Sage Sphere Multidisciplinary Studies

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Gestión financiera estratégica y cumplimiento de objetivos institucionales

Strategic financial management and compliance with institutional objectives

Autores:
Robert Willian Reyes Panchana
Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador
rreyesp@upse.edu.ec
https://orcid.org/0009-0005-1427-1703

Néstor Montalván Burbano
Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador
nmontalvan@upse.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-6024-1629

Autor de correspondencia: Robert Willian Reyes Panchana, rreyesp@upse.edu.ec

Enviado: 10-09-2026 **Revisado:** 22-09-2026
Aceptado: 29-10-2026 **Publicado:** 30-10-2026

Cómo citar este artículo:
Reyes Panchana, R. W., & Montalván Burbano, N. (2026). Gestión financiera estratégica y cumplimiento de objetivos institucionales. *Sage Sphere Multidisciplinary Studies*, *3*(1), 1-32. https://doi.org/10.63688/hsv79180

© 2026; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea correctamente citada.

Sage Sphere Multidisciplinary Studies

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

RESUMEN

El estudio analiza la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas operativas de una cartera de actividades de la Universidad Estatal Península de Santa Elena durante 2022–2025, como dimensiones observables de la gestión financiera estratégica. Se desarrolló un estudio de caso no experimental, retrospectivo y descriptivo con enfoque mixto: se examinaron 16 registros agregados de área y año y se realizaron diez entrevistas semiestructuradas en enero de 2026. La cartera representó el 30,0 % del presupuesto codificado institucional acumulado. Se calcularon ejecución, brecha, modificación presupuestaria, costo nominal por producto y cumplimiento de metas; las categorías de las entrevistas se integraron con los indicadores mediante comparación de contenido. El presupuesto codificado fue de USD 27.600.000 y el devengado de USD 25.092.800, con una ejecución acumulada del 90,9 %. La ejecución anual aumentó del 83,7 % al 95,8 %. Investigación registró la menor ejecución acumulada, del 83,1 %, y su cumplimiento físico pasó del 60,0 % al 92,3 %. La asociación global de Spearman fue de 0,950 y se interpreta como descripción de observaciones repetidas con tendencias temporales. Las entrevistas identificaron restricciones de trámite, coordinación, trazabilidad e información, junto con el papel de modificaciones presupuestarias, calendarios de pago y actores externos. Se concluye que la evaluación conjunta de recursos y productos permite localizar divergencias para el seguimiento; sus resultados no establecen causalidad ni equivalen a una evaluación integral del impacto institucional. Se recomienda un tablero trimestral que articule actividades, presupuesto, metas, evidencias y decisiones correctivas.

Palabras clave: gestión financiera estratégica; ejecución presupuestaria; objetivos institucionales; universidad pública; planificación institucional.

ABSTRACT

The study analyzes the budget execution and the fulfillment of operational goals of a portfolio of activities of the Universidad Estatal Península de Santa Elena during 2022–2025, as observable dimensions of strategic financial management. A non-experimental, retrospective, and descriptive case study with a mixed approach was developed: 16 aggregate records of area and year were examined and ten semi-structured interviews were conducted in January 2026. The portfolio represented 30.0% of the accumulated institutional codified budget. Execution, gap, budget modification, nominal cost per product, and goal fulfillment were calculated; the categories of the interviews were integrated with the indicators by content comparison. The codified budget was USD 27,600,000 and the accrued budget was USD 25,092,800, with a cumulative execution of 90.9%. Annual execution increased from 83.7% to 95.8%. The research recorded the lowest cumulative execution, of 83.1%, and its physical compliance went from 60.0% to 92.3%. Spearman's global association was 0.950 and is interpreted as a description of repeated observations with temporal trends. The interviews identified restrictions on processing, coordination, traceability, and information, along with the role of budget modifications, payment schedules, and external actors. It is concluded that the joint evaluation of resources and products allows for the location of divergences for follow-up; its results do not establish causality nor do they equate to a comprehensive evaluation of institutional impact. A quarterly dashboard that articulates activities, budget, goals, evidence, and corrective decisions is recommended.

Keywords: strategic financial management; budget execution; institutional objectives; public university; institutional planning.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

1. INTRODUCCIÓN

La ejecución del presupuesto y el cumplimiento de metas no avanzan necesariamente al mismo ritmo. En la cartera de la UPSE estudiada, investigación ejecutó el 70,0 % del presupuesto codificado y logró el 60,0 % de su meta en 2022; docencia alcanzó el 90,0 % y el 82,0 %, respectivamente. Estas diferencias hacen pertinente examinar conjuntamente recursos y productos: un porcentaje alto de gasto no indica, por sí solo, qué actividades se completaron ni qué objetivos institucionales se alcanzaron.

En universidades públicas, esa distinción adquiere relevancia por las restricciones de financiamiento y las responsabilidades de formación, investigación y vinculación. La organización de esas funciones y sus relaciones de gobierno condicionan la gestión (Acosta-Silva et al., 2021; Castro Mbwini, 2022). En Ecuador, los problemas estructurales de financiamiento documentados por Cuji Llugna et al. (2025), la inversión vinculada al ODS 4 estudiada por Ajila Zambrano et al. (2025) y los desafíos posteriores a la pandemia examinados por Vincent Caicedo et al. (2021) justifican evaluar cómo se utilizan recursos y qué productos se obtienen.

Los estudios de Chévez-Nágera y Feijó-Cuenca (2025), Dueñas-Cedeño y Palma-Macías (2024) y Velasquez-Moreira et al. (2025) sitúan el problema en la correspondencia entre funciones universitarias, presupuesto y programación operativa. Sin embargo, sus resultados no reemplazan el examen de una cartera concreta de la UPSE. El vacío empírico abordado aquí es la lectura conjunta, por área y año, de ejecución, metas y explicaciones administrativas durante cuatro ejercicios cerrados; no se afirma que exista una ausencia general de investigaciones sobre la institución.

La pregunta de investigación es: ¿cómo evolucionaron y se relacionaron descriptivamente la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas operativas de la cartera estudiada durante 2022–2025, y qué factores de gestión identificaron los informantes? La evaluación institucional requiere distinguir productos y resultados, porque los indicadores admiten interpretaciones distintas según su definición (Budding et al., 2022; Oppi et al., 2022).

El objetivo general fue analizar la relación descriptiva entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas operativas de la cartera de la UPSE durante 2022–2025, e interpretar su correspondencia con los procesos de gestión identificados en las entrevistas. Los objetivos

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

específicos fueron caracterizar asignación y ejecución; examinar productos y costos nominales; describir asociaciones y divergencias por área y año; e identificar acciones de seguimiento. El aporte consiste en reconocer diferencias que un total de gasto puede ocultar y en proponer su revisión conjunta, manteniendo separado este alcance de una evaluación integral de los objetivos estratégicos.

La utilidad práctica es orientar el seguimiento antes del cierre presupuestario. La utilidad académica es mostrar qué puede y qué no puede concluirse al relacionar registros financieros agregados con productos heterogéneos. La calidad educativa, la equidad y el impacto social requieren otras medidas y no se deducen directamente de los porcentajes de esta cartera.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Gestión financiera estratégica y ejecución presupuestaria

En este trabajo, la gestión financiera estratégica se entiende como la articulación de planificación, asignación, programación, ejecución, control y decisiones correctivas con las prioridades institucionales. Es una definición analítica sustentada en la literatura de implementación y gestión universitaria (Arias Peláez y Tapia Blacio, 2024; Castro Mbwini, 2022; George, 2021). La ejecución presupuestaria es una dimensión más acotada: la proporción del presupuesto codificado que se ha devengado. El estudio observa principalmente esta dimensión y las referencias de los informantes a procesos de gestión; no construye una puntuación global de gestión estratégica.

Los planes institucionales y operativos necesitan responsabilidades y mecanismos de seguimiento (Murillo Valverde, 2024; Naranjo Morán y Espinoza Solís, 2023). La literatura sobre presupuesto por desempeño también distingue disponer de información de utilizarla para decidir (Carrillo et al., 2021; Martínez Guzmán, 2022). Por ello, la correspondencia financiera y física se interpreta como evidencia para la gestión y no como una medida exhaustiva de esta.

Eficacia operativa cumplimiento institucional y eficiencia

La eficacia operativa se define como productos logrados respecto de la meta programada para la misma unidad y período. El cumplimiento institucional comprende el avance de objetivos estratégicos, cuya evaluación exige relacionar actividades con indicadores oficiales y resultados esperados. El PEDI 2022–2026 de la UPSE diferencia planificación,

implementación y seguimiento (Universidad Estatal Península de Santa Elena [UPSE], 2022). En consecuencia, una capacitación o un proyecto concluido puede aportar a un objetivo, pero su conteo no certifica el cumplimiento total de ese objetivo.

La eficiencia vincula recursos y productos bajo condiciones de comparabilidad. Ramírez-Gutiérrez et al. (2020) y Vázquez Rojas et al. (2020) emplean mediciones de eficiencia universitaria que no se reducen al gasto ejecutado. Aquí el costo nominal por producto describe una razón contable dentro de cada área; no controla calidad, precios o complejidad. Arjona-Granados et al. (2022) permiten distinguir, además, procesos, planificación y calidad educativa, dimensiones que no deben intercambiarse.

Control información y gobernanza

La gestión administrativa y los riesgos financieros aportan dimensiones complementarias al seguimiento (López-Carrillo y Martínez-Gavilanes, 2022; Ordóñez Parra et al., 2021). El estudio empresarial de Catagua Briones et al. (2023) permite discutir la organización de controles, sin trasladar sus resultados directamente a una universidad. La auditoría de desempeño añade propósitos de mejora y rendición de cuentas (Rana et al., 2022).

Los recursos documentales y la comparabilidad contable contribuyen a sostener información verificable (Bravo Ramos, 2023; Schmidthuber et al., 2022). La gobernanza incorpora relaciones de decisión y autonomía (Acosta Silva, 2022; Acosta-Silva et al., 2021), así como coordinación administrativa y cooperación (Callalli Merino et al., 2025; Rodero-Acosta et al., 2025). Los valores públicos y la participación amplían la evaluación más allá del gasto (Ho et al., 2023; Paño Yáñez et al., 2023). Estas dimensiones orientan la interpretación, pero no se consideran variables cuantitativamente medidas en su totalidad.

3. METODOLOGÍA

Diseño y unidades de análisis

Se realizó un estudio de caso no experimental, retrospectivo y de alcance descriptivo con enfoque mixto. El componente cuantitativo examinó registros presupuestarios y físicos de cuatro áreas durante cuatro ejercicios completos; el componente cualitativo comprendió diez entrevistas semiestructuradas realizadas en enero de 2026, después del cierre del período 2022–2025. El carácter longitudinal corresponde a la repetición anual de las áreas y no al seguimiento de informantes. La integración tuvo una finalidad explicativa y se efectuó en la

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

interpretación, mediante el contraste de indicadores con categorías, matices y explicaciones de las entrevistas.

El período financiero comprendió del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2025. La unidad cuantitativa fue la combinación de área y año: cuatro áreas por cuatro años produjeron 16 observaciones agregadas. Estos registros no equivalen a 16 proyectos individuales ni a 16 unidades independientes. Se analizaron todos los registros de la cartera delimitada, cuya cobertura presupuestaria institucional fue del 30,0 %; por tanto, no se trató de un censo del presupuesto total de la UPSE.

La cartera analizada se delimitó mediante criterios documentales y presupuestarios aplicados a cuatro áreas institucionales durante el periodo 2022–2025. Se incluyeron los programas y actividades que contaban con información completa sobre presupuesto inicial, presupuesto codificado, presupuesto devengado, meta programada y producto logrado. Se excluyeron las actividades con registros incompletos, aquellas pertenecientes a periodos distintos del estudio y las partidas que no pudieron relacionarse con una meta operativa. La tabla 1 presenta los criterios de selección, los códigos y la participación presupuestaria de las actividades incluidas.

Tabla 1.

Criterios de selección, actividades presupuestarias y cobertura de la cartera analizada

Área	Programa o actividad seleccionada	Código presupuestario o POA	Criterio de inclusión	Criterio de exclusión	Presupuesto codificado 2022–2025 (USD)	Cobertura respecto del universo institucional

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Docencia	Programa de capacitación y fortalecimiento de competencias docentes	PRG-01 / ACT-DOC-001	Registros completos de presupuesto inicial, codificado, devengado, meta de capacitaciones y productos logrados durante los cuatro años.	Actividades de docencia sin meta cuantificable, sin ejecución presupuestaria identificable o pertenecientes a otros periodos.	13.800.000	15,0 %
Investigación	Programa de desarrollo y ejecución de proyectos de investigación	PRG-02 / PROY-INV-001	Proyectos con asignación presupuestaria, meta anual, registro de ejecución y evidencia de conclusión o avance verificable.	Propuestas no aprobadas, proyectos sin código presupuestario, actividades sin presupuesto conciliado o sin producto verificable.	5.520.000	6,0 %
Vinculación	Programa de intervenciones y proyectos de vinculación con la sociedad	PRG-03 / ACT-VIN-001	Intervenciones con presupuesto codificado, metas anuales, productos registrados y correspondencia con actividades de vinculación.	Actividades aisladas sin asignación identificable, sin meta operativa o sin evidencia de ejecución durante 2022–2025.	3.680.000	4,0 %

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

Gestión	Programa de modernización administrativa y digitalización institucional	PRG-04 / ACT-GES-001	Productos de digitalización con presupuesto, meta anual, registro de ejecución y evidencia de entrega o puesta en funcionamiento.	Adquisiciones generales no asociadas con productos de digitalización, gastos administrativos sin meta o registros incompletos.	4.600.000	5,0 %
Total de la cartera analizada	Cuatro agregados de área examinados anualmente durante 2022–2025	Cuatro códigos principales de la cartera	Disponibilidad conjunta de información financiera y física comparable.	Registros sin trazabilidad presupuestaria u operativa suficiente.	27.600.000	30,0 %

La cartera examinada representó el 30,0 % del presupuesto codificado institucional acumulado durante 2022–2025. La cobertura se calculó dividiendo el presupuesto codificado de la cartera entre el presupuesto codificado institucional del mismo período y multiplicando por 100. Las participaciones por área fueron del 15,0 % en docencia, 6,0 % en investigación, 4,0 % en vinculación y 5,0 % en gestión (tabla 1). Estas denominaciones identifican agrupaciones de los programas y actividades seleccionados y no la totalidad de los recursos de cada función. Los resultados y conclusiones se circunscriben a esta cartera.

Se consultó el PEDI público 2022–2026 para contextualizar los ejes institucionales y se relacionaron las actividades de la cartera con los códigos del POA, las partidas y las evidencias de cumplimiento descritas en la tabla 2. Esta correspondencia permite situar los productos en la planificación operativa; no convierte su conteo en una evaluación integral del objetivo estratégico.

Tabla 2.

Correspondencia de las actividades de la cartera con el POA y las evidencias de cumplimiento

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Área y eje del PEDI	Código y actividad del POA	Partida presupuestaria relacionada	Producto e indicador analizado	Resultado 2022–2025	Informe o evidencia de cumplimiento
Docencia. Acceso y oferta académica pertinente	POA-DOC-01. Ejecutar el programa anual de capacitación y actualización del personal docente.	Partida 530612. Capacitación a servidores públicos.	Número de capacitaciones realizadas respecto de las capacitaciones programadas.	La meta pasó de 100 capacitaciones en 2022 a 130 en 2025; los productos logrados aumentaron de 82 a 125. El cumplimiento evolucionó del 82,0 % al 96,2 %.	Informe anual de capacitación docente; listas de asistencia; certificados; actas de ejecución; informes de la unidad académica y comprobantes presupuestarios.
Investigación. Fortalecimiento de estructuras para la investigación, innovación e impacto científico	POA-INV-02. Desarrollar y concluir proyectos institucionales de investigación científica e innovación.	Partidas 730601 y 730604. Consultoría, asesoría e investigación especializada; fiscalización e inspecciones técnicas, según corresponda.	Número de proyectos de investigación concluidos respecto de los proyectos programados.	La meta pasó de 20 proyectos en 2022 a 26 en 2025; los proyectos logrados aumentaron de 12 a 24. El cumplimiento se incrementó del 60,0 % al 92,3 %.	Resoluciones de aprobación; fichas de proyectos; informes técnicos y financieros; actas de cierre; productos científicos; certificaciones de la unidad de investigación.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Área y eje del PEDI	Código y actividad del POA	Partida presupuestaria relacionada	Producto e indicador analizado	Resultado 2022–2025	Informe o evidencia de cumplimiento
Vinculación. Fortalecimiento de la relación entre la universidad y la sociedad	POA-VIN-03. Ejecutar proyectos e intervenciones de vinculación con comunidades, organizaciones e instituciones externas.	Partidas 730205 y 730606. Espectáculos culturales y sociales; honorarios por contratos civiles de servicios, cuando corresponda.	Número de intervenciones de vinculación realizadas respecto de las intervenciones programadas.	La meta pasó de 40 intervenciones en 2022 a 52 en 2025; las intervenciones logradas aumentaron de 30 a 50. El cumplimiento avanzó del 75,0 % al 96,2 %.	Informes de proyectos de vinculación; convenios; actas de entrega y recepción; registros de beneficiarios; fotografías; informes de responsables y evaluaciones de resultados.
Gestión. Fortalecimiento de las capacidades institucionales y modernización administrativa	POA-GES-04. Implementar productos y soluciones de digitalización para mejorar los procesos administrativos institucionales.	Partidas 730701 y 840107. Desarrollo, actualización y mantenimiento de sistemas informáticos; equipos, sistemas y paquetes informáticos.	Número de productos de digitalización implementados respecto de los productos programados.	La meta pasó de 10 productos en 2022 a 16 en 2025; los productos implementados aumentaron de 7 a 15. El cumplimiento pasó del 70,0 % al 93,8 %.	Informes de implementación; actas de entrega y recepción; fichas técnicas; pruebas de funcionamiento; manuales de usuario; informes de la unidad de tecnologías de la información.

Nota. La tabla 2 vincula los ejes del PEDI con las actividades del POA, las partidas relacionadas y los documentos de cumplimiento de la cartera. El cumplimiento físico se calculó como productos logrados / meta programada × 100. Las metas y los productos se mantuvieron diferenciados por área, dada su distinta naturaleza.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Informantes y procesamiento de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron entre el 8 y el 26 de enero de 2026, una vez concluido el periodo presupuestario analizado de 2022–2025. Participaron diez informantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico por criterio, considerando su vinculación funcional con los procesos de planificación, finanzas, presupuesto, contratación pública, control interno, coordinación académica, investigación, vinculación, tecnologías de la información y gestión administrativa de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La selección buscó incorporar distintas perspectivas relacionadas con la programación, ejecución y seguimiento de los recursos y productos institucionales; no se asumió representatividad estadística ni saturación teórica. La tabla 3 resume las fechas, modalidades, duración y tipo de registro.

Las entrevistas fueron semiestructuradas e individuales, en modalidad presencial o virtual según la disponibilidad de cada participante. Su duración fue de 27 a 40 minutos. Antes de iniciar se explicó el propósito académico, el tratamiento confidencial de la información y el uso de los códigos I01–I10. La participación fue voluntaria y el consentimiento se documentó mediante formulario firmado o aceptación escrita por correo institucional, según la modalidad de registro utilizada.

Guía de entrevista

La guía semiestructurada estuvo conformada por ocho preguntas:

- ¿Cómo se relacionaron las actividades presupuestarias del área con las metas establecidas en el POA durante 2022–2025?
- ¿Qué factores facilitaron o dificultaron la ejecución del presupuesto asignado?
- ¿Qué causas explican las diferencias entre el presupuesto codificado y el presupuesto devengado?
- ¿Cómo se efectuó el seguimiento de las metas físicas y de los productos programados?
- ¿Qué incidencia tuvieron los procesos de contratación, compras y aprobaciones técnicas en el cumplimiento de las actividades?
- ¿Cómo se registraron y justificaron las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el periodo?
- ¿Qué mecanismos de control, coordinación y comunicación se emplearon para prevenir retrasos o incumplimientos?

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

- ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la articulación entre ejecución presupuestaria, productos logrados y objetivos institucionales?

La guía se mantuvo sin cambios en las diez entrevistas. Cuando fue necesario ampliar una respuesta, se utilizaron preguntas complementarias relacionadas con fechas, documentos, responsables y evidencias de cumplimiento. Estas preguntas de profundización no modificaron las categorías centrales del instrumento.

Registro y organización de la información

Con autorización de los participantes, se realizaron grabaciones de audio; cuando no se autorizó grabar, se elaboró un registro escrito durante la sesión y se completó inmediatamente después con notas de campo. Los archivos se identificaron con los códigos I01–I10 y se almacenaron en una carpeta digital de acceso restringido. A partir de los registros se elaboraron transcripciones o resúmenes analíticos que conservaron las ideas principales. Para la presentación de resultados se omitieron nombres, cargos específicos y otros datos que permitieran identificar nominalmente a los informantes.

Para asegurar la trazabilidad, se preparó una ficha por entrevista que incluyó código del informante, fecha, modalidad, duración, función general, tipo de registro, síntesis de la respuesta y observaciones del entrevistador. La relación entre participantes y códigos se mantuvo separada de los archivos utilizados durante el análisis.

Tabla 3.

Registro de aplicación de las entrevistas

Código	Función general	Fecha	Modalidad	Duración	Tipo de registro
I01	Planificación institucional	8 de enero de 2026	Presencial	35 minutos	Audio y notas
I02	Finanzas	9 de enero de 2026	Presencial	32 minutos	Audio y notas
I03	Presupuesto	12 de enero de 2026	Virtual	30 minutos	Audio
I04	Contratación y compras públicas	13 de enero de 2026	Presencial	38 minutos	Audio y notas

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Código	Función general	Fecha	Modalidad	Duración	Tipo de registro
I05	Control interno	15 de enero de 2026	Virtual	27 minutos	Registro escrito
I06	Coordinación de docencia	16 de enero de 2026	Presencial	34 minutos	Audio y notas
I07	Coordinación de investigación	19 de enero de 2026	Presencial	40 minutos	Audio y notas
I08	Coordinación de vinculación	20 de enero de 2026	Virtual	29 minutos	Audio
I09	Tecnologías de la información	23 de enero de 2026	Presencial	31 minutos	Registro escrito
I10	Gestión administrativa	26 de enero de 2026	Presencial	36 minutos	Audio y notas

Nota. Las funciones se presentan de forma general para preservar la confidencialidad. Las fichas de aplicación registran fecha, modalidad, duración y tipo de soporte por informante.

Responsables y procedimiento de codificación

La codificación inicial fue realizada por el investigador responsable a partir de las transcripciones, registros escritos y resúmenes analíticos. Se identificaron unidades de significado relativas a ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas, coordinación, modificaciones, contratación, control y disponibilidad de información. Un segundo revisor examinó los fragmentos seleccionados y su correspondencia con las categorías.

Las discrepancias se resolvieron por consenso mediante comparación con los registros de las entrevistas. Se empleó revisión cualitativa de las categorías y no se estimaron coeficientes de concordancia entre codificadores. Por tanto, el consenso documenta el procedimiento de revisión y no constituye una medida estadística de fiabilidad.

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas:

- Lectura completa de los registros y familiarización con el contenido.
- Identificación de unidades de significado vinculadas con la pregunta de investigación.
- Asignación de códigos iniciales y agrupación en categorías descriptivas.
- Revisión conjunta, resolución de diferencias y elaboración de la matriz definitiva.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Las categorías finales fueron: retrasos administrativos; alineación y seguimiento; coordinación operativa; trazabilidad presupuestaria; control preventivo; y transparencia y accesibilidad de la información. Para el recuento se asignó una categoría principal a cada informante, aunque la lectura transversal permitió reconocer matices y relaciones con otras categorías. La tabla 4 reúne los códigos iniciales, las definiciones operativas, las categorías y los responsables de revisión.

Tabla 4.

Matriz del proceso de codificación

Código inicial	Descripción operativa	Categoría final	Responsable de revisión
Demora en expedientes, compras o aprobaciones	Referencias a retrasos que afectaron el compromiso o devengo de recursos	Retrasos administrativos	Investigador principal y segundo revisor
Separación entre indicadores financieros y físicos	Necesidad de revisar conjuntamente presupuesto, metas y productos	Alineación y seguimiento	Investigador principal y segundo revisor
Dificultades de articulación entre unidades	Problemas de comunicación, cronogramas o participación de actores internos y externos	Coordinación operativa	Investigador principal y segundo revisor
Justificación de modificaciones y movimientos	Necesidad de documentar cambios presupuestarios y su relación con las metas	Trazabilidad presupuestaria	Investigador principal y segundo revisor
Revisión previa y corrección de observaciones	Acciones destinadas a prevenir errores o incumplimientos	Control preventivo	Investigador principal y segundo revisor
Comprensión y disponibilidad de reportes	Necesidad de presentar información integrada, verificable y comprensible	Transparencia y accesibilidad	Investigador principal y segundo revisor

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Integración con los resultados cuantitativos

La integración se realizó mediante comparación de contenido. Cada categoría se relacionó con los indicadores financieros y físicos de la cartera. Las referencias a retrasos se contrastaron con las brechas entre presupuesto codificado y devengado; la alineación y el seguimiento se compararon con las diferencias entre ejecución financiera y cumplimiento físico; y la trazabilidad se vinculó con las modificaciones presupuestarias y los documentos de respaldo. Las entrevistas se utilizaron para aportar explicaciones y matices sobre los resultados cuantitativos, pero no para establecer relaciones causales ni atribuir cada diferencia presupuestaria a un único factor. La matriz de integración se presenta en la tabla 11.

Tabla 5.

Operacionalización de los indicadores financieros y físicos

Indicador	Fórmula o evidencia	Interpretación
Ejecución financiera	Devengado / codificado × 100	Avance del gasto de cada área y ejercicio.
Brecha financiera	Codificado − devengado	Saldo no devengado.
Modificación neta	Codificado − inicial	Variación presupuestaria neta.
Cumplimiento físico	Productos logrados / meta programada × 100	Eficacia operativa dentro de cada área.
Diferencia financiera y física	Ejecución (%) − cumplimiento (%)	Divergencia en puntos porcentuales.
Costo nominal por producto	Devengado / productos logrados	Razón contable dentro de cada área.
Procesos de gestión	Categorías y registros de entrevistas I01–I10	Interpretación de planificación, coordinación, control y seguimiento.

Los indicadores de la tabla 5 se recalcularon a partir de importes, metas y productos, conservando precisión antes del redondeo. Los porcentajes anuales y acumulados se obtuvieron mediante cocientes de sumas monetarias. Los productos heterogéneos no se sumaron entre áreas; los costos se expresaron en dólares nominales, sin ajustes por inflación, calidad o complejidad.

Se calculó Spearman para el conjunto de 16 observaciones y por ejercicio, con cuatro áreas en cada año. Se revisaron las trayectorias para reconocer tendencias compartidas.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Los coeficientes son descriptivos: no se estimaron valores p, intervalos de confianza o efectos causales, por el tamaño reducido, la repetición de áreas y la dependencia temporal. La gestión financiera estratégica se interpretó mediante indicadores y categorías, sin construir una escala global ni utilizar el índice de gestión ética.

Consentimiento confidencialidad y alcance institucional

Antes de cada entrevista se informó sobre el objetivo académico, el uso de los datos y las medidas de confidencialidad. Los informantes pudieron abstenerse de responder o retirarse sin consecuencias. El consentimiento se documentó mediante formulario firmado o aceptación escrita por correo institucional y se conservó por separado de los materiales utilizados en el análisis.

Los registros y documentos de consentimiento quedaron bajo custodia del investigador responsable, en una carpeta digital protegida mediante contraseña y con acceso restringido. La relación entre identidades y códigos se mantuvo separada de los archivos analíticos. La presentación utiliza únicamente funciones generales y los códigos I01–I10.

El estudio no contó con autorización institucional formal. La participación fue individual y voluntaria y no constituyó una representación oficial de la universidad. El consentimiento de los informantes se refiere a su participación y al tratamiento de sus respuestas; no se presenta como autorización institucional ni como aval oficial de los resultados.

4. RESULTADOS

Asignación ejecución y brecha financiera

El presupuesto codificado acumulado alcanzó USD 27.600.000 y el devengado USD 25.092.800. La ejecución global fue del 90,9 % y la brecha acumulada de USD 2.507.200. El presupuesto inicial acumulado fue de USD 27.120.000; la diferencia neta con el codificado fue de USD 480.000. Esta diferencia describe modificaciones agregadas, sin identificar por sí misma transferencias específicas entre proyectos. La tabla 6 presenta los valores por área y año, y la tabla 7 resume ejecución y brecha anual.

Tabla 6.

Ejecución financiera por área y año

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Año	Área	Inicial USD	Codificado USD	Devengado USD	Ejecución %
2022	Docencia	2.940.000	3.000.000	2.700.000	90,0
2022	Investigación	1.176.000	1.200.000	840.000	70,0
2022	Vinculación	784.000	800.000	680.000	85,0
2022	Gestión	980.000	1.000.000	800.000	80,0
2023	Docencia	3.240.000	3.300.000	3.102.000	94,0
2023	Investigación	1.296.000	1.320.000	1.029.600	78,0
2023	Vinculación	864.000	880.000	792.000	90,0
2023	Gestión	1.080.000	1.100.000	957.000	87,0
2024	Docencia	3.540.000	3.600.000	3.456.000	96,0
2024	Investigación	1.416.000	1.440.000	1.267.200	88,0
2024	Vinculación	944.000	960.000	883.200	92,0
2024	Gestión	1.180.000	1.200.000	1.116.000	93,0
2025	Docencia	3.840.000	3.900.000	3.783.000	97,0
2025	Investigación	1.536.000	1.560.000	1.450.800	93,0
2025	Vinculación	1.024.000	1.040.000	988.000	95,0
2025	Gestión	1.280.000	1.300.000	1.248.000	96,0

Nota. Elaboración propia a partir de los registros presupuestarios organizados en la matriz de evidencias. Importes en USD. Las cifras corresponden exclusivamente a la cartera estudiada.

Tabla 7.

Ejecución y brecha anual de la cartera

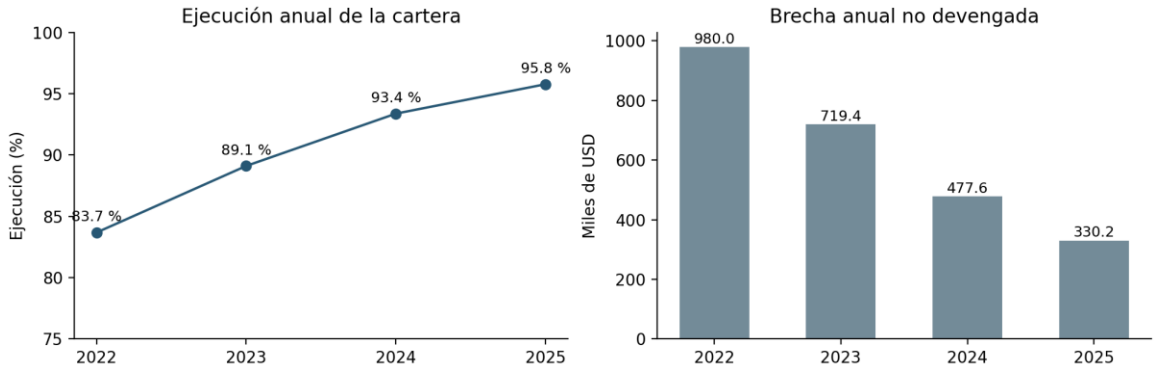
Año	Codificado USD	Devengado USD	Brecha USD	Ejecución %
2022	6.000.000	5.020.000	980.000	83,7
2023	6.600.000	5.880.600	719.400	89,1
2024	7.200.000	6.722.400	477.600	93,4
2025	7.800.000	7.469.800	330.200	95,8

La ejecución aumentó del 83,7 % en 2022 al 95,8 % en 2025, mientras la brecha anual disminuyó de USD 980.000 a USD 330.200. Docencia concentró el 50,0 % del presupuesto codificado acumulado; investigación, el 20,0 %; vinculación, el 13,3 %; y gestión, el 16,7 %. Las ejecuciones acumuladas por área fueron del 94,5 %, 83,1 %, 90,8 % y 89,6 %, respectivamente. La distribución constante de recursos entre áreas describe la cartera, pero no demuestra por sí sola que se haya priorizado adecuadamente cada objetivo del PEI.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

Figura 1.

Evolución de la ejecución y de la brecha financiera



Nota. Elaboración propia a partir de los importes y productos de las tablas del estudio. Las cifras se limitan a la cartera analizada.

El aumento de la ejecución fue de 12,1 puntos porcentuales entre los extremos del período. La brecha disminuyó USD 649.800, equivalente al 66,3 % de su valor de 2022. Estas variaciones describen la cartera y no identifican qué parte se debió a modificaciones, oportunidad de compras o disponibilidad de caja.

Cumplimiento de productos y costos nominales

Tabla 8.

Metas productos y costos nominales por área y año

Año	Área	Meta	Logrado	Eficacia %	Costo USD por producto
2022	Docencia	100	82	82,0	32.927
2022	Investigación	20	12	60,0	70.000
2022	Vinculación	40	30	75,0	22.667
2022	Gestión	10	7	70,0	114.286
2023	Docencia	110	99	90,0	31.333
2023	Investigación	22	16	72,7	64.350
2023	Vinculación	44	36	81,8	22.000
2023	Gestión	12	10	83,3	95.700
2024	Docencia	120	112	93,3	30.857
2024	Investigación	24	21	87,5	60.343
2024	Vinculación	48	43	89,6	20.540
2024	Gestión	14	13	92,9	85.846

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Año	Área	Meta	Logrado	Eficacia %	Costo USD por producto
2025	Docencia	130	125	96,2	30.264
2025	Investigación	26	24	92,3	60.450
2025	Vinculación	52	50	96,2	19.760
2025	Gestión	16	15	93,8	83.200

Nota. Eficacia = logrado / meta × 100. Costo unitario = devengado / logrado, redondeado al dólar. Los productos son diferentes entre áreas; los costos se interpretan únicamente dentro de cada una.

Entre 2022 y 2025, docencia pasó del 82,0 % al 96,2 % de cumplimiento; investigación, del 60,0 % al 92,3 %; vinculación, del 75,0 % al 96,2 %; y gestión, del 70,0 % al 93,8 %. Investigación presentó el mayor aumento, de 32,3 puntos porcentuales, aunque también partió del nivel más bajo. Ninguna observación superó el 100 % de la meta. La tabla 8 detalla metas, productos y costos nominales por área y ejercicio.

El costo nominal por producto en investigación disminuyó de USD 70.000 a USD 60.450 entre los extremos del período, una reducción del 13,6 %. Sin embargo, aumentó ligeramente respecto de 2024, cuando fue de USD 60.343. En docencia disminuyó de USD 32.927 a USD 30.264; en vinculación, de USD 22.667 a USD 19.760; y en gestión, de USD 114.286 a USD 83.200. Estas variaciones describen el gasto medio registrado; para afirmar mejoras de eficiencia se necesitaría comprobar comparabilidad de productos, calidad y precios.

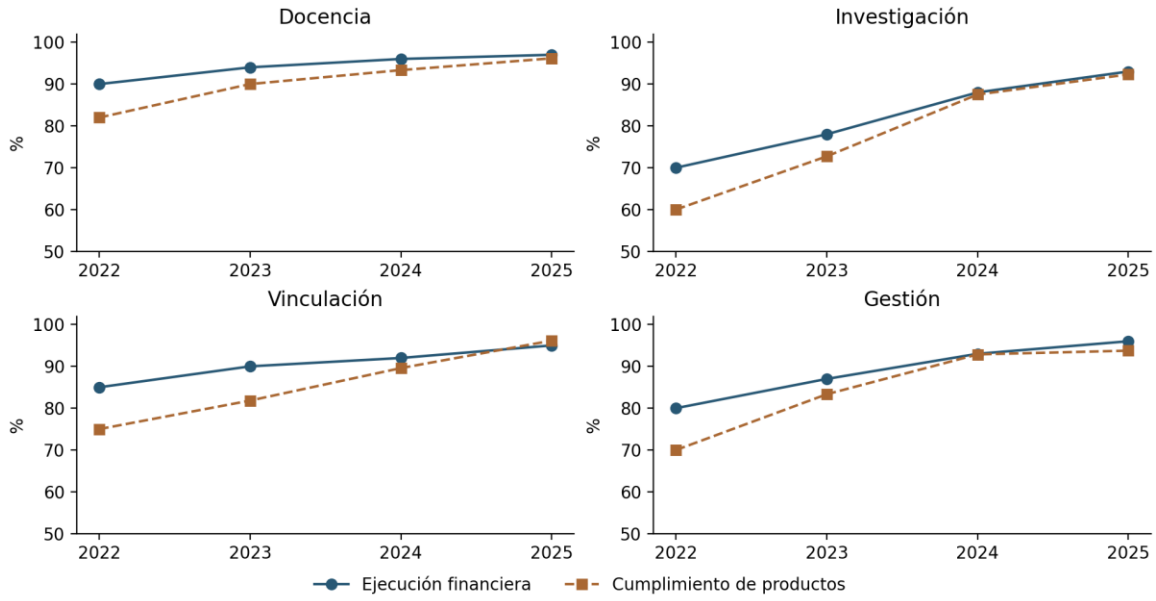
La ejecución financiera excedió el cumplimiento físico en la mayor parte de los registros. En investigación de 2022, la diferencia fue de 10,0 puntos porcentuales y en gestión de 2022 también de 10,0 puntos. En vinculación de 2025 ocurrió la situación inversa: la eficacia fue del 96,2 % y la ejecución del 95,0 %. Esta diversidad confirma que ambos indicadores aportan información distinta y deben revisarse conjuntamente.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Figura 2.

Ejecución financiera y cumplimiento de productos por área



Nota. Elaboración propia a partir de los importes y productos de las tablas del estudio. Las cifras se limitan a la cartera analizada.

En docencia, la diferencia financiera y física se redujo de 8,0 a 0,8 puntos porcentuales; en investigación, de 10,0 a 0,7; y en gestión, de 10,0 a 2,3. En vinculación pasó de 10,0 a −1,2 puntos: al final, el porcentaje de productos fue mayor que el porcentaje de presupuesto devengado. La convergencia entre razones no implica equivalencia de los procesos ni permite valorar la calidad de los productos.

Lectura transversal de las entrevistas

Tabla 9.

Síntesis de las diez entrevistas y categoría principal

Código y función	Síntesis analítica de la respuesta	Categoría principal
I01Planificación	La cartera se vincula al POA, pero los indicadores financieros y físicos se revisan por separado.	Alineación y seguimiento
I02Finanzas	Los saldos se explican por demoras en comprometer gasto y no siempre por falta de recursos.	Retrasos administrativos

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Código y función	Síntesis analítica de la respuesta	Categoría principal
I03Presupuesto	Las modificaciones de partidas facilitan ajustes, aunque conviene registrar su justificación por proyecto.	Trazabilidad
I04Compras	Los expedientes incompletos retrasan la contratación y el inicio de actividades.	Retrasos administrativos
I05Control interno	La revisión previa puede prevenir errores; hace falta seguir la corrección de observaciones.	Control preventivo
I06Coordinación de docencia	La capacitación presenta metas claras, pero el calendario de pagos condiciona actividades.	Coordinación operativa
I07Coordinación de investigación	Las compras de insumos y aprobaciones técnicas explican parte de las metas pendientes.	Retrasos administrativos
I08Coordinación de vinculación	El cumplimiento depende también de coordinar agendas con actores externos.	Coordinación operativa
I09Responsable de información	Los reportes deberían mostrar presupuesto y productos en una misma tabla comprensible.	Transparencia accesible
I10Dirección administrativa	Un tablero trimestral permitiría revisar riesgos, saldos y metas antes del cierre.	Alineación y seguimiento

Nota. La tabla 9 presenta síntesis analíticas de las entrevistas y no citas textuales. Se conserva una categoría principal por informante para el recuento, complementada con la lectura transversal de los registros.

Los retrasos administrativos concentraron tres respuestas; alineación y seguimiento y coordinación reunieron dos cada una; trazabilidad, control preventivo y transparencia accesible registraron una cada categoría. Son recuentos de diez resúmenes y no porcentajes de la plantilla institucional.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

La lectura transversal distingue dos planos. I02, I04 e I07 describen obstáculos al compromiso del gasto, la contratación y las aprobaciones técnicas, compatibles con retrasos de ejecución. I01 e I10 se refieren a la separación de indicadores y a la revisión antes del cierre; su demanda es de integración de información, no necesariamente de mayor presupuesto. I05 e I09 añaden prevención y comprensión de reportes, aspectos que la ejecución anual no mide.

También aparecen matices que impiden una explicación única. I03 reconoce que las modificaciones facilitan ajustes y pide justificar su destino; modificar partidas no se interpreta automáticamente como una deficiencia. I06 distingue metas claras de capacitación y dificultades en el calendario de pagos: conocer una meta y disponer oportunamente de recursos son problemas distintos. I08 incorpora las agendas de actores externos. Estas explicaciones complementan los indicadores, pero no permiten cuantificar la contribución causal de cada proceso administrativo.

Asociación descriptiva y sensibilidad a la agregación

La asociación global entre ejecución financiera y cumplimiento físico fue rho = 0,950. Las 16 observaciones repiten cuatro áreas y ambas razones tienden a aumentar en el tiempo. En consecuencia, el coeficiente describe su ordenamiento conjunto; no identifica una relación independiente de esas tendencias ni estima el efecto de la gestión financiera estratégica. La tabla 10 presenta el análisis de sensibilidad por ejercicio.

Tabla 10.

Sensibilidad descriptiva de la asociación por ejercicio

Agrupación	n	Rho de Spearman	Interpretación
Total área y año	16	0,950	Descripción agregada con repetición de áreas y tendencia temporal.
2022	4	1,000	Comparación entre áreas dentro de un mismo ejercicio; muy pocos casos.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Agrupación	n	Rho de Spearman	Interpretación
2023	4	0,800	Comparación entre áreas dentro de un mismo ejercicio; muy pocos casos.
2024	4	1,000	Comparación entre áreas dentro de un mismo ejercicio; muy pocos casos.
2025	4	0,632	Comparación entre áreas dentro de un mismo ejercicio; muy pocos casos.

Los coeficientes por año varían de 0,632 a 1,000, por lo que la magnitud global no es uniforme entre ejercicios. Dentro de cada área, ambos indicadores aumentan en los cuatro años y producen rho = 1,000; con cuatro puntos ordenados, ese resultado refleja trayectorias monótonas y no elimina la confusión por tiempo. La lectura conjunta de la tabla 10 y la figura 2 resulta más informativa que interpretar únicamente el coeficiente global.

Tabla 11.

Integración de resultados y explicaciones de los informantes

Resultado observado	Aporte o matiz de entrevistas	Alcance y comprobación necesaria
Investigación: ejecución 70,0 % y productos 60,0 % en 2022	I04 e I07 señalan expedientes, compras y aprobaciones.	Convergencia interpretativa; cotejar fechas de solicitudes, contratación y entregas.
Brecha acumulada: USD 2.507.200	I02 señala demoras para comprometer recursos.	La causa no se deduce del saldo; conciliar compromiso, devengado y disponibilidad.
Modificación neta: USD 480.000	I03 reconoce ajustes útiles y pide justificación.	Matiz: una modificación puede facilitar ejecución; revisar resoluciones y destino por meta.
Docencia mejora hasta 96,2 % de cumplimiento	I06 distingue metas claras y calendario de pagos.	Complementariedad: claridad de metas no garantiza oportunidad financiera.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

Resultado observado	Aporte o matiz de entrevistas	Alcance y comprobación necesaria
Vinculación: productos 96,2 % y ejecución 95,0 % en 2025	I08 señala coordinación con actores externos.	Explicación alternativa; revisar convenios y cronogramas, sin atribuir todo a procesos internos.
Ejecución y productos son razones diferentes	I01, I09 e I10 solicitan indicadores integrados y accesibles.	Complementariedad; revisar reportes que vinculen actividad, presupuesto, producto y riesgo.

5. DISCUSIÓN

Coincidencias y diferencias con los antecedentes universitarios

El hallazgo central no es únicamente el aumento de ejecución: es la reducción desigual de la distancia entre gasto y productos. Investigación conservó la menor ejecución acumulada (83,1 %), aun cuando su cumplimiento físico aumentó 32,3 puntos porcentuales. Esta combinación coincide con la pertinencia de desagregar funciones utilizada por Chévez-Nágera y Feijó-Cuenca (2025) y de examinar presupuesto y POA conjuntamente planteada por Dueñas-Cedeño y Palma-Macías (2024). La coincidencia es analítica; las distintas instituciones y períodos impiden afirmar que sus porcentajes sean directamente comparables. Velasquez-Moreira et al. (2025) incorporan gasto y perspectivas institucionales. En la UPSE, las diferencias observadas se contrastaron con entrevistas semiestructuradas realizadas entre el 8 y el 26 de enero de 2026. Su codificación y revisión por consenso permitieron reconocer explicaciones sobre contratación, pagos y coordinación (tablas 3, 4 y 9). Como las entrevistas se realizaron después del cierre, recogen valoraciones retrospectivas: no permiten determinar qué proporción de la mejora financiera se debió a cada proceso ni reconstruir su evolución anual.

El aumento del presupuesto de esta cartera contrasta en dirección con los problemas de financiamiento del sistema descritos por Cuji Llugna et al. (2025), pero no constituye una refutación. La primera medida corresponde a actividades seleccionadas y dólares nominales; la segunda examina condiciones sistémicas. Ajila Zambrano et al. (2025) y Vincent Caicedo et al. (2021) aportan escalas de inversión y contexto que no se miden aquí. La diferencia puede deberse al nivel de agregación, período y composición del gasto, hipótesis que requieren series institucionales conciliadas.

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Productos eficiencia y cumplimiento institucional

En vinculación, el cumplimiento físico de 2025 (96,2 %) fue superior a la ejecución (95,0 %). Este resultado contradice una equivalencia simple entre porcentajes, sin demostrar que exista más impacto social por cada dólar. Budding et al. (2022) diferencian información no financiera y medidas de resultados, y Oppi et al. (2022) examinan ambigüedades de medición. La contribución del caso es mostrar una divergencia concreta entre dos denominadores y localizarla por área, no declarar superioridad de un indicador.

La disminución del costo nominal por proyecto de investigación, de USD 70.000 a USD 60.450, tampoco equivale a la eficiencia estimada por Ramírez-Gutiérrez et al. (2020) o Vázquez Rojas et al. (2020). Esos enfoques relacionan combinaciones de insumos y productos; este estudio no estima una frontera ni controla diferencias de calidad. Además, el costo de investigación aumentó ligeramente entre 2024 y 2025, lo que impide describir una reducción ininterrumpida. La comparación aporta una distinción de medición, no una contradicción entre resultados equivalentes.

Arjona-Granados et al. (2022) estudian procesos, planificación y calidad educativa, mientras esta cartera contabiliza productos operativos. Por ello, la asociación financiera y física no confirma ni contradice directamente un resultado sobre calidad. La tabla 2 relaciona las actividades de la cartera con el POA, las partidas y las evidencias de cumplimiento, dentro del contexto del PEDI de la UPSE (2022). Ese enlace mejora la interpretación institucional de los productos, aunque no mide por sí solo la totalidad del objetivo estratégico ni sus efectos académicos y sociales.

Procesos de implementación y explicaciones alternativas

Las entrevistas no apoyan una explicación única de las brechas. Los trámites señalados por I02, I04 e I07 son compatibles con problemas de implementación abordados por Arias Peláez y Tapia Blacio (2024), George (2021) y Murillo Valverde (2024). En cambio, I06 identifica metas claras y dificultades de pago, e I08 añade coordinación externa. Estos matices muestran que un mismo resultado presupuestario puede coexistir con problemas de naturaleza distinta. Solo cronogramas y registros de proceso permitirían distinguir sus contribuciones.

La necesidad de revisar indicadores conjuntamente coincide con el papel de la información estratégica examinado por Naranjo Morán y Espinoza Solís (2023). Carrillo et al. (2021) y Martínez Guzmán (2022) permiten distinguir implementación y uso de

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180

información. Por eso, el tablero propuesto requiere responsables, decisiones y seguimiento, no solo cifras. La modificación presupuestaria reconocida como útil por I03 añade un matiz: la capacidad de ajustar puede apoyar la ejecución, aunque sus motivos y efectos deben documentarse.

Los temas de control y riesgos se relacionan con López-Carrillo y Martínez-Gavilanes (2022) y Ordóñez Parra et al. (2021), pero no acreditan infracciones. Catagua Briones et al. (2023) procede de un contexto empresarial y sirve como referencia conceptual, no como diagnóstico de la UPSE. Rana et al. (2022), Bravo Ramos (2023) y Schmidthuber et al. (2022) ayudan a fundamentar la necesidad de evidencias auditables; sus trabajos no validan automáticamente los registros ni un índice de control para esta cartera.

Aporte del caso y límites de transferencia

La gestión universitaria articula funciones y relaciones de decisión (Acosta-Silva et al., 2021; Castro Mbwini, 2022), dentro de las tensiones de autonomía y evaluación discutidas por Acosta Silva (2022). Sin embargo, las percepciones de gobernanza estudiadas por Callalli Merino et al. (2025) y la cooperación examinada por Rodero-Acosta et al. (2025) no son las variables aquí correlacionadas. Los valores públicos y la participación de Ho et al. (2023) y Paño Yáñez et al. (2023) amplían la agenda, pero su presencia institucional no puede deducirse de un porcentaje de gasto.

El aporte del caso es una lectura reproducible de las divergencias financieras y físicas de 16 registros correspondientes a una cartera que representa el 30,0 % del presupuesto codificado institucional acumulado, complementada con diez entrevistas posteriores al cierre. La variación de los coeficientes por año y las trayectorias monótonas muestran los límites del rho global. Las principales limitaciones son la selección de una cartera parcial, la agregación por área y año, el carácter retrospectivo de las entrevistas, la ausencia de una estimación causal y la falta de indicadores de impacto académico y social. Estas condiciones delimitan la transferencia de los resultados y orientan futuros estudios.

6. CONCLUSIÓN

La cartera estudiada, equivalente al 30,0 % del presupuesto codificado institucional acumulado de 2022–2025, alcanzó una ejecución del 90,9 %. Investigación mantuvo la menor ejecución acumulada y registró el mayor aumento de cumplimiento físico. La

desagregación permitió localizar diferencias entre recursos y productos que el total presupuestario oculta.

La ejecución y el cumplimiento de productos evolucionaron conjuntamente, pero presentaron divergencias, incluida una inversión de la diferencia en vinculación en 2025. La asociación global de 0,950 describe esa coexistencia en observaciones repetidas y no demuestra causalidad ni representa una evaluación integral de gestión estratégica, calidad o cumplimiento institucional.

Las entrevistas de enero de 2026 aportaron explicaciones sobre trámites y coordinación, junto con matices sobre pagos, modificaciones y actores externos. La codificación revisada por consenso y su integración con los indicadores permitieron interpretar las diferencias observadas sin atribuirles una causa única. Se recomienda mantener la trazabilidad entre producto, actividad POA, partida y evidencia, y ampliar la evaluación hacia la calidad y el impacto de los resultados institucionales.

Tabla 12.

Recomendaciones operativas de seguimiento

Acción	Responsables propuestos	Verificación propuesta
Tablero trimestral por actividad y área	Planificación y finanzas con coordinaciones de área	Presupuesto, devengado, metas, productos y riesgos en una misma ficha
Calendario de compras y revisión previa	Compras y unidades solicitantes	Hitos, integridad de expedientes y tiempos de trámite
Registro de modificaciones	Presupuesto y unidades responsables	Motivo, autorización, importe y relación con la meta
Seguimiento de controles	Control interno y unidades observadas	Estado de correcciones y fechas de cumplimiento
Reporte de resultados comprensible	Responsable de información y planificación	Resumen de recursos y productos sin datos identificativos de informantes

Las recomendaciones de la tabla 12 proponen un tablero trimestral que registre diferencias entre ejecución y metas, responsables, plazos y decisiones correctivas. Su evaluación posterior deberá considerar la oportunidad de los trámites y la calidad y el impacto académico o social de los productos. La conservación de las fichas de procedencia, los consentimientos y las evidencias por actividad permitirá mantener la trazabilidad del seguimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Silva, A. (2022). Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México. *Perfiles Latinoamericanos, 30*(59). https://doi.org/10.18504/pl3059-016-2022

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12*(33), 3–17. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854

Ajila Zambrano, B. N., Moscoso Sánchez, A. R., Viteri Escobar, C. J., & Salcedo Muñoz, V. E. (2025). Inversión pública en educación superior en Ecuador para el cumplimiento del ODS 4. *Revista InveCom, 5*(3). https://doi.org/10.5281/zenodo.14501663

Arias Peláez, O. J., & Tapia Blacio, A. M. (2024). Planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral en instituciones universitarias del Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5*(4). https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2439

Arjona-Granados, M. del P., López Lira-Arjona, A., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de educación superior de México. *Retos, 12*(24), 268–283. https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05

Bravo Ramos, M. J. (2023). Importancia de los archivos y bibliotecas en la planificación estratégica de las universidades ecuatorianas. *ReHuSo, 8*(1), 80–97. https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i1.4738

Budding, T., Faber, B., & Schoute, M. (2022). Integrating non-financial performance indicators in budget documents: The continuing search of Dutch municipalities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 34*(1), 52–66. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0009

Callalli Merino, S., Urrutia Huaman, R., Peña Navio, L. M., Coacalla Castillo, C. E., & Espinoza Enciso, J. (2025). Gobernanza universitaria y gestión administrativa en una universidad pública del Perú. *Revista Simón Rodríguez, 5*(10), 211–224. https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.5i10.57

Carrillo, V., Jiménez, A., Medina, V., & González R., M. J. (2021). Implementación del presupuesto público basado en desempeño: una revisión sistemática de la literatura empírica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (79), 77–116. https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n79.a223

Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Universidad y Sociedad, 14*(2), 547–553. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2736

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vinces, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, (44), 151–166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Chévez-Nágera, Y. S., & Feijó-Cuenca, N. P. (2025). De la planificación a la ejecución: eficiencia en la gestión presupuestaria universitaria en Ecuador. *MQRInvestigar, 9*(3), e921. https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.3.2025.e921

Cuji Llugna, L. F., Ledesma Alarcón, A., & Suárez Toledo, E. X. (2025). Financiamiento de la universidad pública en Ecuador: senescencia del FOPEDEUPO y costos compartidos de la gratuidad. *Fineduca: Revista de Financiamento da Educação, 15*, 1–20. https://doi.org/10.22491/2236-5907145337

Dueñas-Cedeño, R. C., & Palma-Macías, G. R. (2024). La gestión presupuestaria y su incidencia en el cumplimiento de la planificación operativa anual (POA) en las universidades públicas del Ecuador (caso de estudio Universidad Técnica de Manabí). *MQRInvestigar, 8*(2), 1728–1750. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1728-1750

George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review, 81*(4), 793–798. https://doi.org/10.1111/puar.13187

Ho, A. T.-K., Shen, C., & Xu, Y. (2023). In search of public values in performance budgeting studies. *Public Administration Review, 83*(6), 1528–1541. https://doi.org/10.1111/puar.13755

López-Carrillo, M., & Martínez-Gavilanes, C. (2022). Análisis y riesgos financieros: un caso empírico de institucionalidad de educación superior. *593 Digital Publisher CEIT, 7*(6-1), 322–335. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1540

Martínez Guzmán, J. P. (2022). Is performance information used under performance budgeting? A systematic review. *International Journal of Public Sector Performance Management, 9*(3), 284–302. https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2022.121736

Murillo Valverde, R. (2024). El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual como instrumentos de gestión en las instituciones de educación superior: el caso del Liceo Cristiano. *Revista InveCom, 4*(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.10632863

Naranjo Morán, N. B., & Espinoza Solís, E. J. (2023). Indicadores estratégicos como herramientas para la gestión de planificación dentro de una institución pública de educación superior. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, 13*(2), 85–100. https://doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a05

Oppi, C., Campanale, C., & Cinquini, L. (2022). Ambiguity in public sector performance measurement: A systematic literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 34*(3), 370–390. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2020-0167

Ordóñez Parra, J., Cárdenas Muñoz, J., Cuadrado Sánchez, G., & Zamora Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(1), 347–356. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35320

Paño Yáñez, P., Minchala Macas, D., & Tenesaca Guzmán, G. (2023). Introducción de la presupuestación participativa en universidades públicas como proceso de democratización de la gestión pública: la experiencia de la Universidad de Cuenca. *Revista Economía y Política*, (38). https://doi.org/10.25097/rep.n38.2023.09

Ramírez-Gutiérrez, Z., Barrachina-Palanca, M., & Ripoll-Feliu, V. (2020). Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España. *Revista de Administração Pública, 54*(3), 468–500. https://doi.org/10.1590/0034-761220190232

Rana, T., Steccolini, I., Bracci, E., & Mihret, D. G. (2022). Performance auditing in the public sector: A systematic literature review and future research avenues. *Financial Accountability & Management, 38*(3), 337–359. https://doi.org/10.1111/faam.12312

Rodero-Acosta, A. L., Barros-Valencia, J., & Munzon, J. (2025). Impacto de la cooperación académica en la gestión financiera de las universidades públicas

colombianas en el año 2023. *Formación Universitaria, 18*(6), 145–154. https://doi.org/10.4067/S0718-50062025000600145

Schmidthuber, L., Hilgers, D., & Hofmann, S. (2022). International Public Sector Accounting Standards (IPSASs): A systematic literature review and future research agenda. *Financial Accountability & Management, 38*(1), 119–142. https://doi.org/10.1111/faam.12265

Universidad Estatal Península de Santa Elena. (2022). *Planificación estratégica de desarrollo institucional 2022–2026*. https://www.upse.edu.ec/images/2022/12_Diciembre/PEDI_2022-2026_resolucio%CC%81n_-RCS-SE-01-02-2022.pdf

Vázquez Rojas, A. M., Rodríguez Juárez, E., & González Cadena, M. (2020). Determinando la eficiencia en docencia e investigación en las universidades mexicanas. *Revista de la Educación Superior, 49*(196), 57–79. https://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1407

Velasquez-Moreira, J. J., Castillo-Rivas, J. M., Sosa-Arévalo, G. E., & Zamora-Mayorga, D. J. (2025). Eficiencia institucional y gasto público en la educación superior: análisis de la UTEQ desde una perspectiva estratégica. *Revista Científica Ciencia y Método, 3*(3), 152–164. https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n3/66

Vincent Caicedo, P. L., Durán Vasco, M. E., Becerra, J. V., & Montilla Pacheco, A. de J. (2021). Los desafíos de la universidad pública ecuatoriana ante el escenario postcovid-19. *ReHuSo, 6*(3), 29–39. https://doi.org/10.5281/zenodo.5512822

CONFLICTO DE INTERESES

No existe.

FINANCIAMIENTO

No aplica.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Robert Willian Reyes Panchana y Néstor Montalván Burbano.
Metodología: Robert Willian Reyes Panchana y Néstor Montalván Burbano.
Investigación: Robert Willian Reyes Panchana y Néstor Montalván Burbano.
Redacción – borrador original: Robert Willian Reyes Panchana y Néstor Montalván Burbano.

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Redacción – revisión y edición: Robert Willian Reyes Panchana y Néstor Montalván Burbano.

Doi: https://doi.org/10.63688/hsv79180