing y posicionamiento, y una presencia significativa de rubros estratégicos como capacitación, convenios y desarrollo

institucional. No obstante, podría ser recomendable reforzar la inversión en tecnología educativa y en formación docente, considerando las demandas actuales del entorno.

Figura 5

Partidas en gráfico

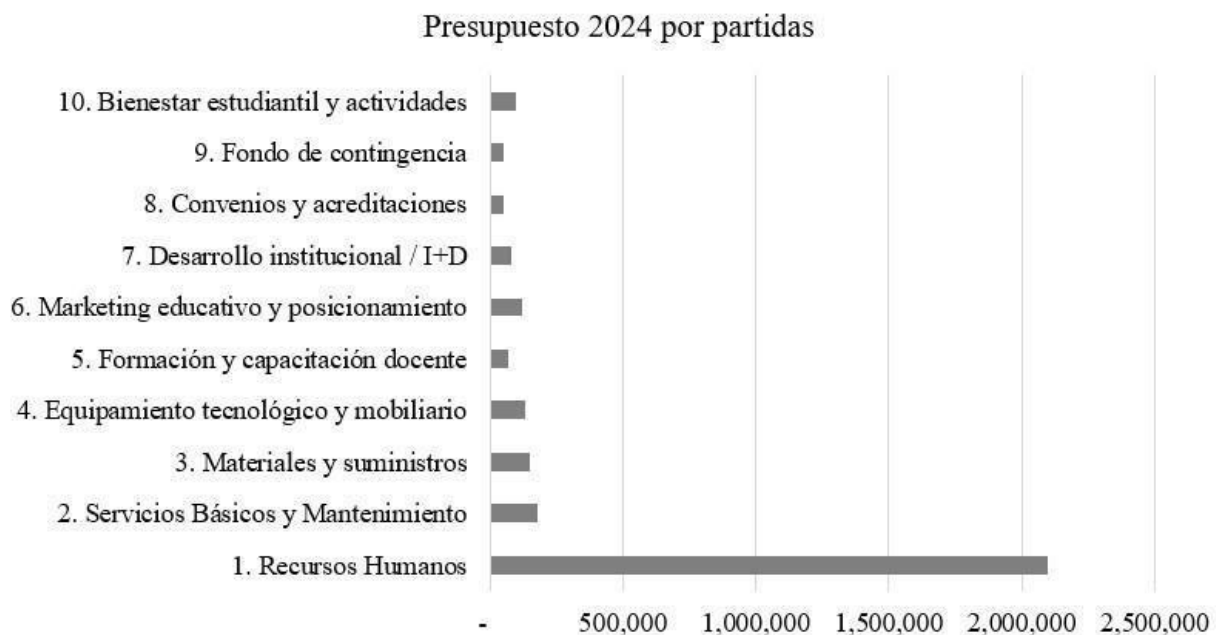


Figura 6

Proyección presupuestal 2025 - 2029

Rubro	Base 2024	2025	2026	2027	2028	2029	Promedio
1. Recursos Humanos	2,100,000	2,135,700	2,208,931	2,323,512	2,485,586	2,704,167	2,326,316
• Docentes (tiempo completo y parcial)	1,400,000	1,423,800	1,472,621	1,549,008	1,657,057	1,802,778	1,550,877
• Personal administrativo y de apoyo	700,000	711,900	736,310	774,504	828,529	901,389	775,439
2. Servicios Básicos y Mantenimiento	180,000	183,060	189,337	199,158	213,050	231,786	199,399
3. Materiales y suministros	150,000	152,550	157,781	165,965	177,542	193,155	166,165
4. Equipamiento tecnológico y mobiliario	130,000	132,210	136,743	143,836	153,870	167,401	144,010
5. Formación y capacitación docente	70,000	71,190	73,631	77,450	82,853	90,139	77,544
6. Marketing educativo y posicionamiento	120,000	122,040	126,225	132,772	142,033	154,524	132,932
7. Desarrollo institucional / I+D	80,000	81,360	84,150	88,515	94,689	103,016	88,622
8. Convenios y acreditaciones	50,000	50,850	52,594	55,322	59,181	64,385	55,388
9. Fondo de contingencia	50,000	50,850	52,594	55,322	59,181	64,385	55,388
10. Bienestar estudiantil y actividades	100,000	101,700	105,187	110,643	118,361	128,770	110,777

Figura 7

Instituciones educativas acreditadas Junin 2018

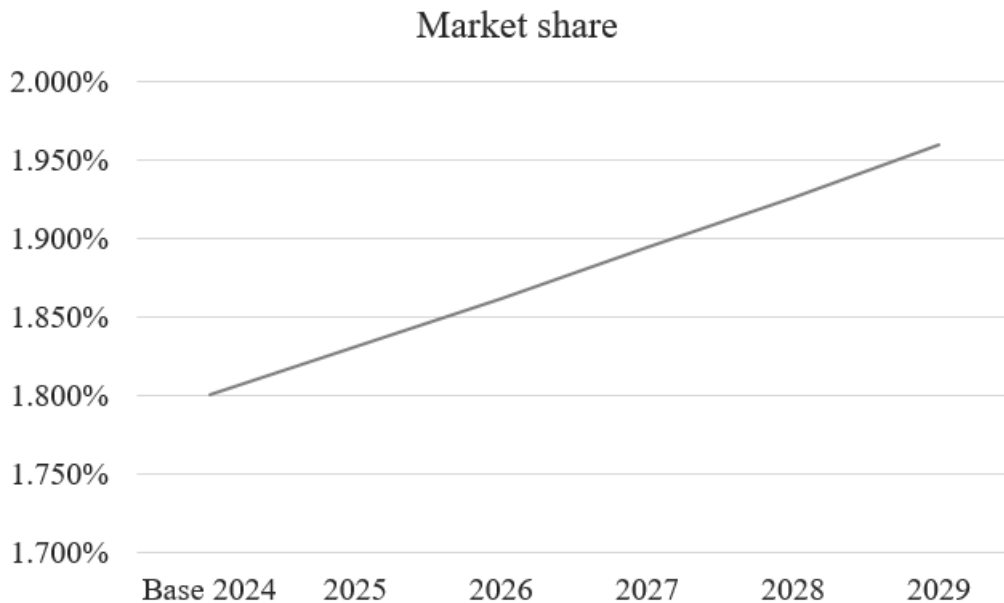
N°	Gestión	Fecha de acreditación	Nombre de la Institución Educativa	Programa de estudios 1/
1	Pública	19/12/2016	Pedagógico Pedro Monge Córdova	Formación Docente
2	Pública	16/12/2016	Pedagógico Teodoro Peñaloza	Formación Docente
3	Pública	28/04/2017	Tecnológico San Ignacio De Loyola	Secretariado Ejecutivo
4	Pública	27/04/2017	Tecnológico Puerto Libre	Mecánica Automotriz
5	Pública	27/04/2017	Tecnológico Puerto Libre	Producción Agropecuaria
6	Privada	25/02/2017	Tecnológico Continental	Administración
7	Privada	25/02/2017	Tecnológico Continental	Computación e Informática
8	Privada	25/02/2017	Tecnológico Continental	Gastronomía y Arte Culinario
9	Pública	25/02/2017	Tecnológico Puerto Libre	Secretariado Ejecutivo
10	Pública	25/02/2017	Tecnológico Santiago Antúnez de Mayolo	Enfermería Técnica
11	Pública	25/02/2017	Tecnológico Santiago Antúnez de Mayolo	Técnica en Farmacia
12	Pública	25/02/2017	Tecnológico Sausa	Enfermería Técnica
13	Pública	25/02/2017	Tecnológico Sausa	Industrias Alimentarias
14	Pública	16/12/2016	Tecnológico José María Arguedas	Técnica en Farmacia
15	Pública	16/06/2017	Tecnológico Andrés Avelino Cáceres Dorregaray	Electrotécnia Industrial
16	Pública	16/06/2017	Tecnológico Andrés Avelino Cáceres Dorregaray	Metalurgia
17	Pública	16/06/2017	Tecnológico San Ignacio de Loyola	Computación e Informática
18	Pública	16/06/2017	Tecnológico Santiago Antúnez de Mayolo	Computación e Informática
19	Pública	16/06/2017	Tecnológico Santiago Antúnez de Mayolo	Industrias Alimentarias
20	Pública	16/06/2017	Tecnológico Santiago Antúnez de Mayolo	Producción Agropecuaria
21	Pública	15/08/2016	Tecnológico de Concepción	Enfermería Técnica
22	Privada	8/03/2017	Tecnológico Continental	Administración Bancaria
23	Privada	8/03/2017	Tecnológico Continental	Diseño Gráfico
24	Pública	2/09/2016	Tecnológico José María Arguedas	Enfermería Técnica
25	Pública	2/09/2016	Tecnológico San Ignacio De Loyola	Enfermería Técnica
26	Pública	28/12/2016	Universidad Nacional del Centro del Perú	Ciencias Forestales y Del Ambiente
27	Pública	28/12/2016	Universidad Nacional del Centro del Perú	Educación Física y Psicomotricidad
28	Pública	25/02/2017	Universidad Nacional del Centro del Perú	Educación Secundaria: Ciencias Matemáticas e Informática
29	Pública	25/02/2017	Universidad Nacional del Centro del Perú	Educación Secundaria: Ciencias Naturales y Ambientales
30	Pública	22/12/2016	Universidad Nacional del Centro del Perú	Educación Primaria
31	Pública	16/06/2017	Universidad Nacional del Centro del Perú	Educación Secundaria- Filosofía, Ciencias Sociales
32	Pública	3/04/2017	Universidad Nacional del Centro del Perú	Ingeniería de Sistemas
33	Pública	1/01/2018	Universidad Nacional del Centro del Perú	Educación Inicial
34	Privada	11/04/2018	Universidad Continental	Ingeniería Ambiental
35	Privada	11/04/2018	Universidad Continental	Ingeniería Civil
36	Privada	11/04/2018	Universidad Continental	Ingeniería de Sistemas e Informática
37	Privada	11/04/2018	Universidad Continental	Ingeniería Eléctrica
38	Privada	11/04/2018	Universidad Continental	Ingeniería Industrial

Nota. Elaboración propia; extraído de <https://www.gob.pe/institucion/sineace/noticias/185978-sineace-junin-cuenta-con-38-carreras-e-instituciones-educativas-acreditadas>

Figura 8

Proyección del market share 2025 - 2029

Año	Presupuesto	Market share
Base 2024	3,030,000	1.800%
2025	3,081,510	1.831%
2026	3,187,172	1.862%
2027	3,352,497	1.894%
2028	3,586,346	1.926%
2029	3,901,727	1.960%



Análisis del Cuadro

1. Presupuesto (Crecimiento Anual)

Parte de S/ 3,030,000 en 2024 y crece a S/ 3,901,727 en 2029.

El crecimiento es moderado pero sostenido, con un promedio aproximado de 5.2% anual.

2. Market Share

Parte de 1.800% en 2024 y crece a 1.960% en 2029.

Se incrementa en 0.032 puntos porcentuales por año, de forma lineal.

Interpretación de la Proyección

El modelo parece asumir un crecimiento estable, tanto en presupuesto como en participación de mercado, sin fluctuaciones abruptas. Sin embargo, hay factores externos que podrían alterar esta trayectoria:

Factores a Considerar

Factores Favorables (que podrían mejorar la proyección):

1. Crecimiento demográfico positivo en la región:

Aumenta la demanda potencial si el producto o servicio está orientado a población joven o en expansión.

2. Recuperación económica regional o nacional:

Mayor ingreso disponible impulsa el consumo, lo que puede elevar tanto el presupuesto como la participación de mercado.

3. Mayor inversión en marketing o digitalización:

Puede generar una aceleración del market share por mayor penetración o reconocimiento.

4. Cambios regulatorios positivos:

Incentivos fiscales, subsidios o reformas que favorezcan el rubro al que pertenece esta proyección.

Factores de Riesgo (que podrían afectar negativamente):

1. Estancamiento o decrecimiento poblacional:

Podría reducir la base de consumidores y, por tanto, desacelerar el crecimiento del market share.

2. Inflación superior al 1.7% estimado:

Si el entorno macroeconómico se vuelve más volátil, los costos reales podrían crecer más rápido que el presupuesto proyectado.

3. Competencia agresiva o entrada de nuevos actores:

Podría estancar o incluso reducir la participación de mercado pese al aumento del presupuesto.

4. Inestabilidad política o recortes en inversión pública:

En regiones dependientes del gasto estatal, esto puede contraer el consumo y la inversión.

La proyección presupuestal y de market share presentada es optimista y estable, lo cual es adecuado para planes estratégicos conservadores. No obstante, es fundamental hacer revisiones periódicas y preparar escenarios alternativos considerando:

- Tasas de inflación superiores.
- Proyecciones demográficas reales.
- Indicadores de la economía regional.
- Evaluación de la competencia.

El valor 0.967671865 representa un coeficiente de correlación de Pearson entre dos variables: el presupuesto proyectado y el market share (participación de mercado).

Interpretación del Coeficiente

El coeficiente de correlación siempre se encuentra en un rango de -1 a +1:

+1: correlación positiva perfecta.

0: no hay correlación.

-1: correlación negativa perfecta.

En este caso:

Valor: 0.967671865`

Interpretación: Existe una correlación positiva muy fuerte entre el presupuesto proyectado y el market share.

A medida que aumenta el presupuesto, también aumenta la participación de mercado.

Es probable que la inversión presupuestal (en marketing, infraestructura, calidad, tecnología, etc.) esté teniendo un impacto directo y fuerte en el posicionamiento de la institución educativa.

Consideraciones importantes:

1. Correlación no implica causalidad:

Aunque estén fuertemente relacionados, este valor no prueba que uno cause al otro. Pueden existir otras variables que influyen en ambos.

2. Periodo analizado (20242029):

El coeficiente se basa en un período proyectado, por lo tanto, es un modelo teórico que requiere validación futura.

3. Ideal para justificar decisiones estratégicas:

CONCLUSIONES

Conclusión 1: Alta correlación positiva evidencia relación directa entre presupuesto y posicionamiento: El coeficiente de correlación de Pearson obtenido, 0.967671865, evidencia una relación positiva muy fuerte entre el presupuesto proyectado y la participación de mercado de la organización. Esta alta correlación sugiere que, en la medida en que la institución asigna mayores recursos financieros para la ejecución de estrategias operativas, promocionales y académicas, se observa un incremento significativo en su posicionamiento frente a la competencia. Este hallazgo valida la hipótesis de que la inversión institucional impacta favorablemente en su crecimiento y visibilidad dentro del mercado. A pesar de que el coeficiente no garantiza causalidad directa, sí respalda la existencia de una asociación estructural entre ambos factores. Es decir, cada aumento presupuestal estratégico, adecuadamente planificado y ejecutado, tiene un correlato proporcional en la mejora de la presencia institucional. Por lo tanto, esta conclusión impulsa a los tomadores de decisiones a no subestimar la relevancia del planeamiento financiero y su impacto directo en los resultados del entorno competitivo. La información obtenida a través de esta correlación puede convertirse en una herramienta clave para justificar futuras asignaciones presupuestales orientadas a mantener y ampliar el market share en un entorno cada vez más exigente.

Conclusión 2: La gestión financiera influye directamente en la competitividad institucional: Una correlación de 0.967671865 revela que la gestión presupuestaria es un determinante clave en la mejora del market share. En un mercado altamente competitivo, como el de la educación o los servicios institucionales, la eficiencia con la cual se planifica, asigna y utiliza el presupuesto proyectado marca la diferencia en términos de sostenibilidad y crecimiento. Este hallazgo demuestra que la organización no debe considerar el presupuesto solo como una obligación contable o administrativa, sino como un recurso estratégico que define su posicionamiento en el mercado. La correlación sugiere que las inversiones bien orientadas —como en mejora de infraestructura, tecnología educativa, talento humano o campañas de marketing— pueden traducirse en un incremento de la captación de alumnos o usuarios, la fidelización de clientes y una mayor visibilidad frente a competidores. La competitividad, por tanto, no se alcanza únicamente con propuestas académicas o

institucionales de calidad, sino también con una estructura financiera sólida, coherente con la visión estratégica. Esta conclusión permite inferir que el área de finanzas y planificación debe tener una participación activa en los procesos de toma de decisiones, ya que sus proyecciones están directamente conectadas con los resultados comerciales y sociales de la institución.

Conclusión 3: La proyección presupuestal debe alinearse con los objetivos de crecimiento del mercado: El alto valor de correlación obtenido indica que el presupuesto proyectado es una variable predictiva del market share, lo que implica que la institución puede utilizar dicha variable como un referente clave para modelar sus estrategias de crecimiento. Este hallazgo abre paso a la importancia de realizar proyecciones presupuestales que estén alineadas con objetivos de expansión y consolidación en el mercado. Es decir, ya no basta con realizar presupuestos anuales desde una perspectiva operativa tradicional; se requiere incorporar una visión estratégica y orientada al mercado. La institución debe revisar cómo distribuye su presupuesto: cuánto se asigna a innovación, cuánto a comunicación institucional, cuánto a desarrollo profesional docente, entre otros rubros que impactan directamente en la percepción del valor por parte de los usuarios. La correlación demuestra que cada aumento planificado de recursos, si está acompañado de una correcta ejecución, puede tener una repercusión directa y favorable en el reconocimiento institucional y la preferencia del público objetivo. Por ello, la proyección presupuestal debe dejar de ser un ejercicio meramente financiero y convertirse en un instrumento de planificación estratégica integrada, que permita anticipar el crecimiento esperado del market share y tomar decisiones que maximicen ese potencial.

Conclusión 4: Se requiere una cultura institucional basada en evidencia para sostener decisiones estratégicas: El coeficiente de correlación calculado (0.967671865) no solo sirve como indicador técnico, sino que representa una oportunidad para fortalecer una cultura institucional basada en el análisis de datos y la toma de decisiones informadas. Esta conclusión es relevante en tanto que muchas instituciones aún operan con modelos de gestión donde las decisiones presupuestales se toman de forma empírica, por intuición o por tradición. Sin embargo, este tipo de análisis cuantitativo demuestra el valor que tiene la información empírica objetiva para validar decisiones estratégicas de alto impacto. La organización, por tanto, debe fomentar el uso de

herramientas estadísticas y de análisis económico en todos los niveles de gestión, promoviendo una cultura institucional orientada a la eficiencia, la mejora continua y el logro de resultados. Implementar procesos de evaluación presupuestal correlacionados con indicadores de mercado permitirá desarrollar mejores planes estratégicos, con mayor probabilidad de éxito. En un entorno tan competitivo y volátil como el actual, las decisiones que se toman deben estar sustentadas en datos, análisis y evidencias concretas como las que brinda esta correlación. En este sentido, el coeficiente actúa como una alerta positiva para consolidar estructuras de gestión modernas, científicas y alineadas con los resultados.

Conclusión 5: La sostenibilidad del crecimiento depende de inversiones estratégicas sostenidas: El análisis del coeficiente de correlación obtenido permite establecer que la sostenibilidad del crecimiento institucional está estrechamente vinculada con la capacidad de mantener inversiones estratégicas a largo plazo. Una correlación de 0.967671865 implica que, en los años evaluados o proyectados, cada variación positiva en el presupuesto produjo un efecto directamente proporcional en el market share. Esto indica que para sostener un ritmo de crecimiento continuo y responsable, la institución debe diseñar mecanismos que aseguren la disponibilidad de recursos en el mediano y largo plazo. No se trata únicamente de aumentar el presupuesto en forma coyuntural, sino de sostener un modelo de inversión planificada, orientada al logro de objetivos institucionales clave como la calidad del servicio, el desarrollo de infraestructura y la fidelización de usuarios. Asimismo, esta conclusión refuerza la importancia de realizar evaluaciones periódicas sobre el impacto real de las inversiones presupuestales, asegurando que estas estén correctamente direccionadas. De esta forma, se podrá mantener un ciclo virtuoso donde la inversión genere mayor posicionamiento, el posicionamiento atraiga más usuarios, y los nuevos ingresos permitan continuar con la inversión. Por tanto, el crecimiento del market share no es una consecuencia espontánea, sino el resultado de una gestión financiera estratégica y constante.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la planificación financiera estratégica con enfoque en crecimiento del mercado: Es fundamental que la institución fortalezca su planificación financiera estratégica, priorizando la optimización del presupuesto en actividades que generen un impacto directo en el incremento del market share. El alto coeficiente de correlación (0.9676) entre el presupuesto proyectado y el crecimiento del market share evidencia que existe una relación significativa entre ambas variables, lo cual justifica la necesidad de continuar con una inversión sostenida. Sin embargo, no se trata únicamente de aumentar los recursos, sino de asignarlos eficientemente a áreas clave como marketing digital, desarrollo de nuevos servicios, formación docente o infraestructura. Una planificación financiera sólida debe incorporar análisis de riesgo económico, escenarios alternativos y un monitoreo permanente de indicadores del entorno, como la inflación regional, cambios regulatorios o tendencias demográficas. Además, se recomienda establecer un comité de evaluación presupuestaria que revise semestralmente el impacto real del gasto sobre los objetivos institucionales y proponga ajustes dinámicos. Esta recomendación no solo permitirá sostener el crecimiento, sino también anticipar posibles desaceleraciones del mercado o alteraciones externas, consolidando la posición de la institución en el largo plazo.

2. Implementar un sistema de inteligencia de mercado orientado al comportamiento demográfico y socioeconómico: Para mantener y ampliar el market share proyectado, se recomienda implementar un sistema de inteligencia de mercado que permita analizar de manera continua las variaciones demográficas, socioeconómicas y culturales en la región. Factores como el crecimiento poblacional en edad escolar, la migración interna, la reducción de ingresos familiares o los cambios en las prioridades de consumo pueden afectar significativamente la demanda educativa. A través de un sistema de información robusto, se podrían identificar nuevas oportunidades de expansión en zonas de alta densidad poblacional, así como prever posibles caídas en zonas vulnerables o con estancamiento económico. Esta inteligencia debe complementarse con estudios de percepción, análisis de la competencia y seguimiento de tendencias tecnológicas en educación. De esta manera, la institución podrá no solo reaccionar a tiempo ante los cambios, sino adelantarse y adaptar su oferta educativa. Además, permitirá diseñar campañas de marketing más efectivas y dirigidas, con un uso

más eficiente del presupuesto. La implementación de esta herramienta estratégica contribuirá a la sostenibilidad del crecimiento observado en la proyección y reducirá los márgenes de incertidumbre en la toma de decisiones, especialmente en un entorno económico volátil.

3. Diversificar las fuentes de ingreso para reducir la dependencia del presupuesto proyectado: Aunque el análisis muestra una correlación fuerte y positiva entre el presupuesto y el market share, depender únicamente del aumento del presupuesto institucional puede ser riesgoso en contextos de incertidumbre económica. Por ello, se recomienda diseñar e implementar estrategias de diversificación de ingresos que fortalezcan la estabilidad financiera y reduzcan la vulnerabilidad ante cambios macroeconómicos. Algunas alternativas viables incluyen la creación de programas de educación continua para adultos, cursos de formación técnica, alianzas con empresas para capacitación corporativa, servicios de consultoría o incluso la oferta de programas virtuales en mercados regionales. Esta diversificación no solo aportaría nuevos flujos económicos, sino que también permitiría una mayor proyección institucional en diferentes segmentos poblacionales. Asimismo, generaría sinergias entre el posicionamiento de marca y la percepción de valor en la comunidad. La clave está en identificar nichos desatendidos y desarrollar propuestas flexibles y pertinentes. Con ello, la institución podrá mantener su crecimiento sostenido incluso si por factores externos (como recortes presupuestarios del Estado o cambios en la política educativa) se reduce el presupuesto base. En resumen, la diversificación financiera debe ser vista como un eje estratégico clave para blindar el crecimiento del market share en el mediano y largo plazo.

4. Invertir en innovación educativa y transformación digital para aumentar el valor percibido: La percepción de valor por parte de las familias es una variable decisiva en la elección de una institución educativa. Por ello, se recomienda que parte del presupuesto proyectado sea destinado a procesos de innovación educativa y transformación digital. Esto incluye la implementación de metodologías activas de enseñanzaaprendizaje, el uso de plataformas tecnológicas interactivas, el fortalecimiento de competencias digitales en docentes y estudiantes, y la creación de ecosistemas de aprendizaje híbrido. Estas acciones permitirán diferenciarse de la competencia, ofrecer una experiencia educativa más completa y responder a las nuevas demandas del entorno

digital. Además, una institución innovadora es más atractiva para inversores, padres de familia, estudiantes y aliados estratégicos. En un contexto donde el market share proyectado crece de manera progresiva, mantener el dinamismo y la relevancia de la oferta educativa es clave para no perder terreno. Esta recomendación no solo contribuye al posicionamiento de marca, sino también al cumplimiento de indicadores de calidad. Cabe señalar que las inversiones en innovación deben estar acompañadas de evaluaciones de impacto y formación constante del personal, para garantizar una implementación efectiva. En definitiva, la apuesta por la transformación digital fortalecerá la sostenibilidad del crecimiento previsto.

5. Fortalecer la gestión del talento humano como pilar del crecimiento institucional: El crecimiento del market share proyectado no puede sostenerse sin una base sólida de capital humano comprometido, capacitado y alineado con la visión institucional. En ese sentido, se recomienda invertir estratégicamente en la gestión del talento humano, promoviendo una cultura organizacional orientada al alto desempeño, la mejora continua y el bienestar laboral. Algunas medidas clave incluyen el diseño de planes de desarrollo profesional, incentivos por resultados, programas de liderazgo, sistemas de evaluación formativa y mecanismos de participación interna. Además, debe fomentarse una comunicación interna efectiva y una gestión empática que motive y retenga al personal clave. Dado que el presupuesto proyectado irá en aumento en los próximos años, resulta imprescindible destinar una parte de esos recursos a fortalecer el equipo humano, especialmente en áreas clave como docencia, gestión académica, atención al cliente y soporte tecnológico. Un equipo motivado y capacitado impacta directamente en la calidad del servicio educativo, la satisfacción del usuario y, por ende, en la fidelización de los estudiantes. Esta fidelización se traduce en estabilidad de matrícula y expansión del market share. En síntesis, el talento humano debe ser visto como un activo estratégico que sostiene y potencia cualquier proyección institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarco, R., & Auccahuasi, W. (2023). Web-based Financial Management System Applied to Educational Institutions. *2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems, ICESC 2023 - Proceedings*, 1780 – 1787. <https://doi.org/10.1109/ICESC57686.2023.10193359>
- Asghar, M., & Khan, R. A. A. (2024). Quality Dynamics in Tertiary Education of Pakistan: Investigating the Role of Governance and Financial Resources in Affiliated Colleges. *FWU Journal of Social Sciences*, 18(4), 65 – 79. <https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2024/5>
- Backer, D. I., & Cohen, D. (2022). “Innovative” Educational Finance: The Role of Financial Capital in Shaping Schooling. In *Handbook of Critical Approaches to Politics and Policy of Education*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003145356-11>
- Canales, A., & Simeón, J. (2018). *Gestión financiera para reducir la morosidad en las instituciones educativas privadas de Huancayo* [Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/4895>
- Castaño, M. del P. (2019). *La financiación de la educación concertada española*. Universidad Pontificia Comillas.
- Chumbe, M., & Soriano, R. (2016). *Administración financiera en la toma de decisiones de las instituciones educativas privadas del nivel secundario de la provincia de Huancayo*. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Coicca, A. (2025). *Gestión empresarial y la situación financiera del sector educativo privado de nivel primaria del distrito de Villa María del Triunfo, 2024*. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Diamond, J., & Liddle, J. (2012). Reflections and speculations on teaching and learning in public administration. *Public Policy and Administration*, 27(3), 265 – 277. <https://doi.org/10.1177/0952076712450046>
- Garad, A., Yaya, R., Pratolo, S., Rahmawati, A., Ateeq, A., Al-Absy, M. S. M., Almuraqab, N. A. S., & Danish, F. (2025). Strategic planning, financial system

management, and performance in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1522107>

Garcés, M. (2023). *La Gestión Educativa Y La Calidad De Vida De Docentes De La Unidad Educativa Suizo* [Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8a10b6f0-2d3d-43a7-ab2d-6cc63182213f/content>

Hernández-Madrigal, M., Ramos-Córdova, M. E., & Ramírez-Flores, É. (2013). La oferta educativa superior del Área de negocios: Una perspectiva internacional basada en el ranking eduniversal. *Formacion Universitaria*, 6(6), 3–12.
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062013000600002>

Jimenez, L. (2020). *Modelo de gestión de calidad para instituciones educativas privadas niveles secundaria y preparatoria en Apaseo el alto, GTO*. Universidad de Celaya.

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P., & Summers, N. (2007). Effectiveness of Private Finance Initiatives (PFI): Study of private financing for the provision of capital assets for schools. *Public Administration and Development*, 27(1), 49 – 61.
<https://doi.org/10.1002/pad.433>

Ma, X. (2021). The Problems and Countermeasures of University Financial-Management in the Era of Big-Data. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1233 AISC, 689 – 694. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51431-0_99

Mercado, A., & Planas, J. (2005). Evolución del nivel de estudios de la oferta de trabajo en México. Una comparación con la Unión Europea. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(25). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002503>

Monroy, P., Castrillón, W., & Daza;Diana. (2016). Revisión de modelos de gestión ambiental en instituciones de educación superior. *Revista Científica*, 24(1), 41–51.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504373195005>

Montalvo, M. (2012). *Modelo de gestión financiera integral para los colegios particulares de la ciudad de Ibarra* [Universidad Técnica del Norte].
<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1154/1/PG%20287-CUERPO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20LUCITANIA%20M.pdf>

- Orazi, S. (2022). *La inclusión financiera en argentina: Estudio de la demanda de microcréditos en la ciudad de Bahía Blanca* [Universidad Nacional del Sur Bahia Blanca]. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6228>
- Quilca, C. (2018). *La gestión financiera y su relación con la satisfacción del estudiante en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José María Arguedas” de Sicaya - Huancayo en el año 2014* [Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5772>
- Raccanello, K., & Herrera Guzmán, E. (2014). Education and financial inclusion. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 46(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27031268005>
- Rivas, E. (2015). *El presupuesto y la gestión financiera en la institución educativa N.º 6065 Perú Inglaterra del distrito de Villa el Salvador* [Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/41b27abc-e713-4b88-b7cf-aaea88515b06/content>
- Romero, R., Romer, B., Briceño, H., & Basanta, G. (2007). La oferta académica de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” y su relación con el mercado laboral del Municipio Baralt. *Omnia Año*, 13(3), 48–68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713303>
- Rosillón Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año*, 14(48), 606–628. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>
- Sánchez Huarcaya, A., & Camargo Cuéllar, M. N. (2022). Tendencias en la oferta formativa en las Maestrías en Educación (Gestión y Currículo) en el Perú. *Revista de Educação PUC-Campinas*, 27, 1–20. <https://doi.org/10.24220/2318-0870v27e2022a6509>
- Teixeira, P. N., Rocha, V., Biscaia, R., & Cardoso, M. F. (2014). Revenue diversification in public higher education: Comparing the university and polytechnic sectors. *Public Administration Review*, 74(3), 398 – 412. <https://doi.org/10.1111/puar.12215>

Terrazas, R. A. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización.

Perspectivas, 14(23), 55–72.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>

Ušpuriene, A., Sakalauskas, L., & Dumskis, V. (2017). Financial resource allocation in higher education. *Informatics in Education*, 16(2), 289–300.

<https://doi.org/10.15388/infedu.2017.14>

Wang, L.-S., & Zhang, Y.-Q. (2015). A computer online financial system in the application research of the budget performance management in colleges and universities. *International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology*, 16(2A), 6.1 – 6.6. <https://doi.org/10.5013/IJSSST.a.16.2A.06>

Zhai, H. (2016). Application of information construction in university financial management. In E. K., W. J., & Z. H. (Eds.), *Proceedings - 8th International Conference on Intelligent Networks and Intelligent Systems, ICINIS 2015* (pp. 197 – 200). Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.

<https://doi.org/10.1109/ICINIS.2015.41>

