



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

**TÍTULO**

Propuesta de una estrategia integral académica-administrativa financiera para fortalecer el seguimiento académico y la recuperación de cartera de los estudiantes de posgrado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

**AUTORA**

Lcda. Cabrera Enríquez Daisy Marilú

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**Magister en Gestión de Proyectos**

Modalidad: En Línea

**TUTOR**

López Domínguez Abelardo, PhD

**Guayaquil, Ecuador**

**Febrero 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lcda. Daisy Marilú Cabrera Enríquez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Magister en Gestión de Proyectos**

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

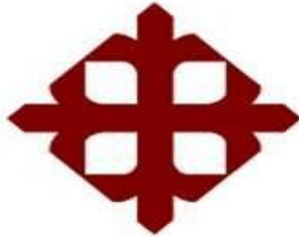
Abelardo López Domínguez, PhD

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudez, Ph. D.

Guayaquil, 10 febrero 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SUBSISTEMA DE POSGRADO  
**MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Daisy Marilú Cabrera Enríquez**

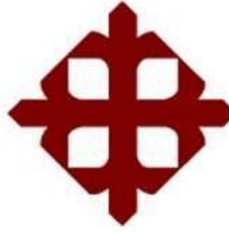
DECLARO QUE:

El Trabajo de titulación **Propuesta de una estrategia integral académica-administrativa financiera para fortalecer el seguimiento académico y la recuperación de cartera de los estudiantes de posgrado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil** previa a la obtención del Título de: **Magister en Gestión de Proyectos.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 10 de febrero 2026

Lcda. Daisy Marilú Cabrera Enríquez



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Daisy Marilú Cabrera Enríquez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación “**Propuesta de una estrategia integral académica-administrativa financiera para fortalecer el seguimiento académico y la recuperación de cartera de los estudiantes de posgrado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 10 de febrero 2026

Lcda. Daisy Marilú Cabrera Enríquez

# REPORTE COMPILATIO

The screenshot displays the 'Compilatio Magister+' interface. At the top, it identifies the user as 'UCSG-EE: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil'. The main title of the document is 'TRABAJO DE TITULACIÓN - PROPUESTA DE INTERVENCIÓN'. The interface includes navigation tabs for 'Resumen', 'Puntos de interés', 'Fuentes de similitudes', and 'Gramática y ortografía'. The 'Textos sospechosos' section shows a 7% similarity score. Below this, the 'Similitudes' section is expanded, showing a 3% similarity score with sub-categories for 'Sintáctica' (3%) and 'Semántica' (No hay). A detailed explanation of syntactic and semantic similarities is provided, along with a note that 13 main sources were detected. The 'Detección de IA' section shows a 4% score, indicating the text is stylistically similar to AI-generated content.

**TUTOR(A)**

f. \_\_\_\_\_

Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

## Agradecimiento

Agradezco en primer lugar Dios por brindarme la fortaleza y la perseverancia necesaria para poder culminar esta etapa académica.

Mi sincero agradecimiento a mi familia: A mi esposo Víctor y mis hijos Andreina, Ricardo y María Daniela, por ser su apoyo constante, motivación y confianza en este proceso de aprendizaje su respaldo ha sido fundamental para poder lograr alcanzar esta meta.

De manera especial agradezco a mi tutor: Abelardo López Domínguez Ph.D por ser mi guía para finalizar el trabajo de titulación.

De igual manera agradezco a todos los docentes de la maestría quienes han aportado con un granito de arena en todas las asignaturas, al director del programa Ing.

Nicolas Villavicencio Ph..D a Hec-Na Verde Mgs por esa perseverancia constante con los estudiantes de la maestría.



Lcda. Daisy Marilú Cabrera Enríquez

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por permitirme llegar a culminar esta meta, superar cada desafío durante este proceso académico.

A mi madre que me brindo las enseñanzas y consejos para poder alcanzar las metas que me proponga, ella es mi ángel desde el cielo

A mi familia, por su amor, apoyo incondicional y motivación constante, quienes han sido mi pilar fundamental para seguir en mi formación personal y profesional.

Dedico mi proyecto a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y espero que sea aplicado para fomentar el bienestar académico y la sostenibilidad financiera de los estudiantes de posgrado en condición de rezago académico.



Lcda. Daisy Marilú Cabrera Enríquez



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

f.  \_\_\_\_\_

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph. D.

**TUTOR(A)**

f.  \_\_\_\_\_

Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

**REVISOR(A)**

f.  \_\_\_\_\_

Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.

## Índice General

Índice General .....	IX
Lista de Figuras .....	XIII
Abstract .....	XV
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
Justificación.....	2
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Propósito de la Investigación.....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos.....	5
1.4 Preguntas de investigación Pregunta general .....	6
Preguntas específicas.....	6
1.5 Hipótesis.....	7
1.6 Marco Conceptual .....	7
1.7 Definición de Términos Estrategia .....	7
Gestión administrativa.....	8
Rezago académico.....	8
Cartera vencida.....	8
Gestión académico-financiera .....	8
Reincorporación académica.....	8
Estancamiento académico .....	9
Seguimiento institucional .....	9
Sostenibilidad financiera institucional.....	9
Capítulo II. Revisión de Literatura.....	10
2.1 Marco Contextual .....	10
2.2 Marco legal y normativo .....	10
2.3 Marco teórico .....	11

2.4	Enfoque de gestión de proyectos bajo PMBOK® Séptima Edición.....	12
	Capítulo III. Metodología de la Investigación.....	13
3.1	Diseño Metodológico .....	13
3.2	Tipo de Investigación .....	13
3.3	Enfoque de Investigación .....	13
3.4	Operacionalización de las Variables: .....	13
	Variables dependientes (VD): .....	13
	Operacionalización de Variables .....	14
3.5	Instrumentación .....	15
3.6	Validez y Confiabilidad.....	15
3.6.1	Población.....	15
3.6.2	Muestra.....	16
3.6.3	Muestreo.....	16
	Capítulo IV. Análisis y discusión.....	17
4.1	Recolección y registro de datos.....	17
4.2	Consentimiento informado .....	17
4.3	Análisis e interpretación de los datos .....	23
4.4	Discusión de resultados .....	25
	Capítulo V. Propuesta de intervención.....	26
5.1	Planteamiento del Procedimiento .....	26
5.1.1	Nombre del Proyecto.....	26
5.1.2	Tipo de Proyecto .....	26
5.1.3	Objetivo del Proyecto.....	26
5.1.4	Alcance del Proyecto.....	26
5.1.5	Fases del Proyecto Fase 1: Inicio .....	27
5.1.6	Entregables del Proyecto .....	28
5.1.7	Identificación de Interesados (Stakeholders).....	28
5.2	Validación Teórica .....	29
5.3	Procedimiento propuesto.....	29

5.3.1 Indicadores de evaluación ..... 31

5.4 Validación técnica..... 31

5.5 Validación financiera ..... 31

Capítulo VI. Plan estratégico de la propuesta de intervención..... 33

6.1 Plan estratégico del Proyecto de Intervención..... 33

6.2 Descripción del Procedimiento del Proyecto ..... 33

6.2 Cronograma Propuesto ..... 34

6.3 Criterios de Evaluación del Proyecto ..... 35

6.4 Matriz de Riesgos del Proyecto..... 35

Análisis de Riesgos ..... 36

Conclusiones ..... 38

Recomendaciones ..... 39

Referencias ..... 40

Apéndice ..... 42

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN..... 45

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Variable Independiente: Estrategia académica-administrativa .....	14
Tabla 2. Variable Dependiente: Seguimiento a estudiantes en rezago académico .....	14
Tabla 3. Variable Dependiente: Recuperación de cartera vencida.....	14
Tabla 4. Variable Dependiente: Sostenibilidad financiera institucional .....	15
Tabla 5. Base de datos de cartera vencida.....	22
Tabla 6. Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos.....	36

**Lista de Figuras**

Ilustración 1. Organigrama Vicerrectorado administrativo.....	8
Ilustración 2. Organigrama Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.....	9
Ilustración 3. Grafico de pregunta.....	23
Ilustración 4. Gráfico de pregunta.....	23
Ilustración 5. Grafico de pregunta.....	24
Ilustración 6. Grafico de pregunta.....	25
Ilustración 7. Grafico de pregunta.....	25
Ilustración 8. Grafico de pregunta.....	26
Ilustración 9. Grafico de pregunta.....	26
Ilustración 10. Grafico de pregunta.....	27
Ilustración 11. Grafico de pregunta.....	27
Ilustración 12. Grafico de pregunta.....	28

## Resumen

La presente investigación analiza la problemática de la gestión fragmentada del seguimiento académico y la administración financiera en los programas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, particularmente en estudiantes con rezago académico y cartera vencida. El objetivo fue proponer una estrategia integral académica-administrativa financiera que articule la coordinación interáreas para fortalecer la sostenibilidad financiera institucional y facilitar la reincorporación académica. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó una encuesta online a 45 estudiantes con interrupciones académicas y/o obligaciones financieras pendientes durante el periodo 2018-2024. Los resultados evidenciaron que el factor económico constituye el principal obstáculo para la culminación del proyecto y que existe alta disposición a retomar los estudios cuando se ofrezca una ruta académica clara, y facilidades de pago conforme al reglamento institucional de actualización académica-administrativa financiera, orientado a integrar el seguimiento académico con la gestión de cartera mediante planes individuales de reintegración, incluyendo asignaturas de actualización y convenios de pago flexibles. Se concluye que una intervención coordinada puede incidir positivamente en la reincorporación estudiantil y en la recuperación de cartera vencida, aportando a la sostenibilidad de los programas de posgrado.

**Palabras clave:** Estrategia académica-administrativa, seguimiento académico, cartera vencida, reincorporación académica, articulación interáreas, sostenibilidad financiera, posgrado

### Abstract

This research analyzes the problem of fragmented management in academic monitoring and financial administration within postgraduate programs at the Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, particularly among students experiencing academic delay and outstanding debt. The objective was to propose a comprehensive academic–administrative–financial strategy that articulates interdepartmental coordination to strengthen institutional financial sustainability and facilitate academic reintegration.

The study adopted a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. An online survey was administered to 45 students who had experienced academic interruptions and/or had pending financial obligations during the 2018–2024 period. The results revealed that economic factors constitute the main obstacle to completing the program and that there is a high willingness among students to resume their studies when a clear academic pathway and flexible payment options are provided in accordance with institutional regulations.

Based on these findings, the research proposes an academic–administrative–financial updating framework aimed at integrating academic monitoring with financial portfolio management through individualized reintegration plans, including remedial or updating courses and flexible payment agreements. It is concluded that coordinated intervention among institutional areas can positively influence student reintegration and the recovery of overdue accounts, thereby contributing to the sustainability of postgraduate programs.

**Keywords:** academic–administrative strategy, academic monitoring, overdue accounts, academic reintegration, interdepartmental coordination, financial sustainability, postgraduate education.

## Capítulo I. Introducción

### 1.1 Antecedentes

En los programas de posgrado, la permanencia y culminación exitosa de los estudios no dependen únicamente del desempeño académico del estudiante, sino también de la existencia de mecanismos institucionales de seguimiento y de una adecuada gestión administrativa y financiera. Diversas investigaciones han demostrado que los sistemas de acompañamiento académico inciden significativamente en la retención estudiantil, especialmente cuando existen trayectorias irregulares o rezago académico (Tinto, 1993; Delgado Gutiérrez, 2022).

En contextos universitarios donde la carga administrativa se concentra en los directores de programa y existen cambios frecuentes en las estructuras organizacionales, el seguimiento individualizado de estudiantes en rezago suele debilitarse, generando brechas en la articulación entre las funciones académicas y administrativas (Tenesaca-Guamán et al., 2022).

En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, los programas de maestría han experimentado cambios estructurales significativos en los últimos años, tanto en duración como en estructura de costos. Antes de 2020, los programas tenían una duración de 18 a 24 meses y modalidad presencial. A partir de 2020, se reconfiguraron hacia programas de 12 meses con modalidad en línea y menor costo, incrementando la competencia entre instituciones de educación superior.

En este escenario competitivo, los estudiantes rezagados con obligaciones financieras pendientes encuentran incentivos para migrar a otras instituciones, profundizando el problema de deserción y cartera vencida. Desde la perspectiva de la gestión financiera educativa, la morosidad estudiantil constituye un riesgo directo para la liquidez y sostenibilidad institucional (Vicente et al., 2023).

## **Justificación**

Desde el punto de vista teórico, esta investigación integra dimensiones académicas y financieras que tradicionalmente se estudian de forma separada, proponiendo un modelo de articulación académico-administrativa orientado a la reintegración estudiantil y recuperación de cartera vencida.

Metodológicamente, el estudio analiza datos históricos del período 2018–2024 para diagnosticar el comportamiento del rezago académico y la morosidad, permitiendo proyectar escenarios de recuperación financiera mediante la implementación de una estrategia estructurada.

En términos prácticos, la investigación responde a una problemática real evidenciada en 615 estudiantes en condición de rezago y una cartera vencida acumulada superior a tres millones de dólares, lo cual impacta directamente en los indicadores de liquidez institucional.

Finalmente, la propuesta contribuye socialmente al facilitar la culminación académica de estudiantes rezagados, fortaleciendo la misión institucional y promoviendo la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

En los programas de posgrado el inicio y la culminación de los estudios dependen de un seguimiento académico y una buena gestión financiera. En diversas investigaciones se han evidenciado que estas funciones se delegan exclusivamente a los directores de programa, especialmente en contextos de alta carga administrativa y rotación de autoridades, el acompañamiento de estudiantes con trayectorias rezagadas tiene a debilitarse.

En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, los programas de maestría han atravesado cambios estructurales importantes, tanto en su duración como en sus costos. Anteriormente, las maestrías presentaban una mayor duración y un costo más elevado en sus programas de estudio 24, 18 meses y de manera presencial. A partir del año 2020 los programas de maestría tienen una duración de 12 meses y a menor costo con ofertas de

estudio en línea, lo que ha intensificado la competencia entre instituciones de educación superior. En este escenario los estudiantes rezagados de otras promociones y a la vez con deudas encuentran mayores incentivos para migrar a otras universidades, profundizando el problema de deserción y cartera vencida.

## 1.2 Definición del Problema

En la Universidad Católica e Santiago de Guayaquil, la gestión de cartera vencida y el seguimiento académico de los estudiantes de posgrado se desarrollan de manera separada, Esta fragmentación ha generado una baja efectividad en la recuperación de deudas, ya que las acciones emprendidas se limitan a llamadas o gestiones administrativas que no consideran el contexto académico de los deudores rezagados. Históricamente, estas funciones han recaído principalmente en los directores de los programas de maestría, quienes, por limitaciones de tiempo, cambios en la dirección o prioridades académicas, no han mantenido un seguimiento sostenido en los estudiantes deudores rezagados.

Figura 1

**Ilustración 1. Organigrama Vicerrectorado administrativo**



Figura 2

**Ilustración 2. Organigrama Vicerrectorado de Investigación y Posgrado**

Esta situación se agrava cuando se producen cambios en la dirección de los programas, ya que los nuevos directores tienden a concentrar sus esfuerzos en las cohortes activas, dejando en su segundo plano a los estudiantes que presentan interrupciones académicas o deudas pendientes. Como resultado, estos estudiantes permanecen en una condición de estancamiento académico y financiero, sin una guía clara de reintegración.

Una proporción significativa de estudiantes con malla terminada no pueden titularse por deuda, según el reglamento de estudiantes de posgrado de acuerdo con los años de egresados tienen que aprobar asignaturas de actualización de conocimientos.

Adicionalmente, la reducción en la duración y el costo de las maestrías en otras universidades ha incrementado la movilidad estudiantil, incentivando a los estudiantes rezagados a optar por programas alternativos como más accesible y flexibles. Esta combinación de factores afecta negativamente la recuperación de estudiantes, la recuperación de cartera vencida y la sostenibilidad en los programas de posgrado de la institución.

En este contexto el reglamento de estudiantes del subsistema de posgrado capítulo VI artículo 33 establece requisitos de reingreso y actualización académica para estudiantes con

interrupción: Entre 2 y 5 años deben tomar dos asignaturas de actualización y entre 5 y 10 años deben cursar 3 asignaturas. En la práctica, esta exigencia académica se suma a la obligación financiera pendiente y requiere de una estrategia integral académico administrativa entre áreas para brindar una solución integral al estudiante.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

La presente investigación tiene como propósito analizar la problemática de la gestión fragmentada de la cartera vencida y el seguimiento académico en los programas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, identificando las limitaciones del modelo actual basado en la administración individual de los directores de programa. A partir de este diagnóstico, se busca diseñar una estrategia integral académica-administrativa que optimice el seguimiento a estudiantes en rezago académico y la recuperación de cartera vencida, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de manera sistemática el acompañamiento académico con la gestión administrativa de las obligaciones económicas, con el fin de mejorar la reincorporación de estudiantes rezagados y fortalecer la sostenibilidad financiera intitulación.

#### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia integral académica-administrativa que contribuya el seguimiento a estudiantes en rezago académico y la recuperación de cartera vencida, contribuyendo a la sostenibilidad financiera institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

#### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar los factores académicos y administrativos que inciden en el rezago estudiantil y en el comportamiento de la cartera vencida en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

- Diseñar un modelo integral de seguimiento académico que incorpore mecanismos de alerta temprana, acompañamiento y control de permanencia estudiantil.
- Proponer un plan estructurado de recuperación de cartera vencida que articule estrategias financieras, administrativas y comunicacionales.
- Incorporar indicadores de desempeño y un esquema de gestión de riesgos dentro de la estrategia propuesta, asegurando su sostenibilidad y generación de valor institucional

#### **1.4 Preguntas de investigación**

##### **Pregunta general**

¿Cómo una estrategia integral académica-administrativa puede optimizar el seguimiento a estudiantes en rezago académico y la recuperación de cartera vencida, contribuyendo a la sostenibilidad financiera institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil?

##### **Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los factores académicos y administrativos que inciden en el rezago estudiantil y en el comportamiento de la cartera vencida?
- ¿Qué componentes debe integrar un modelo de seguimiento académico para mejorar la permanencia y culminación del programa de posgrado?
- ¿Qué estrategias financieras, administrativas y comunicacionales pueden implementarse para mejorar la recuperación de cartera vencida?
- ¿Qué indicadores de desempeño y mecanismos de gestión de riesgos deben incorporarse para garantizar la sostenibilidad y generación de valor de la estrategia propuesta?

## **1.5 Hipótesis**

La implementación de una estrategia integral académica-administrativa reducirá el porcentaje de rezago académico y aumentará el índice de recuperación de cartera vencida, impactando positivamente en los indicadores de sostenibilidad financiera institucional.

## **1.6 Marco Conceptual**

La investigación se fundamenta en los conceptos de Estrategia integral académica - administrativa, seguimiento a estudiantes en rezago académico, recuperación de cartera vencida, sostenibilidad financiera, institucional. En el contexto de los programas de posgrado, la reincorporación de estudiantes con rezago académico y obligaciones financieras pendientes requiere una articulación efectiva entre las áreas académicas y financieras, respetando sus competencias. En consecuencia, la propuesta se orienta al diseño de un procedimiento institucional estructurado de articulación interáreas, que permita coordinar el seguimiento académico con las acciones administrativas y financieras, estableciendo una guía clara de reintegración conforme la normativa institucional y contribuyendo a la permanencia, culminación de estudios y sostenibilidad de los programas.

## **1.7 Definición de Términos**

### **Estrategia**

Según Michael Porter (1980): La estrategia es la formulación de acciones orientadas a crear una posición diferenciada y sostenible mediante la coordinación de recursos y actividades.

Por su parte Henry Mintzberg (1997) sostiene que: La estrategia es un patrón de decisiones coherentes que integran objetivos, políticas y acciones de una organización.

### **Gestión académica.**

De acuerdo con Cesar Coll (2001): La gestión académica comprende los procesos de planificación, ejecución y evaluación orientados al desarrollo formativo del estudiante.

**Gestión administrativa**

Según Idalberto Chiavenato (2017): la gestión administrativa implica la coordinación eficiente de recursos humanos, financieros y organizacionales para el logro de objetivos institucionales.

**Rezago académico**

Situación en la que el estudiante presenta retraso en el cumplimiento del plan curricular respecto al tiempo establecido por el programa, el mismo que puede estar asociado a factores económicos, personales o institucionales (Tinto, 1993).

**Cartera vencida**

Se refiere al conjunto de cuentas por cobrar cuyo plazo a finalizado, generando riesgo financiero para la organización (Gitman & Zutter, 2016). En instituciones de educación superior, representa obligaciones pendientes de estudiantes que impactan el flujo de caja y la sostenibilidad financiera.

**Gestión académico-financiera**

Son procesos administrativos que vincula la supervisión del desempeño académico con la administración de obligaciones económicas, bajo un enfoque sistémico integrado (Chiavenato, 2019). Este contexto se sustenta a la gestión por procesos, donde las áreas funcionales trabajan de manera coordinada para mejorar la eficiencia institucional.

**Reincorporación académica**

Proceso formal mediante el cual un estudiante que ha interrumpido temporalmente sus estudios retoma su programa académico, previa regularización de requisitos administrativos y financieros (UNESCO, 2021). Este proceso busca garantizar la continuidad educativa y reducir la deserción.

**Estancamiento académico**

Condición en la que el estudiante suspende temporalmente su avance formativo debido a limitaciones financieras o administrativas generando riesgo de deserción (Tinto, 1993).

**Seguimiento institucional**

Sistema estructurado de monitoreo que permite evaluar de manera continua la situación académica y financiera de los estudiantes, facilitando intervenciones oportunas para mejorar la retención (Kaplan & Norton, 2001).

**Sostenibilidad financiera institucional**

Capacidad de una organización para mantener equilibrio económico a largo plazo, garantizando estabilidad en ingresos, control de gastos y recuperación eficiente de cartera (Gitman & Zutter, 2016).

## **Capítulo II. Revisión de Literatura**

### **2.1 Marco Contextual**

La educación de posgrado se desarrolla en un entorno altamente competitivo, caracterizado por cambios en la duración y costos de los programas, así como por una mayor movilidad estudiantil. En este contexto, las universidades enfrentan el reto de garantizar la permanencia y culminación de los estudios, especialmente de aquellos estudiantes que presentan rezagos académicos o dificultades financieras.

En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, los programas de maestría han evolucionado hacia estructuras más cortas y accesibles, lo que ha intensificado la competencia con otras instituciones de educación superior. Esta situación ha evidenciado la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de acompañamiento académico y financiero, particularmente para estudiantes que se encuentran en procesos de interrupción o con obligaciones económicas pendientes.

### **2.2 Marco legal y normativo**

El marco legal que regula los programas de posgrado en el Ecuador se sustenta en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y en las disposiciones emitidas por el Consejo de Educación Superior (CES), las cuales establecen lineamientos sobre la organización académica, duración de los programas y responsabilidades institucionales en relación con la permanencia estudiantil.

A nivel institucional, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil dispone de reglamentos internos que norman la gestión académica, administrativa y financiera de los programas de posgrado. En particular, el reglamento de posgrado contempla asignaturas de actualización para estudiantes con interrupción entre 2 y 5 años (dos asignaturas) y entre 5 y 10 años (tres asignaturas), lo que requiere articulación entre áreas para viabilizar la reincorporación académica y la regularización financiera.

### 2.3 Marco teórico

La permanencia y culminación de estudios en programas de posgrado han sido ampliamente analizadas desde la teoría de integración académica y social. Tinto (1993) sostiene que la continuidad del estudiante depende del nivel de integración que logre con la institución, tanto en el ámbito académico como en el institucional. Cuando el acompañamiento es insuficiente o discontinuo, aumenta el riesgo de deserción o interrupción temporal de los estudios. Diversos estudios empíricos han demostrado que los factores financieros influyen significativamente en la permanencia estudiantil. Cabrera, Nora y Castañeda (1992) evidencian que las dificultades económicas pueden afectar la decisión de continuar o abandonar los estudios, especialmente cuando no existen mecanismos institucionales de apoyo articulado. En el ámbito de posgrado, Quintero-Guasca (2021) señala que el acompañamiento institucional y la flexibilidad administrativa inciden positivamente en la continuidad académica.

Desde la perspectiva financiera, la gestión de cartera vencida se vincula con la estabilidad económica de la organización. Gitman y Zutter (2016) explican que una administración adecuada de cuentas por cobrar permite mantener equilibrio en el flujo de ingresos y reducir riesgos financieros. En instituciones de educación superior, la cartera vencida no solo representa un desafío contable, sino también un indicador de posibles interrupciones académicas. En el campo de la administración estratégica, David y David (2017) sostienen que la integración de funciones organizacionales mediante estrategias coordinadas fortalece la sostenibilidad institucional. Esta integración cobra relevancia cuando se articulan procesos académicos y financieros bajo un enfoque sistémico. Asimismo, la gestión por procesos plantea que la coordinación estructurada entre áreas funcionales mejora la eficiencia institucional y reduce la fragmentación administrativa (Chiavenato, 2019). En este marco teórico, la estrategia integral académico-financiera se concibe como un modelo de

gestión que articula el seguimiento académico con la administración de obligaciones económicas, permitiendo mejorar la reincorporación de estudiantes rezagados y fortalecer la sostenibilidad financiera institucional.

#### **2.4 Enfoque de gestión de proyectos bajo PMBOK® Séptima Edición**

La propuesta de intervención se concibe como un proyecto institucional orientado a la generación de valor, por lo que se sustenta en los principios y dominios de desempeño del PMBOK® Séptima Edición (Project Management Institute, 2021).

Este enfoque enfatiza la entrega de valor, la gobernanza, la gestión de interesados y la medición del desempeño como elementos centrales para asegurar que una intervención organizacional sea viable y sostenible. En este sentido, la estrategia académico-financiera se estructura como un proyecto que integra a las áreas involucradas (académica y administrativa) mediante un procedimiento formal, priorizando la gestión de interesados, la planificación por fases, la entrega de valor, la gestión de riesgos y la evaluación mediante indicadores académicos y financieros. La implementación propuesta se alinea con los dominios de desempeño relacionados con los interesados, planificación, entrega, medición e incertidumbre, garantizando un enfoque adaptable y orientados a resultados institucionales

## Capítulo III. Metodología de la Investigación

### 3.1 Diseño Metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Es no experimental, debido a que no se manipulo ninguna de las variables de estudio, sino que se analizaron los fenómenos en su contexto natural, es transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo. Asimismo, presenta un alcance correlacional, dado que se busca analizar la relación entre la gestión académico-financiera institucional y la reincorporación académica de posgrado.

### 3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva y correlacional. Es descriptiva porque permite caracterizar la situación académica y administrativa-financiera de los estudiantes de posgrado que presentan rezago académico y/o cartera vencida. Es correlacional porque analiza la relación existente entre el seguimiento académico, la gestión administrativa-financiera institucional y la intención de reincorporación de los estudiantes a los programas de posgrado.

### 3.3 Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo dado que se utilizó encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de datos y se amplió análisis estadístico descriptivo para la interpretación de los resultados obtenidos. El método de la información se realizó mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes.

### 3.4 Operacionalización de las Variables:

La investigación considera las siguientes variables

**Variable independiente (VI):** Estrategia académica-administrativa.

**Variables dependientes (VD):**

- Seguimiento a estudiantes en rezago académico.

- Recuperación de cartera vencida.
- Sostenibilidad financiera institucional.

### Operacionalización de Variables

**Tabla 1. Variable Independiente: Estrategia académica-administrativa**

Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Escala
Coordinación interdepartamental	Existencia de protocolos conjuntos	Revisión documental	Ficha de análisis documental	Nominal (Sí/No)
Seguimiento conjunto	Número de reuniones interdepartamentales	Registro administrativo	Actas institucionales	Cuantitativa discreta
Regularización académica	Número de estudiantes con plan especial	Registro académico	Base de datos institucional	Cuantitativa
Planes de pago vinculados	Número de convenios activos	Registro financiero	Reporte de cartera	Cuantitativa
Monitoreo y control	Existencia de indicadores integrados	Análisis institucional	Matriz de indicadores	Nominal (Sí/No)

**Tabla 2. Variable Dependiente: Seguimiento a estudiantes en rezago académico**

Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Escala
Identificación	Número de estudiantes en rezago	Análisis estadístico	Base institucional	Cuantitativa
Contacto y gestión	Número de estudiantes contactados	Registro administrativo	Reporte de seguimiento	Cuantitativa
Reintegración	Número de estudiantes reincorporados	Registro académico	Sistema institucional	Cuantitativa
Avance académico	% de materias aprobadas tras reintegración	Análisis comparativo	Historial académico	Porcentual

**Tabla 3. Variable Dependiente: Recuperación de cartera vencida**

Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Escala
Monto recuperado	Valor total recuperado	Análisis financiero	Reporte contable	Cuantitativa continua
Nivel de morosidad	% reducción anual de cartera	Análisis comparativo	Estados financieros	Porcentual
Convenios de pago	Número de convenios activos	Registro financiero	Base de datos cartera	Cuantitativa

**Tabla 4. Variable Dependiente: Sostenibilidad financiera institucional**

Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Escala
Liquidez	Variación de ingresos por recuperación	Análisis financiero	Estados financieros	Cuantitativa
Riesgo financiero	% reducción de cartera incobrable	Análisis comparativo	Reporte contable	Porcentual
Flujo proyectado	Proyección de recuperación a 3 años	Modelación financiera	Matriz de escenarios	Cuantitativa

### 3.5 Instrumentación

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue una encuesta estructurada, aplicada de manera online y enviada por correo electrónico a estudiantes de posgrado que registraron interrupciones académicas y o cartera vencida durante el periodo comprendido entre los años 2018y 2024. El cuestionario fue conformado por preguntas cerradas de opción múltiple, organizadas en función de las variables y dimensiones establecidas en la operacionalización. Las preguntas fueron orientadas a identificar los factores académicos, financieros y a la vez su reincorporación.

### 3.6 Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento se confirmó mediante el juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia, pertinencia y alineación de los ítems con los objetivos de la investigación. La confianza del instrumento se sustentó en la consistencia interna de los ítems.

#### 3.6.1 Población

La población de estudio estuvo conformada por 615 estudiantes de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, correspondiente al periodo 2018-2024, los mismos que presentaron rezago académico y u obligaciones financieras durante dicho periodo.

### **3.6.2 Muestra**

La muestra estuvo constituida por 45 estudiantes de posgrado que respondieron voluntariamente la encuesta enviada por correo. Estos participantes representan el 7.3% de la población total identificada.

### **3.6.3 Muestreo**

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por utilidad, debido a que la selección de los participantes dependió de la disponibilidad y repuesta voluntaria de los estudiantes contactados. Si bien el tamaño de la muestra no permite realizar generalizaciones estadísticas a toda la población. Resulta oportuno para obtener información descriptiva y aproximaciones analíticas sobre la problemática estudiada, estimando que se trata de un grupo específico de difícil acceso.

## Capítulo IV. Análisis y discusión

### 4.1 Recolección y registro de datos

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta online aplicada a estudiantes de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que presentaron rezago académico y/o cartera vencida durante el período 2018-2024. La encuesta fue enviada por correo electrónico a una base de 615 estudiantes, obteniéndose un total de 45 respuestas válidas. Las respuestas fueron registradas automáticamente en una hoja de cálculo electrónica, lo que permitió su organización, depuración y posterior análisis estadístico descriptivo. La información se estructuró en función de las variables del estudio, relacionadas con la estrategia integral académica-administrativa, seguimiento a estudiantes en rezago académico, recuperación de cartera vencida y sostenibilidad financiera institucional.

**Tabla 5. Base de datos de cartera vencida**

AÑOS	CARTERA VENCIDA (Al 31 de enero del 2026)	ESTUDIANTES
2018	\$ 960.381,08	139
2019	\$ 503.885,45	56
2020	\$ 164.433,15	29
2021	\$ 334.281,16	62
2022	\$ 282.333,78	67
2023	\$ 323.973,31	96
2024	\$ 514.057,52	166
<b>Deuda total</b>	<b>\$ 3.083.345,45</b>	<b>615</b>

### 4.2 Consentimiento informado

La participación en la encuesta fue voluntaria y anónima. Antes de responder el cuestionario, los estudiantes fueron informados sobre el propósito académico de la investigación, garantizando la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de la información para fines investigativos. El consentimiento informado se consideró implícito mediante la aceptación y respuesta del cuestionario en línea.

1. Actualmente, ¿cuántas asignaturas le faltan para culminar la malla curricular de su programa de posgrado?

45 respuestas

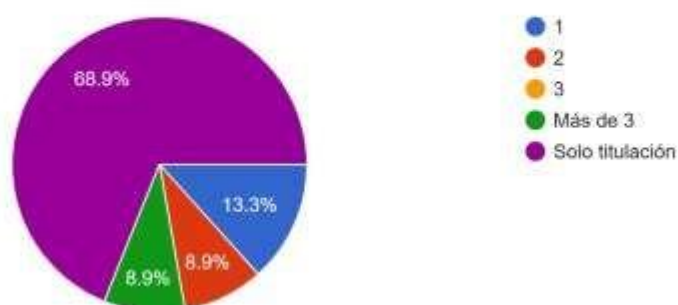


Ilustración 3. Grafico de pregunta

El gráfico muestra la distribución de 45 respuestas respecto al número de asignaturas que les faltan para culminar el programa de posgrado. Se observa que el grupo mayoritario corresponde a estudiantes que se encuentran en condición de solo titulación, representando el 68,9% del total. En segundo lugar, el 13,3% indica que le falta una asignatura. Un 8,9% manifiesta tener más de tres asignaturas pendientes, mientras que el 8,9% restante señala que le faltan dos o tres materias. La mayor concentración visual se encuentra en la categoría “Solo titulación”.

2. ¿Cuántos años han transcurrido desde su último período académico cursado?

45 respuestas

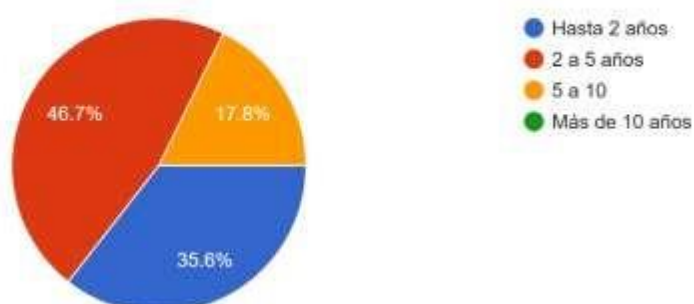


Ilustración 4. Gráfico de pregunta .

En este gráfico se presentan 45 respuestas sobre el tiempo transcurrido desde el último período académico cursado. Se observa que el 46,7% de los encuestados indica que han pasado entre 2 a 5 años. El 35,6% señala que han transcurrido hasta 2 años, mientras que el 17,8% manifiesta que han pasado entre 5 a 10 años. No se registran respuestas en la categoría “Más de 10 años”. La distribución muestra mayor concentración en el rango de 2 a 5 años.

3. De acuerdo con el Reglamento de Estudiantes de Posgrado, ¿está de acuerdo en participar en procesos de reingreso académico y actualización de conocimientos?

45 respuestas

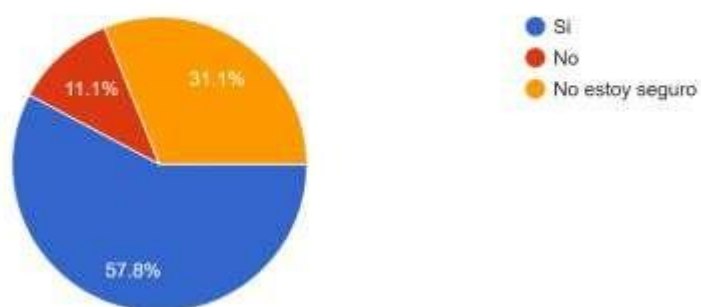


Ilustración 5. Gráfico de pregunta

El gráfico presenta las respuestas relacionadas con la disposición a participar en procesos de reingreso académico y actualización de conocimientos. El 57,8% de los encuestados respondió que sí estaría de acuerdo en participar. El 31,1% indicó que no está seguro, mientras que el 11,1% respondió que no participaría. La mayor proporción corresponde a la respuesta afirmativa.

4. Si le faltan 1, 2 o 3 asignaturas, ¿estaría dispuesto/a a reingresar para culminar la malla curricular?

45 respuestas

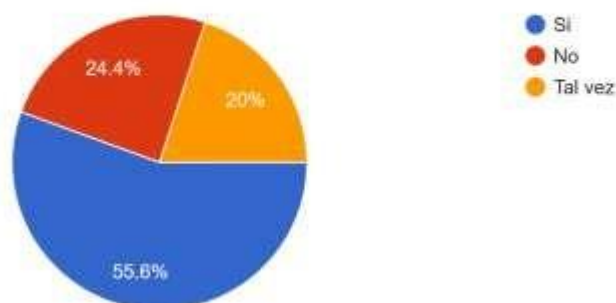


Ilustración 6. Gráfico de pregunta

El gráfico presenta 45 respuestas relacionadas con la disposición de los estudiantes a reingresar para culminar la malla curricular en caso de tener entre una y tres asignaturas pendientes. Se observa que el 55,6% respondió afirmativamente (Sí). El 24,4% indicó que No estaría dispuesto/a, mientras que el 20% manifestó que Tal vez consideraría la posibilidad. La mayor proporción corresponde a la respuesta afirmativa.

5. Si se encuentra en el rango de 2 a 5 años de interrupción, ¿estaría dispuesto/a a cursar asignaturas de actualización académica?

45 respuestas

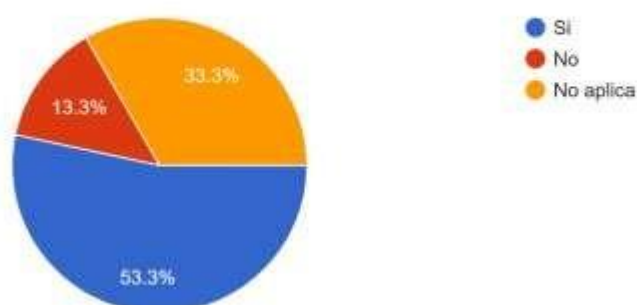


Ilustración 7. Gráfico de pregunta

Este gráfico muestra 45 respuestas sobre la disposición a cursar asignaturas de actualización académica en caso de encontrarse en un rango de interrupción de 2 a 5 años. El

53,3% respondió Sí, el 13,3% indicó No, y el 33,3% seleccionó la opción No aplica. La categoría con mayor representación es la respuesta afirmativa.

6. Si se encuentra en el rango de 5 a 10 años de interrupción, ¿estaría dispuesto/a a cursar asignaturas de actualización académica y profesionalizante?

44 respuestas

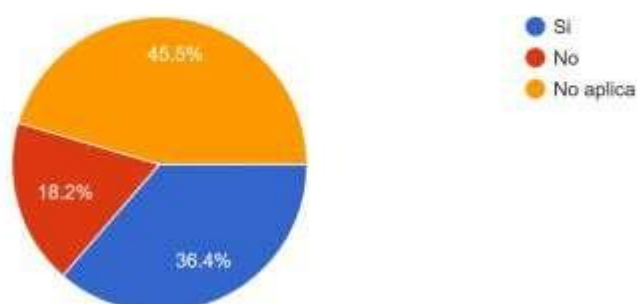


Ilustración 8. Gráfico de pregunta

El gráfico presenta 44 respuestas relacionadas con la disposición a cursar asignaturas de actualización académica y profesionalización en el caso de haber transcurrido entre 5 y 10 años desde la interrupción. El 36,4% respondió Sí, el 18,2% indicó No, mientras que el 45,5% seleccionó la opción No aplica. La categoría con mayor porcentaje corresponde a “No aplica”.

7. ¿Estaría dispuesto/a a regularizar su situación financiera para culminar su posgrado?

45 respuestas

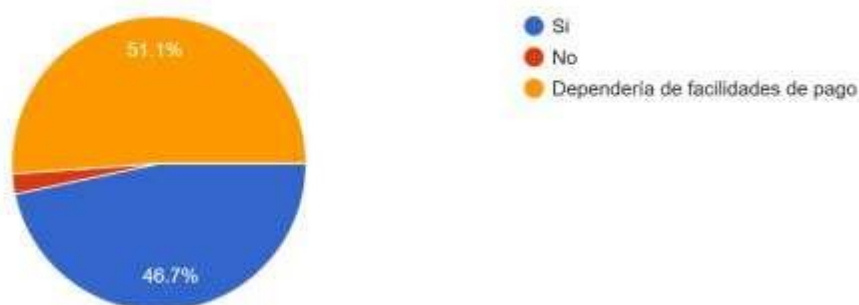


Ilustración 9. Gráfico de pregunta

El gráfico presenta 45 respuestas respecto a la disposición de los estudiantes a regularizar su situación financiera para culminar el posgrado. El 51,1% indicó que su decisión dependería de las facilidades de pago ofrecidas. El 48,7% respondió afirmativamente (Sí), mientras que un porcentaje mínimo indicó que No estaría dispuesto/a. La mayor proporción corresponde a la opción condicionada a facilidades de pago.

8. En caso de que la Universidad ofrezca facilidades académicas y financieras, ¿estaría dispuesto/a a retomar y culminar su posgrado?  
45 respuestas



Ilustración 10. Grafico de pregunta

Este gráfico muestra 45 respuestas relacionadas con la disposición a retomar y culminar el posgrado bajo condiciones de apoyo académico y financiero por parte de la Universidad. El 95,6% respondió Sí, mientras que un porcentaje reducido seleccionó la opción Tal vez. No se observan respuestas en la categoría No. La respuesta afirmativa presenta una clara predominancia visual en el gráfico.

9. ¿Cuáles han sido los principales factores que han dificultado la culminación de su posgrado?  
45 respuestas

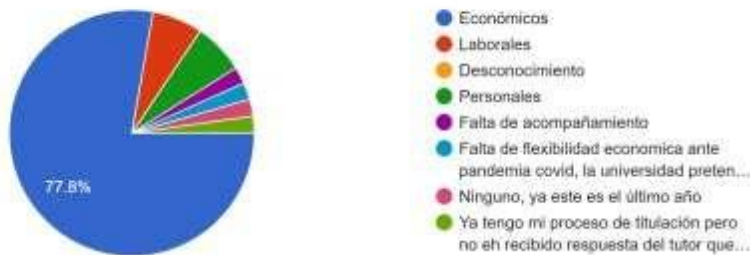


Ilustración 11. Grafico de pregunta

El gráfico presenta 45 respuestas sobre los factores que han dificultado la culminación del programa de posgrado. Se observa que el factor económico concentra la mayor proporción de respuestas, representando el 77,8% del total. En menor proporción aparecen factores como laborales, desconocimiento, personales, falta de acompañamiento, así como otras situaciones específicas mencionadas por los encuestados. La mayor concentración visual se encuentra en la categoría económica.

10. Considerando su situación académica y financiera, ¿tiene interés real en culminar su posgrado?  
45 respuestas

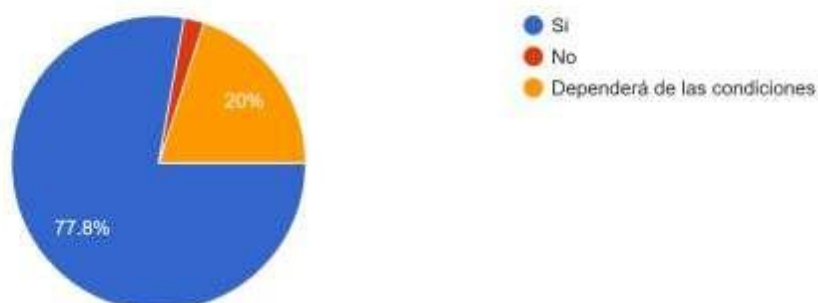


Ilustración 12. Gráfico de pregunta

El gráfico presenta 45 respuestas relacionadas con el interés real de los estudiantes en culminar su programa de posgrado, considerando su situación académica y financiera actual. Se observa que el 77,8% respondió afirmativamente (Sí). El 20% indicó que su decisión dependería de las condiciones, mientras que un porcentaje reducido seleccionó la opción No. La mayor proporción corresponde a la respuesta afirmativa, evidenciando una clara predominancia visual en el gráfico.

### 4.3 Análisis e interpretación de los datos

Los resultados evidencian que una proporción significativa de los estudiantes encuestados se encuentra en una fase avanzada de su programa de posgrado, principalmente en condición de solo titulación o con un número reducido de asignaturas pendientes. Este hallazgo demuestra que el rezago no se debe necesariamente a bajo rendimiento académico,

sino a factores externos que han interrumpido el proceso de culminación. Asimismo, la mayoría de los participantes indicó que la interrupción académica se produjo en un período relativamente reciente, dentro del rango de hasta dos años. Este resultado sugiere un alto potencial de reincorporación, ya que el tiempo de desvinculación no ha sido prolongado en la mayoría de los casos. En relación con los factores que han dificultado la culminación del posgrado, los resultados muestran que las dificultades económicas constituyen el principal obstáculo. Este hallazgo confirma que la dimensión financiera es determinante en el rezago académico, lo que evidencia la necesidad de integrar mecanismos de apoyo financiero con el seguimiento académico institucional.

Los resultados también indican una alta disposición a regularizar la situación financiera y retomar los estudios, especialmente cuando existen facilidades de pago y condiciones académicas flexibles. La modalidad virtual y los horarios nocturnos o de fines de semana fueron identificados como alternativas que facilitarían la culminación de las asignaturas pendientes. Esto refleja la necesidad de adaptar la oferta académica a las condiciones reales de los estudiantes rezagados. Finalmente, se evidencia que la mayoría de los encuestados mantiene un interés real en culminar el posgrado, motivado por la obtención del título y el crecimiento profesional. Este resultado respalda la hipótesis planteada, al demostrar que la implementación de una estrategia académica-administrativa integrada reducirá el porcentaje de rezago académico y aumentará el índice de recuperación de cartera vencida, impactando positivamente en los indicadores de sostenibilidad financiera institucional.

Los resultados se interpretan considerando que, conforme al reglamento institucional de posgrado, los estudiantes con interrupción entre 2 y 5 años deben cursar dos asignaturas de actualización, mientras que aquellos con interrupción entre 5 y 10 años deben cursar tres asignaturas de actualización. En la práctica, esta exigencia académica se suma a la obligación

financiera pendiente, por lo que la reincorporación requiere una ruta integral que coordine la regularización académica y los convenios de pago, evitando que el estudiante perciba el pago como un esfuerzo sin solución académica viable.

#### **4.4 Discusión de resultados**

Los hallazgos obtenidos coinciden con la literatura especializada que señala que el rezago y la deserción en programas de posgrado están asociados a factores financieros e institucionales, más que a la falta de motivación del estudiante (Cabrera et al., 1992; Tinto, 1993). En este sentido, los resultados confirman que la gestión fragmentada entre lo académico y lo administrativo limita la reincorporación efectiva de los estudiantes rezagados. La elevada disposición de los encuestados a retomar sus estudios bajo condiciones de apoyo académico y facilidades financieras respalda los enfoques teóricos que plantean la importancia de integrar ambas dimensiones dentro de una estrategia institucional coordinada (David & David, 2017; Chiavenato, 2019). Esto refuerza la pertinencia de proponer un procedimiento institucional estructurado que articule el seguimiento académico con la gestión de cartera vencida.

Desde una perspectiva institucional, los resultados evidencian que la sostenibilidad financiera de los programas de posgrado no depende únicamente de la recuperación de cartera, sino de la capacidad de generar mecanismos que promuevan la culminación efectiva de los estudios. En consecuencia, la implementación de una estrategia integral académica-administrativa se presenta como una alternativa viable para mejorar simultáneamente la reincorporación estudiantil y la estabilidad financiera institucional.

## Capítulo V. Propuesta de intervención

### 5.1 Planteamiento del Procedimiento

La presente propuesta se estructura como un **Proyecto Institucional de Mejora Organizacional**, orientado al diseño e implementación de un Sistema Integral Académico-Administrativo y financiero para la reintegración de estudiantes en condición de rezago y la recuperación estructurada de cartera vencida en los programas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Desde el enfoque de la Gestión de Proyectos, la intervención se concibe como una iniciativa temporal con alcance definido, entregables específicos y criterios de evaluación medibles, cuyo propósito es generar valor institucional mediante la articulación estratégica entre las áreas académica y administrativas financieras.

#### 5.1.1 Nombre del Proyecto

“Implementación del Sistema Integral de Reintegración Académica y Recuperación de Cartera en Posgrado”.

#### 5.1.2 Tipo de Proyecto

Proyecto de mejora organizacional enfocado en optimización de procesos internos y fortalecimiento de sostenibilidad financiera institucional.

#### 5.1.3 Objetivo del Proyecto

Diseñar e implementar un procedimiento estructurado de articulación interáreas que permita optimizar el seguimiento a estudiantes en rezago académico y aumentar el índice de recuperación de cartera vencida, contribuyendo a la sostenibilidad financiera institucional.

#### 5.1.4 Alcance del Proyecto

El proyecto contempla:

- Levantamiento y depuración de la base histórica 2018–2024.
- Segmentación estratégica de estudiantes según condición académica y financiera.

- Diseño de un protocolo institucional de articulación académico-administrativa.
- Elaboración de planes personalizados de reintegración académica y regularización financiera.
- Implementación piloto del modelo.
- Diseño de sistema de indicadores y control de desempeño.

No contempla:

- Reformas normativas al reglamento de posgrado.
- Modificaciones estructurales permanentes del organigrama institucional.

### **5.1.5 Fases del Proyecto**

#### **Fase 1: Inicio**

- Elaboración del acta de constitución del proyecto.
- Identificación de interesados (stakeholders).
- Definición preliminar del alcance y objetivos.

#### **Fase 2: Planificación**

- Definición detallada del alcance.
- Diseño del procedimiento interáreas.
- Desarrollo de matriz de riesgos.
- Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Elaboración del cronograma de ejecución.
- 

#### **Fase 3: Ejecución**

- Depuración y segmentación de base de datos.
- Diagnóstico integral académico-financiero por estudiante.
- Diseño de planes personalizados de reintegración.
- Implementación de convenios de regularización financiera.

**Fase 4: Monitoreo y Control**

- Medición de indicadores de reincorporación.
- Seguimiento del cumplimiento de convenios de pago.
- Evaluación de reducción de rezago académico.
- Análisis de desviaciones y acciones correctivas.

**Fase 5: Cierre**

- Evaluación de resultados del piloto.
- Informe final del proyecto.
- Propuesta de institucionalización del modelo.

**5.1.6 Entregables del Proyecto**

1. Documento oficial del procedimiento académico-financiero.
2. Base de datos segmentada y clasificada estratégicamente.
3. Plantilla estándar de diagnóstico integral.
4. Formato institucional de plan personalizado de reintegración.
5. Cuadro de indicadores de desempeño.
6. Informe final de resultados y evaluación de impacto.

**5.1.7 Identificación de Interesados (Stakeholders)**

- Dirección General de Posgrado.
- Directores de programas de maestría.
- Departamento administrativo financiero.
- Secretaría académica.
- Estudiantes rezagados.
- Rectorado.

La adecuada gestión de interesados permitirá reducir resistencias internas y asegurar alineación estratégica del proyecto con los objetivos institucionales.

## 5.2 Validación Teórica

La propuesta se sustenta en fundamentos teóricos de estrategia, gestión académica, administración financiera y dirección de proyectos.

Desde la perspectiva estratégica, Porter (1980) establece que la estrategia implica coordinar recursos para crear ventajas sostenibles. La articulación académico-financiera permite optimizar recursos institucionales y reducir pérdidas asociadas a la deserción y morosidad.

Mintzberg (1997) sostiene que la estrategia constituye un patrón coherente de decisiones. La formalización del procedimiento evita que la gestión dependa exclusivamente de decisiones individuales de los directores de programa.

En el ámbito de permanencia estudiantil, Tinto (1993) señala que el acompañamiento institucional influye directamente en la retención académica. El modelo propuesto incorpora seguimiento estructurado y alertas tempranas.

Desde la gestión financiera, Gitman y Zutter (2016) destacan que la recuperación eficiente de cartera incide en la liquidez organizacional. La propuesta integra herramientas de gestión financiera adaptadas al entorno educativo.

Finalmente, desde el enfoque de dirección de proyectos, la integración funcional y el control sistemático permiten generar valor organizacional mediante iniciativas estructuradas y medibles.

## 5.3 Procedimiento propuesto

### Fase 1: Identificación y segmentación

- Consolidación de base de datos institucional de estudiantes con rezago académico y/o cartera vencida.
- Clasificación según estado académico: solo titulación; una a tres asignaturas pendientes; interrupción prolongada.

- Clasificación según estado financiero: mora baja; mora media; mora alta.
- Priorización de casos según probabilidad de reincorporación y nivel de mora.

### **Fase 2: Diagnóstico académico-financiero**

- Revisión integral del historial académico y verificación del tiempo de interrupción.
- Aplicación de criterios reglamentarios para asignaturas de actualización (cuando corresponda).
- Análisis de situación financiera y alternativas de regularización.
- Identificación de barreras académicas, laborales y económicas.

### **Fase 3: Plan individual de reintegración**

- Definición de ruta académica personalizada: modalidad (virtual o presencial), horarios flexibles y asignaturas pendientes.
- Aplicación del reglamento de actualización: 2 asignaturas (2-5 años) o 3 asignaturas (5-10 años), según corresponda.
- Propuesta de facilidades financieras: convenios de pago, reestructuración de deuda y cronograma escalonado.
- Designación de responsable de seguimiento institucional y registro del plan.

### **Fase 4: Seguimiento y control**

- Contacto periódico estructurado y registro de avances académicos.
- Monitoreo del cumplimiento del plan financiero y alertas tempranas.
- Coordinación con direcciones de programa sin depender exclusivamente de cambios administrativos.

### **Fase 5: Evaluación y mejora continua**

- Registro de estudiantes reintegrados y tasa de culminación/titulación.
- Medición del porcentaje de recuperación de cartera vencida asociada a casos intervenidos.
- Retroalimentación y ajustes al procedimiento para el siguiente período.

### **5.3.1 Indicadores de evaluación**

- Tasa de reincorporación de estudiantes rezagados.
- Porcentaje de recuperación de cartera vencida.
- Tasa de culminación/titulación de estudiantes reintegrados.
- Tiempo promedio de regularización financiera.
- Nivel de satisfacción del estudiante reintegrado.

### **5.4 Validación técnica**

La validación técnica de la propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en el Capítulo IV. Los hallazgos evidencian que la mayoría de los estudiantes se encuentra en etapas avanzadas del programa, que el factor económico constituye el principal obstáculo y que existe alta disposición de reincorporación bajo condiciones de apoyo institucional. Estos resultados confirman la necesidad de un procedimiento institucional que articule el seguimiento académico con la gestión administrativa financiera. Desde el punto de vista organizacional, la propuesta reduce la fragmentación administrativa, disminuye la dependencia exclusiva del director del programa, estandariza procesos de reintegración y optimiza el uso de información académica y financiera existente. La propuesta es técnicamente viable, ya que no requiere la implementación de sistemas nuevos, sino la articulación de los procesos institucionales ya establecidos.

### **5.5 Validación financiera**

Desde una perspectiva financiera, la estrategia propuesta genera impacto positivo en la sostenibilidad institucional. La reintegración de estudiantes permite recuperar cartera vencida sin incurrir en altos costos de cobranza externa, incrementa ingresos por matrículas y asignaturas asociadas al proceso de regularización académica, reduce la pérdida de ingresos asociada a la deserción y mejora indicadores de eficiencia financiera del programa. Asimismo, la implementación del procedimiento no implica un incremento significativo en

costos operativos, dado que se basa en la coordinación y reorganización de funciones del personal existente. En términos de costo-beneficio, la inversión institucional es baja en comparación con el potencial de recuperación de ingresos y mejora de indicadores académicos. En consecuencia, la propuesta fortalece simultáneamente la reincorporación académica, la recuperación de cartera y la sostenibilidad financiera institucional.

## **Capítulo VI. Plan estratégico de la propuesta de intervención**

### **6.1 Plan estratégico del Proyecto de Intervención**

El presente capítulo desarrolla el Plan Estratégico del Proyecto “Implementación del Sistema Integral de Seguimiento Académica y Recuperación de Cartera en los programas de Posgrado”, estructurado bajo los principios de dirección de proyectos, integrando planificación, ejecución, monitoreo, control y gestión de riesgos.

### **6.2 Descripción del Procedimiento del Proyecto**

El proyecto se ejecutará bajo un enfoque por fases, garantizando control progresivo y generación de valor institucional.

#### **Fase 1: Inicio**

Objetivo: Formalizar el proyecto y definir su marco estratégico.

Actividades principales:

- Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto.
- Identificación y análisis de interesados.
- Definición preliminar de objetivos estratégicos.

Producto: Documento de autorización formal del proyecto.

#### **Fase 2: Planificación**

Objetivo: Definir el marco operativo y técnico del proyecto.

Actividades principales:

- Definición detallada del alcance.
- Elaboración de cronograma.
- Diseño del procedimiento interáreas.
- Construcción de matriz de riesgos.
- Definición de indicadores clave (KPIs).

Producto: Plan de Dirección del Proyecto.

### **Fase 3: Ejecución**

Objetivo: Implementar el modelo integral académico-administrativo financiero.

Actividades principales:

- Depuración y segmentación de base histórica.
- Diagnóstico integral por estudiante.
- Diseño de planes personalizados de reintegración.
- Implementación de convenios de regularización financiera.

Producto: Estudiantes reincorporados y convenios formalizados.

### **Fase 4: Monitoreo y Control**

Objetivo: Medir desempeño y asegurar cumplimiento de objetivos.

Actividades principales:

- Seguimiento de KPIs.
- Control de cumplimiento de cronograma.
- Evaluación de recuperación de cartera.
- Acciones correctivas ante desviaciones.

Producto: Reportes trimestrales de desempeño.

### **Fase 5: Cierre**

Objetivo: Evaluar impacto y formalizar institucionalización.

Actividades principales:

- Informe final de resultados.
- Evaluación de impacto financiero y académico.
- Propuesta de adopción permanente del modelo.

Producto: Documento de cierre y recomendación estratégica.

## **6.2 Cronograma Propuesto**

Duración estimada: 6 meses.

Mes 1: Inicio y planificación estratégica.

Mes 2: Diseño detallado del procedimiento y matriz de riesgos.

Mes 3–4: Implementación piloto y contacto con estudiantes segmentados.

Mes 5: Seguimiento y control de indicadores.

Mes 6: Evaluación final y cierre del proyecto.

Posteriormente, el modelo funcionará como proceso institucional permanente.

### **6.3 Criterios de Evaluación del Proyecto**

Para medir la efectividad del proyecto se establecen los siguientes indicadores:

- Incremento porcentual de recuperación de cartera vencida.
- Reducción del porcentaje de estudiantes en rezago académico.
- Tasa de reincorporación estudiantil.
- Tiempo promedio de regularización financiera.
- Cumplimiento del cronograma del proyecto ( $\geq 90\%$ ).

Estos indicadores permitirán validar la hipótesis de que una estrategia integral académico-administrativa mejora la sostenibilidad financiera institucional.

### **6.4 Matriz de Riesgos del Proyecto**

La gestión de riesgos es una parte esencial del proyecto, ya que permite anticipar situaciones que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, el cronograma o los resultados esperados. En una estrategia orientada a mejorar la recuperación de cartera vencida y reducir el rezago académico, es necesario reconocer posibles obstáculos como la baja participación estudiantil, la resistencia al cambio, limitaciones presupuestarias o retrasos en la ejecución. La matriz de riesgos facilita identificar estos factores, evaluar su probabilidad e impacto, y definir acciones preventivas o correctivas que protejan los indicadores establecidos.

Más que un requisito técnico, esta herramienta fortalece la toma de decisiones y brinda mayor seguridad durante el desarrollo del proyecto. El seguimiento constante de los riesgos permite realizar ajustes oportunos y garantizar que, al momento del cierre, existan resultados sólidos que respalden la propuesta de institucionalizar el modelo de manera permanente, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

**Tabla 6. Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos**

Código	Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Estrategia de Mitigación
R1	Resistencia interna de directores o áreas	Media	Alta	Alto	Socialización del proyecto y reuniones de alineación estratégica
R2	Información incompleta o desactualizada en base histórica	Alta	Media	Alto	Proceso previo de depuración y validación cruzada de datos
R3	Baja respuesta de estudiantes rezagados	Media	Alta	Alto	Estrategia comunicacional personalizada e incentivos financieros
R4	Incumplimiento de convenios de pago	Media	Media	Medio	Seguimiento mensual y cláusulas de control financiero
R5	Sobrecarga administrativa durante implementación	Media	Media	Medio	Distribución de responsabilidades y cronograma escalonado
R6	Migración de estudiantes a otras universidades	Media	Alta	Alto	Implementación rápida de planes personalizados y beneficios de reintegración

### **Análisis de Riesgos**

Los riesgos clasificados como de nivel alto requieren monitoreo continuo y acciones preventivas inmediatas. La correcta gestión de interesados y una comunicación estratégica institucional son factores críticos de éxito para minimizar resistencias y garantizar la sostenibilidad del proyecto.



## **Conclusiones**

La investigación evidenció que la fragmentación entre la gestión académica y la gestión administrativa financiera constituye un factor determinante en la persistencia del rezago estudiantil y en la baja recuperación de cartera vencida en los programas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

El diagnóstico histórico del período 2018–2024 permitió identificar una concentración significativa de estudiantes en condición de estancamiento académico con obligaciones financieras pendientes, lo cual impacta directamente en la liquidez y sostenibilidad institucional.

La estrategia integral académico-administrativa financiera propuesta demuestra viabilidad operativa, financiera y normativa, al articular procesos existentes bajo un enfoque sistémico.

La implementación del modelo tiene el potencial de reducir el porcentaje de rezago, incrementar la reincorporación estudiantil y mejorar los indicadores de recuperación de cartera, confirmando la hipótesis planteada.

## **Recomendaciones**

Se recomienda institucionalizar formalmente el modelo de articulación de los sistemas SIU académico-administrativa financiera mediante resolución administrativa, garantizando su continuidad más allá de los cambios de autoridades.

Es necesario implementar sistemas de alerta temprana que identifiquen riesgo de rezago desde las primeras etapas del programa.

Se sugiere fortalecer la comunicación estratégica con estudiantes rezagados, incorporando incentivos de regularización financiera y acompañamiento académico personalizado.

Finalmente, se recomienda integrar el modelo dentro del sistema de planificación estratégica institucional, vinculando sus resultados a los indicadores de sostenibilidad financiera y retención estudiantil.

## Referencias

- Cabrera, A. F., Nora, A., & Castañeda, M. B. (1992). The role of finances in the persistence process: A structural model. *Research in Higher Education*, 33(5), 571–593.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1997). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Tinto, V. (1993). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition* (2nd ed.). University of Chicago Press.

UNESCO. (2021). *Reintegration policies in higher education*. Vicente, et al. (2023).

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2023). *Plan estratégico institucional 2023–2028*. <https://ucsg.edu.ec>

## **Apéndice**

### **Cuestionario para Estudiantes de Posgrado en Condición de Rezago Académico**

El presente cuestionario forma parte del proyecto de titulación de la Maestría en Gestión de Proyectos, orientado al diseño de una estrategia académico-financiera, para beneficiar a los estudiantes rezagados a culminar su maestría y a la vez recuperar de la cartera vencida de los programas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG). La información proporcionada será tratada con confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.

**1. Actualmente, ¿cuántas asignaturas le faltan para culminar la malla curricular de su programa de posgrado?**

1

2

3

Más de 3

Solo titulación

**2. ¿Cuántos años han transcurrido desde su último período académico cursado?**

Hasta 2 años

2 a 5 años

5 a 10

Más de 10 años

**3. De acuerdo con el Reglamento de Estudiantes de Posgrado, ¿está de acuerdo en participar en procesos de reingreso académico y actualización de conocimientos?**

Si

No

No estoy seguro

**4. Si le faltan 1, 2 o 3 asignaturas, ¿estaría dispuesto/a reingresar para culminar la malla curricular?**

Si

No

Tal vez

**5. Si se encuentra en el rango de 2 a 5 años de interrupción, ¿estaría dispuesto/a cursar asignaturas de actualización académica?**

Si

No

No aplica

**6. Si se encuentra en el rango de 5 a 10 años de interrupción, ¿estaría dispuesto/a cursar asignaturas de actualización académica y profesionalizante?**

Si

No

No aplica

**7. ¿Estaría dispuesto/a regularizar su situación financiera para culminar su posgrado?**

Si

No

Dependería de facilidades de pago

**8. En caso de que la Universidad ofrezca facilidades académicas y financieras, ¿estaría dispuesto/a retomar y culminar su posgrado?**

Si

No

Tal vez

**9. ¿Cuáles han sido los principales factores que han dificultado la culminación de su posgrado?**

Económicos

Laborales

Desconocimiento

Personales

Falta de acompañamiento

Otro: \_\_\_\_\_

**10. Considerando su situación académica y financiera, ¿tiene interés real en culminar su posgrado?**

Si

No

Dependerá de las condiciones



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cabrera Enriquez Daisy Marilu, con C.C: # 1102578448 autor del trabajo de titulación: ***Propuesta de una estrategia integral académica-administrativa financiera para fortalecer el seguimiento académico y la recuperación de cartera de los estudiantes de posgrado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil***, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de marzo del 2026

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Cabrera Enriquez Daisy Marilu

C.C: 1102578448

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de una estrategia integral académica-administrativa financiera para fortalecer el seguimiento académico y la recuperación de cartera de los estudiantes de posgrado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>AUTOR:</b>	Lic. Cabrera Enriquez Daisy Marilu		
<b>REVISOR/TUTOR:</b>	Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Subsistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión de Proyectos		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión de Proyectos		
<b>FECHA PUBLICACIÓN:</b>	17 de marzo del 2022.	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	58
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Automatización de Procesos, Gestión de Proyectos, Estrategias Academias-Financieras, Recuperación de Carteras.		
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT</b> La presente investigación analiza la problemática de la gestión fragmentada el seguimiento académico y la administración financiera en los programas de posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, particularmente en estudiantes con rezago académico y cartera vencida. El objetivo fue proponer una estrategia integral académica-administrativa financiera que articule la coordinación interáreas para fortalecer la sostenibilidad financiera institucional y facilitar la reincorporación académica. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó una encuesta online a 45 estudiantes con interrupciones académicas y/o obligaciones financieras pendientes durante el periodo 2018-2024. Los resultados evidenciaron que el factor económico constituye el principal obstáculo para la culminación del proyecto y que existe alta disposición a retomar los estudios cuando se ofrezca una ruta académica clara, y facilidades de pago conforme al reglamento institucional de actualización académica-administrativa financiera, orientado a integrar el seguimiento académico con la gestión de cartera mediante planes individuales de reintegración, incluyendo asignaturas de actualización y convenios de pago flexibles. Se concluye que una intervención coordinada puede incidir positivamente en la reincorporación estudiantil y en la recuperación de cartera vencida, aportando a la sostenibilidad de los programas de posgrado.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0 978684615	<b>E-mail:</b> daisy.cabrera@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph.D.		
	<b>Teléfono:</b> +593-962871723		
	<b>E-mail:</b> nicolas.villavicencio@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			