

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE MATANZAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIO Y DESARROLLO
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR



**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA EN
APOYO A LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA
UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias de la Educación**

Autor: Ing. Sharon Diznarda Álvarez Gómez; MSc.

Cuba, Matanzas 2016

REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

DEPARTAMENTO DE ESTUDIO Y DESARROLLO DE LA

EDUCACIÓN SUPERIOR



ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA EN

APOYO A LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en

Ciencias de la Educación

Autor: Ing. Sharon Diznarda Álvarez Gómez; MSc.

Tutora: Prof. Tit., Lic. Caridad Alonso Camaraza, Dr. C.

Cuba, Matanzas 2016

DEDICATORIA

- *A Dios, ser supremo, dueño de mi existencia y sin el cual nada de esto fuera posible, por haberme dado las fuerzas, la energía y la capacidad de culminar este trabajo de investigación.*
- *A mis hijos: David y Andrés que constituyen la razón de mi existencia, pues es por ellos que hago cualquier sacrificio y por sobrellevar los distanciamientos prolongados que hemos tenido pero que han sido necesarios para poder alcanzar este objetivo.*
- *A mi amado esposo por ser mi apoyo constante, por ser mi compañero en este sueño y que juntos hoy lo hemos hecho realidad, por soportarme con amor incondicional y no dejarme desmayar cuando yo perdía el ímpetu, por todo eso... te amo mi amor.*
- *A la memoria de mi padre, mi jefe, mi profesor, mi guía, mi luz a seguir, que aunque ya no se encuentra a mi lado, quiero pensar que está mirándome desde el cielo y sintiéndose orgulloso de mí, se lo debía esto a usted papito.*
- *A mi madre que ha sido y es mi ejemplo de trabajo, de tenacidad, de templanza y de que uno puede alcanzar todos sus sueños a pesar de los obstáculos.*
- *A mis hermanos, a quienes amo con todo mi corazón.*
- *A mis suegros por estar siempre aquí junto a nosotros, que han sido de gran ayuda cuando los hemos necesitado.*

Sharon Álvarez

AGRADECIMIENTOS

Transitar este camino y llegar aquí, hubiera sido una ilusión sin la colaboración de muchas personas.

Agradezco a:

- Mi tutora, Dr.C. Caridad Alonso Camaraza por el profesionalismo, enseñanzas, entrega y consagración a esta obra.*
- A los colegas del Departamento financiero en la UNIANDES: Pauly, Mayrita, Javier, Dianita, Willy, Alfonsina y Darío, por la incondicionalidad mostrada y especialmente a Paty por dirigir eficientemente este proceso.*
- A la Dirección de Relaciones Internacionales y profesores del Departamento de Estudio Ciencias y Desarrollo de la Educación Superior de la Universidad de Matanzas.*
- Al Dr. Javier Terán, al Dr. C. Fernando Castro, a Osmany porque cada uno de ellos han aportado con un granito de arena a mi formación, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.*
- En fin, a todos aquellos que de una manera u otra aportaron sus ideas para que este estudio pudiera llegar a feliz término.*

SÍNTESIS

En las condiciones actuales del mundo contemporáneo, la responsabilidad social de la universidad crece, como crece también, su nivel de pertinencia y sostenibilidad. Lo anterior exige una mayor integración en el orden económico y financiero con los procesos sustantivos para elevar la eficiencia y eficacia en sus resultados y por esta vía promover una universidad innovadora, científica, coherente, participativa y transformadora, con alto impacto en el desarrollo del entorno y del país. El objetivo de la investigación fue: diseñar y fundamentar una estrategia para el perfeccionamiento de la gestión financiera y en particular el presupuesto, en apoyo a una mejor y más racional gestión de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES). El resultado obtenido se estructura a partir de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la gestión financiera, desarrollada en la UNIANDES, en su condición de universidad privada sin fines de lucro. Se presentan además, un conjunto de problemas existentes en esta institución resultantes del diagnóstico realizado, para lo cual se utilizaron tres dimensiones e indicadores determinados en el proceso de investigación. Además se revisaron documentos y aplicaron entrevistas y encuestas a directivos, personal del departamento financiero y a docentes. Finalmente se presenta el diseño de la estrategia donde se expone la estructura y se explica la dinámica de la misma, así como su validación mediante la consulta a expertos. Con la implementación de las acciones de la estrategia en UNIANDES y sus extensiones, se logró perfeccionar la gestión de los procesos sustantivos en los dos últimos años. Para la realización de la investigación se empleó el enfoque dialéctico materialista en su condición de método científico.

INDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
Capítulo I. Fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en las instituciones de educación superior.	12
1.1. La gestión universitaria.	12
1.2. La economía de la educación.	22
1.3. La gestión financiera.	24
1.3.1. Importancia del presupuesto como subproceso de la gestión financiera	32
1.4. Los procesos sustantivos de la universidad.	34
1.5. Las estrategias.	39
1.6. Consideraciones finales del Capítulo.	44
Capítulo II. Diagnóstico de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de los Andes.	47
2.1 La gestión financiera en las Instituciones de la Educación Superior en el Ecuador.	47
2.2. La Universidad Regional Autónoma de Los Andes.	52
2.3. Metodología aplicada.	57
2.4 Diagnóstico del estado actual de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.	62
2.4.1. Análisis de documentos	62
2.4.2 Entrevista a los directivos de los distintos procesos sustantivos	65
2.4.3 Encuesta a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas	67
2.4.4. Encuesta a los profesores	73
2.4.5. Análisis de la triangulación de la información.	75
2.5. Consideraciones finales del Capítulo.	78
Capítulo III. Estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de los Andes.	81
3.1. Estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos para Universidad Regional Autónoma de Los Andes.	81
3.1.1. Concepción de la estrategia	81
3.1.2. Estructura y contenido de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.	83
3.2. Valoración de los resultados de la aplicación de la consulta a expertos de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.	88
3.3. Implementación de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.	91

3.4. Consideraciones finales del Capítulo.	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS Y ESQUEMAS

TABLAS	
Tabla 1: Carreras y estudiantes por facultad en la UNIANDES (2013).	53
Tabla 2: Representación de la población y la muestra.	58
ESQUEMAS	
Esquema 1. Relación de la gestión financiera con los procesos sustantivos.	57
Esquema 2. Actividades de los subprocesos.	103
Esquema 3. Características de los indicadores.	105
Esquema 4. Integración de los subprocesos para la satisfacción de los usuarios desde los procesos sustantivos.	115

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Representación de la Gestión Financiera en apoyo a los procesos sustantivos y sus dimensiones.	59
Gráfico 2. Gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.	69
Gráfico 3. Preparación teórica y práctica para la toma de decisiones.	70
Gráfico 4. Nivel de satisfacción de la gestión financiera.	73
Gráfico 5. Representación esquemática de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos que se propone como resultado de la presente investigación.	84
Gráfico 6. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la gestión financiera como resultado del diagnóstico.	92
Gráfico 7. Ciclo de mejora para los subprocesos.	101
Gráfico 8. Etapas de la implementación de los subprocesos.	102

INTRODUCCIÓN

La administración de las organizaciones habitualmente contiene elementos de la ciencia, el arte y la práctica. Por esta razón, la administración se presta como ciencia para la discusión y debate entre los diversos autores que abordan esta temática, es por ello que se le considera como muy crítica dado los niveles de percepción que se tiene al ser una disciplina amplia, que contribuye a la mejora de la gestión en las instituciones y a optimizar recursos que se emplean en los servicios que demandan los usuarios mediante la labor que realizan los trabajadores.

En la búsqueda de los antecedentes y fundamentos teóricos de esa problemática se constató que el concepto de la gestión ha sido ampliamente tratado en la educación. No obstante los antecedentes asociados a la comprensión sobre qué es la gestión se encuentran en la concepción de algunos autores entre los cuales están: Fayol, H. (1949); Markowitz, H.M. (1952); Sloan, A. P. (1964); Drucker, P. (1973); Stoner, J. (1989); Badawy, M. (1995), Bringas, J. (1999), Tristá, B. (1999), Ponjuán G. (2002), Jiménez, C. P, A. (2003),

Los autores referidos polemizan en relación con la definición de gestión y con las relaciones que existen en la gestión financiera. Lo antes señalado exige profundizar en la definición categorial, pero en todo caso sobre la base de la comprensión de la gestión como un proceso que comprende varias actividades y tareas, de esta forma la gestión financiera logra administrar los recursos de la empresa para cubrir los gastos y que la misma pueda funcionar. Aunque la gestión como tal es generalmente ubicada en el sector empresarial su concepción ha sido asumida en el sector educacional y en particular en las instituciones de educación superior.

Algunos autores consideran que los principios que se han desarrollado en las últimas décadas sobre la gestión de las empresas puede resultar un referente adecuado para aplicarlo en las corporaciones universitarias. Sin embargo otros consideran riesgoso adoptar enfoques empresariales en el sector universitario (Sander, B., 1996), constituyendo éste un aspecto muy debatido en la actualidad.

La autora de la presente investigación considera que en el caso de las instituciones universitarias a pesar de que se hable de una carencia de una teoría consolidada de gestión universitaria, no significa que no se pueda a partir de un

determinado marco referencial que tenga en cuenta el carácter singular y complejo de este tipo de institución, poder identificar un determinado enfoque de gestión aplicable a éstas como resultado de todo un proceso histórico de construcción institucional. Sobre la gestión universitaria se han pronunciado autores como Galarza, J. (2007); Díaz, D. y col. (2014); Corzo, J. A. (2014) entre otros.

Los estudios realizados por los autores citados, así como las propuestas de soluciones elaboradas por ellos, constituyen referentes teórico - metodológicos importantes para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos universitarios que se lleva a cabo en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en el Ecuador.

En la actualidad, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen una responsabilidad social marcada desde sus orígenes, que se corresponde con la formación y capacitación de profesionales para su propio insumo y para su entorno. Su evolución en la última década, se enfoca hacia un servicio de máxima calidad en los procesos sustantivos (entendiendo como tal a los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad) esencialmente, con un alto grado de influencia en el sector productivo y de los servicios, independientemente del tipo de institución sea estatal o privada.

En tal sentido, se requiere de un proceso de gestión, determinación y control de los recursos para garantizar que las funciones asignadas a la educación superior y más específicamente a las instituciones que la representan se ejecuten en el tiempo previsto y con la calidad requerida, satisfaciéndose así las necesidades de usuarios internos (trabajadores administrativos, estudiantes y profesores) y a los externos (potenciales estudiantes, profesionales y, empresas y organismos estatales y privados).

En la actualidad, es notorio el interés de los países avanzados y en vía de desarrollo por crecer con tecnología de punta en las instituciones universitarias, con financiamiento aportado por el estado y un porcentaje significativo por las instituciones privadas, que fundamentalmente provienen del cobro de aranceles y de la venta de bienes y servicios para lo que sin duda alguna, representa una inversión necesaria para el desarrollo de la sociedad. Dado este comportamiento, la gestión de las universidades desde el punto de vista financiero tiene presente las dificultades y particularidades que se deben potenciar en las instituciones

desde el punto de vista de sus fines y las formas de funcionamiento con responsabilidad social.

En el contexto actual del siglo XXI, la responsabilidad social de la universidad crece, como también, su nivel de pertinencia y sostenibilidad, lo cual exige de una integración en el orden económico y financiero para desarrollar con éxito los procesos sustantivos universitarios, que deben estar articulados adecuadamente entre los distintos actores de la institución educativa y el interés en la participación de sus integrantes, los cuales facilitan el logro de los objetivos esperados, para promover una universidad innovadora, socialmente responsable, científica, coherente y participativa.

Los retos actuales de gestionar recursos financieros para la universidad, exigen diseñar y desarrollar estrategias y herramientas de gestión novedosas e innovadoras, que permitan garantizar mayor racionalidad y eficacia en los procesos y funciones de la institución en el cumplimiento de las políticas universitarias. Asimismo, en las Instituciones de Educación Superior se da prioridad a la formación de graduados integrales con competencias requeridas para enfrentar retos en la sociedad, por tal motivo, el sistema educativo, además de avocarse a la generación y transmisión de conocimientos y formación por competencias, también se preocupa y ocupa de realizar una adecuada gestión, planificación y control de los recursos indispensables que garantizan el funcionamiento de las diversas áreas y departamentos de la universidad sean sustantivas o de apoyo que aseguren los resultados formativos y la correspondiente unidad de lo académico-administrativo

La gestión financiera universitaria es importante pues permite gestionar y controlar los costos, ingresos y egresos de los procesos sustantivos que se ejecutan (formación, investigación y vinculación con la sociedad), que debe tener la institución para el proceso de toma de decisiones oportunas y acertadas. Este proceso exige, que las universidades sepan organizar, planificar y controlar adecuadamente los recursos que se ponen a disposición de los responsables de los diversos departamentos y otros servicios que le son inherentes a la institución. Asimismo, la información que se genera en los departamentos de la universidad debe ser integrada y socializarse a la comunidad universitaria (profesores, estudiantes, empleados y trabajadores), por ser esta una relación importante existente en la universidad, pues son estos los que actúan diariamente en los

procesos de formación, investigación, vinculación con la sociedad y gestión y deben corresponderse con el cumplimiento de las metas de la institución a partir de objetivos consensuados mediante el proceso de dirección diseñado por cada departamento. En este sentido, la información proporcionada coadyuva a conocer el grado de cumplimiento y rendimiento de cada trabajador y profesor, por el cual se le retribuye desde el punto de vista económico.

Durante la década del 70, países de Latinoamérica (Chile; Ecuador; Perú, entre otros) experimentaron diversas crisis en el campo de la educación superior, cuyos principales problemas se centraban en la formación y preparación de los profesores y la calidad del proceso de gestión; de la misma manera, influyeron: el nivel de asignación de recursos para la adquisición de materiales y equipamiento necesarios para el quehacer educativo, y las posibilidades de poner en marcha proyectos de reestructuración, innovación y modernización del sistema educativo. De manera similar, en la primera década del siglo XXI aún persisten problemas en las Instituciones de Educación Superior en países latinoamericanos como: Chile (altos niveles de privatización, recorte de presupuestos para la educación superior e insuficiente calidad del proceso de formación); Ecuador (universidades con problemas de calidad en la educación, problemas de gestión y control de los procesos sustantivos, así como con la necesaria dinámica que exige la ciencia-tecnología) y, Colombia (universidades con problemas en la formación de profesionales y con dificultades en el control de los recursos).

En tal sentido, si antes se hablaba de una revolución industrial en el siglo XIX, hoy en el Ecuador en el siglo XXI se está ejecutando una revolución educacional con tecnología de punta para los procesos sustantivos universitarios, lo cual conlleva a gestionar y controlar los recursos materiales y financieros que se generan en cada proceso a partir de la planificación del presupuesto institucional, en correspondencia con la dinámica acelerada de la ciencia-tecnología.

A su vez, en las universidades del Ecuador en general existen acentuadas dificultades en sus sistemas de gestión financiera, con perjuicio en el manejo eficaz y eficiente de sus recursos financieros. Ante esta situación, es necesario que se estudie e investigue sobre los principales problemas que se generan en el departamento financiero de la universidad y su relación con el departamento de planificación y con los directivos que responden por el buen funcionamiento de los distintos procesos claves que sostienen la institución.

Los principales problemas que se presentan en los departamentos financieros de las universidades repercuten directamente en asuntos legales con el Servicio de Rentas Internas (SRI); con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT); el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), de aquí la importancia de perfeccionar la gestión financiera de las Instituciones de Educación Superior en el futuro.

La revisión bibliográfica realizada y la experiencia de la autora de esta tesis, apuntan a la conceptualización de regularidades que se dan en la gestión financiera como planificación financiera, la financiación, el presupuesto, el registro de control de gastos, y la información, aspectos estos que son tratados o se originan en el mundo empresarial, pero que también se han estado estudiando en la Economía de la Educación fundamentalmente en los últimos años. A partir de aquí se asume que la gestión financiera significa administrar los recursos financieros, precisando las necesidades y las vías de financiación, así como su utilización, para lograr delimitar los objetivos financieros el nivel y resultados de su operacionalización, a fin de poder ejercer las decisiones más adecuadas dirigida a lograr el cumplimiento de los objetivos en las instituciones tanto en su eficiencia, como en la eficacia y efectividad.

En las nuevas condiciones planteadas por las distintas instituciones y leyes que orientan el trabajo de la educación superior en Ecuador para las universidades privadas, es evidente que la gestión financiera desempeña un importante papel tanto en el control de los ingresos, como en el control de los gastos así como hacer más efectiva la preparación y empleo del presupuesto de forma que se logre por esta vía, una mejor integración entre la gestión financiera y el desarrollo de los procesos sustantivos esto es; lograr resultados óptimos en la formación profesional las investigaciones y el vínculo con la sociedad.

La UNIANDES es una institución privada sin fines de lucro que no recibe financiamiento del estado ecuatoriano, no tiene benefactores o auspiciantes que aporten recursos, por lo que la misma necesita mantener niveles de ingresos que permitan garantizar la calidad de todos sus resultados y el máximo de eficiencia en la ejecución de sus gastos, En este sentido dichos gastos han mostrado algunas insuficiencias en los últimos años lo cual también influyó en los

resultados alcanzados en la primera evaluación institucional donde la UNIANDES en una escala de 4 niveles (desde la A hasta la D) se ubicó en la categoría D.

La gestión financiera de la UNIANDES , no ha estado debidamente integrada con el desarrollo de los procesos sustantivos lo cual ha traído como resultado que ocurran fallas en la concepción, ejecución y control del presupuesto con la consecuente disminución de la eficiencia en su empleo, irracionalidad en sus proporciones, así como falta de prioridad a la hora de ubicar algunos proyectos destinados al apoyo de los procesos sustantivos incluso la no ejecución de algunos de estos proyectos considerados importantes para este fin.

De esta forma constituye un reto para la UNIANDES, perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la etapa actual y perspectiva, identificando como **situación problemática** la siguiente:

- No existe una adecuada integración entre los departamentos de planificación y finanzas, lo cual repercute negativamente en la gestión financiera en apoyo al desarrollo de los procesos sustantivos.
- No existe una adecuada precisión respecto al flujo informativo necesario entre el departamento financiero y los directivos de los distintos procesos sustantivos, lo que limita el proceso de toma de decisiones en la institución.
- Las actividades de cada uno de los subproceso del proceso de gestión financiera no están identificados correctamente, lo que limita su contribución a los procesos sustantivos.
- No existe una proyección efectiva desde el subproceso presupuesto encaminado a cubrir los proyectos de las funciones sustantivas en la universidad.
- Deficiente control de las actividades de desarrollo institucional que ejecutan los profesores y estudiantes relacionados con la formación, la investigación y la vinculación con la sociedad, lo cual genera egresos indebidos a la institución por procesos no realizados.

La situación planteada anteriormente, permitió a la autora identificar **la contradicción científica fundamental** que justifica la presente investigación entre: La insuficiencia de la gestión financiera, incluido el presupuesto en la UNIANDES y la ausencia de fundamentos teóricos y metodológicos específicos que sustenten el perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los

procesos sustantivos con arreglo a los requerimientos de óptima calidad que estos demandan actualmente en el Ecuador.

La contradicción señalada evidencia la necesidad de perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos de forma inmediata y perspectiva con el propósito de elevar la calidad en los resultados obtenidos en la preparación de los profesionales, en las investigaciones y en el vínculo con la sociedad.

En la literatura especializada, que se ha revisado por la autora, son escasos e insuficientes los trabajos que contengan una estrategia que sea generalizable donde se integre la gestión financiera y la gestión de los procesos sustantivos universitarios en una universidad privada con fines no lucrativos.

Bajo la consideración de la anterior situación se identificó como **problema científico** de esta investigación: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos y en particular el presupuesto en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes para su empleo más racional y eficiente en el logro de una mayor calidad y alcance en el gasto de los mismos?

En correspondencia con este problema científico el **objeto de investigación** fue la gestión financiera y en particular el presupuesto en Instituciones de Educación Superior y como **campo de acción** la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos y en particular el presupuesto en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

El **objetivo de la investigación** fue: Diseñar y fundamentar una estrategia para el perfeccionamiento de la gestión financiera y en particular el presupuesto en apoyo a una mejor y más racional gestión de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Toda la investigación estuvo concebida y dirigida para dar respuesta a las siguientes **preguntas científicas**:

- ¿Qué fundamentos teórico-metodológicos sustentan la gestión financiera para un mayor apoyo de los procesos sustantivos en las Instituciones de Educación Superior?
- ¿Cuál es el estado actual de la gestión financiera y en particular el presupuesto en el apoyo que prestan al desarrollo de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes?

- ¿Qué debe contener el diseño de una estrategia de gestión financiera que permitan elevar a un plano superior el apoyo de esta, al desarrollo de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes?
- ¿Cómo validar la efectividad de la estrategia de gestión financiera para apoyar las exigencias actuales de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes?

En correspondencia con las preguntas científicas anteriores y el objetivo, las **tareas de investigación** fueron:

- La sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la gestión financiera en apoyo de los procesos sustantivos en las Instituciones de Educación Superior.
- El diagnóstico del estado actual de la gestión financiera y en particular del presupuesto, en cuanto al nivel de apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- El diseño de una estrategia de gestión financiera que contribuya al apoyo de las exigencias actuales de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- La validación de la efectividad de la estrategia de gestión financiera para apoyar las exigencias actuales de los procesos sustantivos a través del criterio de expertos así como la valoración de su aplicación práctica en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

La presente investigación es de tipo descriptiva, con un paradigma cualitativo, cuyo resultado científico es teórico aplicado.

En la estrategia metodológica se identificó la situación problemática, se delimitó el tema, luego de lo cual se hizo la determinación del problema científico, delimitación del objeto y precisión de los objetivos, posibles alternativas de respuesta. Se procedió a elaborar el marco conceptual posteriormente se realizó la aplicación y recogida de información con su respectivo análisis e interpretación para finalmente elaborar el informe.

A lo largo de la investigación se utilizaron algunos métodos investigativos entre los que podemos mencionar:

Métodos teóricos como: Histórico – lógico, inductivo – deductivo, Análisis – síntesis, la modelación, enfoque de sistemas.

Métodos empíricos: Análisis documental, entrevista, encuesta, criterio de expertos.

Métodos estadísticos como el estadístico matemático.

La dialéctica – materialista vino a ser sustento de la investigación científica para concebir la lógica del proceder investigativo, y para la selección de métodos y técnicas para abordar el objeto de estudio. Durante el proceso de la investigación se requirió la aplicación de los siguientes **métodos teóricos**:

Histórico-lógico. Para el seguimiento de la evolución del estudio de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos y la determinación de sus regularidades.

Análisis-síntesis. Para el procesamiento de la información y la estructuración de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

Inducción-deducción. Para el trabajo en el nivel de lo particular con los fundamentos inferidos del estudio teórico y formular los nuevos juicios y generalizaciones que se sintetizan a lo largo de la investigación según la lógica de las tareas planificadas.

Modelación. Obtener la representación de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos y el enfoque de sistema para la comprensión del objeto de estudio y las relaciones entre los componentes inherentes a la estrategia que se propone.

Además, se aplicaron los siguientes métodos del nivel empírico: el **análisis documental**, que permitió el estudio de los documentos normativos sobre la gestión financiera en las Instituciones de Educación Superior y de las particularidades en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes ; **la entrevista** (Anexo No. 2), que fue dirigida a los directivos de los distintos procesos sustantivos (directores y coordinadores de cada función sustantivas, director de posgrado, directores y coordinadores de carrera) para obtener información acerca de aspectos relacionados con las particularidades de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos. La **encuesta** (Anexo No. 3), que se aplicó a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas (entre los que se encuentran, dirección financiera y trabajadores del departamento financiero), así como profesores de la universidad (Anexo No. 4) (Ibarra, Babahoyo, Santo Domingo y la matriz) se obtuvo información diagnóstica

y valorativa sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Como método matemático-estadístico se aplicó la estadística descriptiva, utilizándose el procedimiento análisis porcentual para el procesamiento de la información cuantitativa de la investigación. El criterio de expertos a través del método Delphy posibilitó la obtención de juicios y opiniones especializadas sobre la estrategia propuesta.

La novedad de la tesis radica en los fundamentos teóricos-metodológicos elaborados y sistematizados para sustentar una estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en las universidades y en especial en las privadas.

La contribución a la teoría se refleja en la fundamentación teórica de las relaciones existentes entre la gestión financiera y los procesos sustantivos en una universidad privada sin fines de lucro.

La estrategia presentada aporta a las Ciencias de la Educación en el marco de la gestión universitaria y a la Economía de la Educación en lo relacionado a la gestión financiera, destacando en el orden metodológico etapas y subprocesos y enfatizando en el papel del presupuesto para los procesos sustantivos de la universidad

La significación práctica de la investigación se concreta en la estrategia de gestión financiera para contribuir al perfeccionamiento de los procesos sustantivos en la universidad y el diseño de la ejecución de las actividades de formación, investigación y la vinculación con la sociedad que permite gestionar y controlar los costos, ingresos y egresos de las mismas de manera más eficiente y eficaz para así elevar el aporte social de la universidad.

La tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el **primer Capítulo** se determinan los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en las Instituciones de Educación Superior comenzando con un acercamiento al concepto de gestión y en particular a la gestión universitaria, pasándose a continuación a los aspectos relacionados con la economía de la educación, la gestión financiera y en particular esta en las universidades. Además se realiza el análisis de los procesos formación, investigación y vinculación con la sociedad

objeto fundamental de la gestión financiera en las universidades. Finalmente se abordan los aspectos teóricos sobre las estrategias ya que estas son el objetivo de esta tesis.

El **segundo Capítulo** presenta un bosquejo actual de la gestión financiera de las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, haciéndose además una descripción de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes para a continuación pasar a la situación diagnóstica de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la misma. Para ello, se determinaron los métodos, técnicas e instrumentos. Además, se realiza la valoración de los resultados obtenidos a partir de la indagación empírica realizada.

En el **tercer Capítulo** se presenta la estrategia propuesta para contribuir al perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación con la sociedad) en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, su validación mediante la consulta a expertos y la implementación práctica de dichas acciones.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA GESTIÓN FINANCIERA EN APOYO A LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

En el capítulo se determinan los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en las Instituciones de Educación Superior comenzándose con un acercamiento al concepto de gestión y en particular a la gestión universitaria, pasándose a continuación a los aspectos relacionados con la gestión financiera y en particular como se manifiesta esta en las universidades. Además se realiza el análisis de los procesos formación, investigación y vinculación con la sociedad objeto fundamental de la gestión financiera en las universidades. Finalmente se abordan los aspectos teóricos sobre las estrategias.

1.1. La gestión universitaria

El término gestión es muy utilizado no sólo en el ambiente empresarial, sino también en otras áreas del quehacer humano, suele estar impregnado de una dimensión dinámica y acompañado de cierto referente que lo especifica y complementa: gestión de los recursos humanos, gestión de la formación, gestión financiera, gestión del conocimiento, habiendo sido empleada en el sector empresarial por Sloan, A. P. (1964); Drucker, P. (1973); Deming, W. (1989); Stoner, J. (1989) y otros.

En un sentido amplio, por gestión se ha interpretado el proceso de hacer diligencias para el logro de algo, no quedando claro su matiz analítico y reflexivo. En su sentido estrecho autores como Martín S, E. (1999) y Bringas, J. (1999) definen la gestión como un proceso que comprende varias actividades y tareas (funciones): planificación, organización, dirección y control, orientados a un fin. Por el contenido de esta tesis se acepta la definición dada por Arrechavaleta, N. (1999 pág. 14) "La gestión constituye un proceso de trabajo cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad; contentiva además de un criterio de racionalidad institucional, acorde a las condiciones económicas-sociales existentes".

Para Díaz, D. y col. (2014 pág. 3): “la gestión es un proceso social, una actividad humana, distintiva del hombre; es un trabajo, un rol a desempeñar en un puesto dado, susceptible de ser enseñado y, en consecuencia, aprendido. Como acción consciente, es un proceso que se desarrolla a través de acciones que ejercen unas personas sobre otras y presupone alcanzar determinados objetivos que, a su vez, están relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades (personales o sociales). Asimismo, está en función de intereses específicos, se desarrolla en el marco de determinadas restricciones y responde a un determinado sistema. La eficiencia, por su parte, es consustancial con la gestión, como lo es también la eficacia”.

Asimismo, Galarza, J. (2007) plantea que el término gestión está referido al proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento —de manera eficiente y eficaz— de los resultados e impactos previstos a alcanzar en cualquier organización. De esta manera, necesita para su desarrollo la definición de los objetivos y metas que sirven de guía a los esfuerzos institucionales y de los subordinados. Recaba también el dominio de determinados procedimientos y técnicas, crea espacios para el seguimiento y control sistemáticos de las actividades que se realizan y promueve el uso racional de los recursos existentes. Su función general es la de integrar las distintas partes y elementos de las organizaciones entre sí y con el entorno, y para lograrlo se sustenta en cuatro funciones interdependientes que no deben ni pueden realizarse satisfactoriamente de forma aislada: planificación, organización, ejecución o implementación y control.

El término gestión se puede asumir como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado (Drucker, P. 1988). Pudiera generalizarse como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados Stoner, J. (1989).

La gestión es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas que no pueden ser solo intelectualmente aprendidas, aunque sí pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales *ad hoc*. (Corzo, J. A. 2014).

Como se ha señalado, la esencia de la gestión está en las relaciones conscientes entre las personas encaminadas a un fin relevante, tanto para el interior de la organización como para el exterior, la sociedad y la necesidad de que la gestión tiene que ser vista y ajustarse de acuerdo a las condiciones del entorno, aspecto de singular importancia si se trata del desarrollo del proceso formativo en una organización educativa. La gestión se evidencia como un campo específico de la actividad humana y como tal se ejecuta a través de un conjunto de acciones u operaciones que con independencia de las especificidades del objeto administrado, exigen un orden, un método y deben ser concebidas y ejecutadas a partir de determinada lógica, formando parte de un ciclo denominado ciclo funcional de la gestión.

Dentro de este ciclo funcional se mueven diferentes componentes conocidos como funciones de la gestión: planificar, organizar, dirigir o regular y controlar y evaluar, que diferentes autores como Tristán, B. (1999), Ponjuán, G. (2002), coinciden en definir como:

Planificar: es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados, así como, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Dentro de este concepto se contemplan un conjunto de decisiones o una selección de alternativas para el logro de tales resultados, especificando además, cuándo y cómo puede lograrse y quienes asumirán su consecución.

Organizar: es el proceso de dividir el trabajo a realizar y de coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común. Organizar es la química de la organización donde se mezclan todos los elementos que interactúan entre sí a fin de obtener los resultados esperados. Es el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados. Esta función se concreta en un conjunto de sistemas y subsistemas.

Dirigir: es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. La dirección es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo. La dirección ejerce una influencia notable en las personas para que trabajen voluntaria y entusiastamente para el

logro de las metas colectivas, de equipos y de la organización en su conjunto. También la literatura la refiere como mando.

Controlar y Evaluar: es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ellos se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes.

Se han generado términos especializados que clasifican las distintas formas o contextos de la gestión; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa, gestión institucional y gestión universitaria, entre otras.

Aunque la gestión como tal es generalmente ubicada en el sector empresarial su concepción ha sido asumida en el sector educacional y en particular en las instituciones de educación superior.

Algunos autores consideran que los principios que se han desarrollado en las últimas décadas sobre la gestión de las empresas puede resultar un referente adecuado para aplicarlo en las corporaciones universitarias. Sin embargo otros consideran riesgoso adoptar enfoques empresariales en el sector universitario (Sander, B. 1996), constituyendo éste un aspecto muy debatido en la actualidad.

La autora de la presente investigación considera que en el caso de las instituciones universitarias a pesar de que se hable de una carencia de una teoría consolidada de gestión universitaria, no significa que no se pueda a partir de un determinado marco referencial que tenga en cuenta el carácter singular y complejo de este tipo de institución, poder identificar un determinado enfoque de gestión aplicable a éstas como resultado de todo un proceso histórico de construcción institucional.

Así según Orellana, P. (2004), la gestión universitaria es un proceso en el que interviene un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir de forma coherente al desenvolvimiento de la docencia, la investigación, el vínculo con la sociedad, y conducir al desarrollo integral de la universidad como institución.

Según Galarza, J. (2007) la gestión universitaria debe concebirse como un proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus

procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando, además, la inserción efectiva de las personas en los mismos. Se logran así resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales.

Al respecto Crespo, E. y col (2013. Pág. 4) definen la gestión universitaria como el “Conjunto de acciones coordinadas que desde una perspectiva proactiva e integral en los marcos de la cultura organizacional se realizan para, proyectar, dirigir, operar y controlar los procesos universitarios y su mejora continua, en función del logro de la misión, la satisfacción de las partes interesadas y el avance hacia la excelencia en correspondencia con las particularidades del país y sus políticas y estrategias”.

Por su parte Corzo, J.A. (2014) precisa que en la gestión universitaria se debe tener presente que las instituciones de educación superior son sistemas complejos que interactúan con las instituciones de su entorno, es decir, con los sistemas políticos, económicos, culturales y sociales. Están condicionadas por su entorno local y nacional (meso-entorno) y cada vez más por su entorno regional e internacional (macro entorno); pero a su vez pueden, e incluso deben, influir en los diferentes tipos de entorno.

Por otra parte la gestión universitaria ha de ocuparse de armonizar la resistencia entre masividad y excelencia, el acoplamiento entre disciplinas y ámbitos universitarios, dar más flexibilidad a ofertas académicas; atender a las demandas particulares del pregrado y el postgrado, así como las de la docencia, la investigación y el vínculo con la sociedad. Asegurar la existencia de recursos financieros para sostener sus actividades básicas, y alcanzar una adecuada efectividad en su acción frente a las diferentes fuentes de financiamiento.

Las definiciones de gestión universitaria planteadas por los diferentes autores analizados, se refieren a distintos enfoques que son compartidos por la autora de esta tesis no obstante, en el caso de una universidad privada la gestión universitaria debe entenderse que la misma consiste en la dirección integral de los procesos sustantivos (docencia, investigación y vínculo con la sociedad), atendiendo a sus características particulares, para que se desarrollen y mejoren

continuamente de manera relacionada y articulada, haciendo un uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros, dirigidos a influir y satisfacer las necesidades sociales presente en el entorno en que la institución se desenvuelve.

Además, la intencionalidad política y la ética de la educación le imprime a las tareas de gestión un carácter pedagógico de gran trascendencia: no se trata solo de administrar recursos (humanos, materiales y técnicos) a fin de alcanzar unas metas fijadas. El interés se centra en las personas involucradas en el proceso formativo e investigativo, en su crecimiento como persona y como ciudadana. En consecuencia, adquiere relieve el aspecto formativo y reflexivo de la gestión (Corzo, J. A. 2014).

Los estudios realizados acerca de la temática, evidencian que diferentes autores como Borrero, A. (1973), Arrechavaleta, N. (1999) y Pernet, J. (2000) coinciden en plantear que en las Instituciones de Educación Superior (IES) el desarrollo de la gestión ha estado condicionado, entre otros factores por:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementó significativamente la complejidad de su gestión.
- El vertiginoso aumento de los costos de la educación superior, la significativa reducción presupuestaria y el financiamiento, dependientes fundamentalmente del mercado o de la evaluación institucional, han influido en la búsqueda de una mayor racionalidad de los procesos que se desarrollan en estas instituciones.
- El desarrollo de la teoría administrativa ha contribuido a entender la necesidad de la sinergia institucional.
- La necesidad de que estas instituciones se vinculen cada vez más con las exigencias del desarrollo socioeconómico de cada país, que reclama profesionales capaces de resolver eficientemente las necesidades del presente y el futuro.
- La aparición de una necesaria integración del trabajo docente educativo, extensionista y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

La aparición de estas condiciones ha dimensionado aún más el papel de la gestión en los procesos que se desarrollan en la universidad, surgiendo así la necesidad de una gestión universitaria dirigida a operar y desarrollar eficientemente la formación, la investigación y la vinculación con la colectividad, así como los recursos humanos y físicos vinculados con los mismos, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad. (Tristá, B. 1999). Así las funciones generales del ciclo funcional de la dirección, planeación, organización, regulación y control se integran al proceso de trabajo institucional entendido este como la sucesión de operaciones que se proyectan y realizan a escala institucional (por tanto con la participación de todos los componentes institucionales) en períodos de tiempo dados orientados a la obtención de un resultado o producto académico, con determinada relevancia social. (Arrechavaleta, N. 1999).

En tal sentido se argumenta que el proceso de trabajo institucional abarca operaciones como: identificación de la demanda, diseño del perfil del egresado, la determinación de los volúmenes de matrícula e ingreso, el diseño del modelo de enseñanza aprendizaje, el diseño, ejecución y evaluación de los currículos, la organización del proceso (elaboración de horarios de actividades de profesores, distribución de la carga profesor y del espacio físico), el aseguramiento financiero, material y metodológico, el control y la evaluación. En la década de los 80, particularmente a partir del cambio en el rol de las IES por la presencia de los factores anteriormente mencionados, se empieza a incorporar y a difundir el término “gestión” asociado al contexto académico convirtiéndose en la forma de expresión de la voluntad política real de la dirección universitaria para la consecución de sus objetivos. Según Tunnerman, B. C. (1996), es preciso tener presente que la gestión universitaria por su carácter complejo, al ser la universidad una entidad cultural y científica requiere la aplicación de normas especiales, y cuando no particulares que no se pueden encontrar todas en los cánones elaborados, por ejemplo, para la administración de empresas lo que puede fundamentarse a partir de un conjunto de particularidades que como regularidad se identificaron de los estudios realizados por Borrero, A. (1973), Arrechavaleta, N. (1999), y Tristá, B. (1999), entre las que se destacan:

- El grado de ambigüedad y generalidad en la formulación de los objetivos; provoca que aunque estos por lo general están declarados en sus principales documentos, pueden ser interpretados de manera muy diversa por las personas que directa o indirectamente intervienen en el proceso formativo.
- La autoridad difusa; la concepción tradicional de administración se basa en un nivel jerárquico de superiores e inferiores, donde los primeros al tener más autoridad que los segundos pueden orientar, controlar y coordinar las actividades. Pero en las IES, donde tiene gran significación el peso de los conocimientos especializados en toda la actividad institucional, se condiciona la existencia de la autoridad profesional como otra base de jerarquía y autoridad, la cual es otorgada a los profesores dándole la posibilidad de jugar un rol importante en el producto final.
- Las características singulares de la actividad laboral; en la actualidad con frecuencia se alude a la necesidad de la utilización en la universidad de esquemas de trabajo cooperados, la realidad es que por lo general el trabajo se hace de forma individual, lo que dificulta la implantación de paradigmas tradicionales de organización del trabajo. Además de la dificultad para definir, controlar y evaluar normas de comportamiento correctas al trabajo del profesor.

A pesar de estas condiciones surgen una serie de paradigmas para la gestión en las universidades que son los que van a marcar el funcionamiento universitario hasta la actualidad. Comenzando por los paradigmas clásicos, entre los que se pueden considerar según Sander, B. (1996), Tristán, B. (1999) y Azopardo, E. (2001):

- La autonomía universitaria, dado por el surgimiento de las universidades como asociaciones libres independientes de los poderes sociales de la época.
- Libertad académica, sus profesores tienen absoluta libertad para realizar el trabajo y son capaces de autodirigirse hacia metas definidas autónomamente, para la generación y difusión del conocimiento.
- Carácter colegiado y lógica de integración institucional, el funcionamiento de la institución se basa en un modelo corporativo, donde los directivos académicos juegan un rol más bien representativo que de orientación, donde la integración

universitaria no depende de una dirección jerárquica, sino de la comunidad de intereses entre profesores y estudiantes, y mediante procesos colegiados de decisión.

- El paradigma societal, nuevo paradigma sobre la misión universitaria que surge con el cambio de contexto y las nuevas exigencias a la gestión universitaria para lograr una mejor adaptación de sus egresados a las distintas esferas de la vida social.

Durante el transcurso del siglo XX, como resultado de la marcada competencia por mercados globalizados y de la ideología neoliberal, el déficit fiscal, la exigencia para la disminución del gasto público, motivan una crisis de desconfianza en el funcionamiento social de las actividades académicas de las IES. Se origina así la necesidad de nuevos modelos de gestión que pudieran satisfacer los nuevos requerimientos de funcionamiento, los que han estado fluctuando entre los modelos burocráticos en los que se manifiesta una fuerte inclinación hacia la regularización de la actividad institucional o modelos gerenciales orientados hacia el traslado de los modelos de la industria y el mercado a la actividad académica que enfatizan el papel de los gerentes en el desempeño y resultados institucionales.

En 1969 el Instituto de Planeamiento Educativo de la UNESCO realizó una encuesta entre 80 universidades de 50 países en los que se constató que en un cuarto de estas no existía forma de planificación alguna, y en otros era rudimentaria, todo lo cual había causado un distanciamiento entre las actividades universitarias y las necesidades reales de formación profesional. (IPE UNESCO 1969).

Es así que en los años 70 comienzan a utilizarse distintas concepciones y técnicas orientadas a perfeccionar el planeamiento universitario, que según lo expresado por Tristán, B. (1999) aunque tuvieron un impacto notable en la cultura institucional, resultaron poco significativas para su desarrollo real.

Ya en la década de los 80, se implementan los programas de evaluación institucional los que han tenido una cierta repercusión sobre el comportamiento institucional, pero siempre con una fuerte resistencia de las universidades por su antagonismo con el paradigma de autonomía universitaria. En los 90 surge en la

gestión universitaria una marcada inclinación a la utilización de nuevas orientaciones administrativas como la Planificación Estratégica, Gestión de Procesos, Administración por Objetivos, la Calidad Total, la Reingeniería, entre otros. Aunque cada una de éstas tiene elementos valiosos, a criterio de la autora se ha dificultado la integración de estos en un modelo general de gestión universitaria lo que pudiera obedecer a que:

- El proceso académico por lo general ha sido más bien reproductivo y el trabajo que se realiza poco cooperativo (Tristá, B., 1999). Sin embargo, cada vez más se pone de manifiesto que los resultados de una institución son frutos de un trabajo multidisciplinario (Tunnerman, B. C., 1996).
- Un fuerte tradicionalismo, la existencia de modelos de gestión obsoletos y alejados de las exigencias actuales, la inflexibilidad e incluso, en ciertos casos la carencia de transparencia administrativa, (Yarzabal, L. 1996).
- La insuficiente cultura administrativa de los directivos académicos (Pernett, J. 2000), los que por lo general poseen buen nivel científico como profesor, pero las habilidades y la cultura administrativas no son amplias, comparadas con los directivos de otras esferas. A lo que resulta oportuno añadir, la no visión del carácter de sistema de la universidad, de los disímiles y complejos procesos que en ella se desarrollan, sus particularidades y el manejo de las estructuras de poder existentes.

Las transformaciones ocurridas en las instituciones en el plano general, también se han reflejado de alguna manera en el caso de las universidades ecuatorianas con determinadas particularidades.

El análisis realizado sobre el concepto de gestión, permitió conocer sus orígenes en el mundo empresarial y como se ha ido extendiendo a distintas áreas del quehacer humano. Como parte de esta extensión, este concepto sirvió de base para el surgimiento de la gestión universitaria la cual ha sido estudiada por distintos autores hasta llegar a los tiempos actuales. En la aplicación de la gestión y la gestión universitaria en la Educación Superior, se entrelazan contenidos procedentes de las ciencias económicas y de educación. Ambos conceptos forman parte de los fundamentos teóricos de la presente tesis.

1.2. La Economía de la Educación

Entre el mundo económico y el mundo de la educación se dan numerosas relaciones e interacciones. De hecho, los procesos educativos integran, implican y determinan muchos aspectos económicos de gran importancia para su correcto funcionamiento. Son estos puntos de intersección entre la economía y la educación los que determinan el análisis económico de los procesos educativos

Desde hace algunos años, la educación ingresó en el territorio estudiado por la economía, pero el hecho nuevo reside en que la educación se ha convertido en objeto de un estudio sistemático en el campo económico (Calderón, M. y col. 2008).

El punto de partida formal de la Economía de la Educación lo dieron los estudios e investigaciones de Schultz, T. W. (1961), Denison, E. F. (1962) y Becker, G. S. (1964) en sus teorías del capital humano y la función de producción en educación.

Con el transcurso del tiempo, la economía de la educación no sólo se diversificó en lo que se refiere al estudio de los efectos externos del capital humano, sino que también el análisis de la educación desde un punto de vista interno, o sea el estudio de los sistemas educativos, ha conocido un auge importante a lo largo de los últimos cincuenta años.

De acuerdo a Barragán, L. y col. (2009), la Economía de la Educación es un campo muy amplio de la economía, que se presta para el riguroso análisis desde cualquier punto de vista y que ha sido desarrollado fuertemente en años recientes, ya que esta actividad se ha convertido en el factor fundamental de crecimiento y desarrollo de las naciones, por lo tanto, se convierte en un componente independiente de crecimiento. En los últimos años, la importancia de la educación para el crecimiento económico así como para el ingreso de las personas, ha sido objeto de investigación.

Diferentes son los aspectos por los cuales en estos años ha tomado mayor interés estudiar el tema económico de la educación, entre los más importantes se encuentran (Barrera, A. 2012):

- La inversión en educación es cada vez mayor, tanto por los países como en forma individual.

- El sistema educativo es uno de los sectores económicos que emplea mayor número de personas con una formación especializada.
- Se cree en la actualidad que existe una estrecha relación entre una mayor capacitación y formación de la gente con un incremento del desarrollo económico de los países.
- El papel de las investigaciones en el desarrollo científico técnico, genera elevados montos de inversiones en múltiples proyectos. Muchos de estos proyectos son ejecutados en las universidades. En la evaluación y selección de estos proyectos regularmente se conjugan el tema económico y de educación

Así mismo en relación con el tema económico de la educación, están creciendo los estudios orientados hacia los ámbitos de intersección entre los campos de la educación y la economía por ejemplo ahora se estudia, la planificación de la educación, debido a que la administración educativa debe planificar los servicios de educación para que la oferta responda a las fluctuaciones de la demanda y también a las necesidades de cada territorio.

Así, la planificación de la educación, función de decisiva importancia para la eficiencia de los servicios educativos, es otro ámbito de intersección entre los campos de la educación y de la economía.

Otro punto de interacción se aprecia entre el sistema educativo y el capital humano. En este sentido una de las finalidades de la educación es preparar a las personas para un puesto de trabajo, formar profesionales útiles para la sociedad.

Se considera también una intersección importante la existente a través de la gestión financiera. Este concepto que será tratado en el próximo epígrafe tiene su origen en el mundo empresarial no obstante, se ha incorporado y desarrollado en el campo de la educación.

Queda claro que los servicios educativos requieren de un sistema de financiación que les aporte los recursos necesarios para su funcionamiento. Pero estos recursos económicos, deben ser gestionados y administrados de forma óptima. Para ello es necesario elaborar modelos, estrategias y procedimientos de gestión financiera que faciliten y optimicen la administración de los recursos financieros.

Como se puede observar, las interrelaciones entre los mundos educativo y económico son muchas y todas ellas necesarias. Estos puntos de unión justifican el estudio económico de los fenómenos educativos

En este contexto, la universidad privada, tiene un importante reto que asumir, toda vez que su presencia y participación se ha incrementado durante los últimos años.

1.3. La gestión financiera.

El tema de la gestión se enriquece más cuando se le vincula con la gestión financiera, ámbito indispensable para todo ser humano al cual nadie puede renunciar y cuyos conceptos fundacionales fueron tratados por Markowitz, H.M.(1952); Brealey, R. y col, (2010); García, A. (2010); Sociedad B. (2011); Santana, D. M., (2011); Torres G, (2013); y otros.

El desarrollo alcanzado en el estudio de la gestión financiera permite considerar que la misma está presente en cualquier organización social donde se realicen esfuerzos humanos por lograr mejores resultados.

Para la autora de esta tesis la gestión financiera significa administrar los recursos financieros, precando las necesidades y las vías de financiación, así como su utilización, delimitando los objetivos financieros y como se está operando, para llevar a cabo la toma de decisiones acertadas y oportunas dirigida a lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente económicamente.

Según Cantalapiedra M. (2001), y García, A. (2010) la gestión financiera consiste en manejar los recursos financieros que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar, es claro que la función del administrador además de manejar el aspecto financiero, es precisamente la de administrar todos los recursos (humano, material, tecnológico y financiero), ya que mediante una gestión eficiente la institución logrará alcanzar los propósitos que persigue y que se puntualizan en su razón de ser y hacia donde desea llegar, en referencia concretamente a la misión y visión de la organización, pues en la actualidad los factores externos tienen un impacto cada vez mayor en el administrador financiero que debe ser capaz de adaptarse al entorno siempre cambiante.

De tal manera que debe tomar decisiones de inversión y financiamiento sean estas a corto y largo plazo (Markowitz, H.M. 1952), considerando los factores internos y externos que afecten el normal desenvolvimiento de la organización, ya que la organización es una sucesión en el tiempo de proyectos de inversión y financiación. Una empresa institución nace para hacer frente a una demanda insatisfecha, para lo cual se necesita hacer inversiones en bienes de equipo, naves industriales, etcétera, que no pueden llevarse a cabo si no se dispone de recursos financieros (Martín E. 1997). A partir de lo anterior la autora considera en la función financiera dos vertientes en las que comprende tanto las decisiones de activo o inversión así como de pasivo o financiamiento, por lo tanto la función financiera es un elemento clave en la gestión. Su adecuado conocimiento y desarrollo son fundamentales para la supervivencia financiera, haciendo posible que se disponga de la liquidez adecuada, de la solvencia precisa y de las fuentes financieras que mejor se adapten al planteamiento estratégico de la institución. Sólo así se podrá crear valor para los propietarios.

Solomon, E. (1963) señala que una de las preocupaciones más importantes del administrador financiero está en resolver los problemas relacionados con la captación y el uso de recursos financieros para lo cual debe aportar criterios racionales que den respuesta a tres cuestiones:

- Dimensión de la entidad y su ritmo de crecimiento.
- Los activos concretos que deben adquirirse.
- La composición del pasivo.

Estas cuestiones están íntimamente relacionadas entre sí, ya que el volumen total de activos depende de las posibilidades de financiamiento por lo tanto los problemas derivados de la estructura económica tienen que ver directamente con los de la financiera, de tal manera que supone un cambio sustancial con relación a la visión tradicional ya que es cierto que las condiciones en que la organización pueda financiarse dependerán del tipo de inversiones que acometa. Además, la formulación de la composición apropiada del financiamiento que exige definir una política de dividendos que permita retribuir a los accionistas de acuerdo con sus expectativas y, a la vez, retener los fondos necesarios para financiar equilibradamente el crecimiento.

Según Jiménez, A. de la T. (2003) en la actualidad un gran número de organizaciones han tenido un gran avance desde el punto de vista empresarial, han diversificado su gama de productos y han invertido en otros lugares geográficos, lo cual ha requerido descentralizar funciones para tener en cuenta las peculiaridades de cada rama de actividad o de cada país. Pero la descentralización hace imprescindible planificar y controlar las operaciones de cada unidad por separado e integrarlas en el contexto de la empresa, al objeto de maximizar la eficacia de la utilización de los recursos debiendo tener muy en cuenta también que el mayor grado de competencia en los diferentes mercados ha reducido paulatinamente los márgenes de beneficio. Ha pasado la época en que bastaba con vender. Ahora hay que vigilar cuidadosamente la rentabilidad de las inversiones.

Amat, J. (2000), hace referencia a que la evolución económica plantea dificultades adicionales a la institución y así como la planificación requiere fundamentalmente de la formulación de una estrategia, su formulación se facilita con la cuantificación de los recursos que requiere y los resultados que se obtienen de cada alternativa estratégica. La autora de la presente investigación ha considerado que la definición que ofrece este autor es pertinente por cuanto el administrador financiero es el responsable de adquirir y usar los fondos con miras a maximizar el valor de la organización, además de estudiar, en su caso, las complicaciones derivadas de la inestabilidad económica. Debe prever qué hacer frente a acontecimientos inesperados. Es necesario que el administrador financiero explore distintos escenarios y formule políticas alternativas para cada uno de ellos, anticipándose a situaciones extremas. No puede limitarse a registrar lo que ha sucedido en el pasado; ha de intentar vislumbrar el futuro y definir la política financiera incorporada a la incertidumbre del entorno.

A medida que los fondos obtenidos sean mal asignados, se retrasará el incremento de la economía, y en una era de necesidades económicas insatisfechas y de escasez esto podría resultar en un detrimento mayor del que se pudiera tener en la actualidad. La distribución eficiente de los recursos financieros en una economía es fundamental para el crecimiento óptimo de la misma, mediante la efectiva obtención y asignación de los fondos, de ahí que el

administrador financiero contribuye a generar riqueza en la empresa, a la vitalidad y al crecimiento de la economía en general.

En tal sentido, Sociedad B. (2011) define a la gestión financiera como un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la entidad de la forma más eficaz y eficiente.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

La gestión financiera según Torres G. (2013) integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costos, plazos y otras circunstancias contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación inteligente de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la organización) que como bien se manifestó comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La gestión financiera para el adecuado tratamiento de los problemas requiere como primer paso la delimitación de objetivo u objetivos financieros a alcanzar para la toma de decisiones financieras, pero no se puede olvidar que con su

objetivo debe ayudar a alcanzar el objetivo general de la organización y evitar colisionar con él por lo tanto su objetivo es poder reflejar a la institución, en cada una de sus diversas áreas, cómo está operando, cuáles son las operaciones que se están realizando, y toda la información que resulte importante y que pueda ser útil para poder llevar a cabo la toma de decisiones correspondientes que determinarán el rumbo que esta ha de tomar para el cumplimiento de todos los fines y las metas impuestas desde el principio. Además, es importante destacar que la información expuesta en el informe correspondiente de la administración financiera no solo se utiliza para considerar las estrategias competitivas que se deban desarrollar en el entorno del exterior, sino que también resulta muy útil para decidir de qué manera se llevarán a cabo las actividades correspondientes al sector interno.

En base a esta información proporcionada por el administrador financiero, todos los accionistas, socios o propietarios que trabajen con la institución, tendrán la oportunidad de poseer una amplia visión acerca de la manera en la cual la organización se encuentra trabajando con todo su capital, como también los resultados que se están obteniendo y considerar que en base a este informe financiero, se podrá tomar decisiones que se encuentren correctamente fundamentadas.

La gestión financiera no es un sistema que permanecerá décadas en la institución sino que es un conjunto de procesos flexibles que necesariamente deberán ser revisados, cada tres o cinco años; y, por lo tanto, los sistemas de control de gestión financiera se verán modificados y evolucionados de forma continua, constituyendo un área de trabajo en constante adaptación. (Santana, D. M. 2011)

Atendiendo a lo analizado anteriormente, el cambio social, el crecimiento inconmensurable de la universidad, la diversificación del tipo de demanda de los servicios educativos, el cambio de estructuras institucionales además del desarrollo tecnológico crean como necesidad que las IES desarrollen estrategias de gestión financiera buscando fundamentos en la gestión financiera empresarial para lograr una utilización adecuada de los recursos financieros, de manera que estos se puedan asignar más racionalmente y en forma planificada, para el logro de los objetivos propuestos, recordando que la misión de la universidad la obliga a

preservar, desarrollar y difundir la cultura, coadyuvando con esto a tener como resultado una gestión óptima.

Para culminar este epígrafe de la gestión financiera, se analizará como debe ser el desempeño de la misma en los marcos de la universidad. Al referirse a la gestión financiera universitaria existen autores como Alpizar, M. (2013, pag. 2) que en su tesis de doctorado define la gestión económica financiera como: "... conjunto de procesos que logran de manera interrelacionada e integrada, el mejoramiento continuo del aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios, considerando el entorno tanto interno como externo y empleando soluciones para la sostenibilidad en el desarrollo perspectivo de la organización".

Este enfoque donde se considera la gestión económica financiera, muestra algunos aspectos positivos precisando entre ellos, el papel de aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios. Este concepto se aplica en condiciones de universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior existente en la República de Cuba, en un escenario donde solo existen universidades públicas cuyos presupuestos los asegura el Estado cubano.

El modelo que se propone en la mencionada tesis cuenta con aspectos valiosos tomados en consideración en esta investigación, aunque no es posible su aplicación en la UNIANDES, porque además de ser esta una institución privada sin fines de lucro, está ubicada en un escenario donde el sistema de gobierno es distinto y existen conjuntamente universidades públicas y privadas.

Considerando el análisis anterior, para la autora de esta tesis la gestión financiera de la universidad se entiende como: la administración de los recursos financieros, estimando las necesidades de la docencia, la investigación; la vinculación con la sociedad y las vías de financiación, así como su utilización, delimitando los objetivos financieros y como se está operando, para llevar a cabo la toma de decisiones dirigida a lograr la consecución de los objetivos de la institución para con la sociedad de la forma más eficaz y eficiente económicamente.

En este sentido, se coincide con Pariente, J. (1993), Álvarez de Z (1998), Hernández, C.S. (2001), López, A., y col. (2011) en que las universidades en el pasado constituían instituciones marginales en cuanto a su importancia económica y al empleo de recursos financieros. La transformación de los

administradores a usuarios de información de costos y rendimientos se produjo de forma paralela al crecimiento descontrolado de finales de la década de los noventa. Luego de pasar la fiebre de este desarrollo desmesurado, los administradores más juiciosos comenzaron a considerar la necesidad de justificar cada una de las actuaciones, así como evitar la toma de decisiones arbitrarias por parte de algunas autoridades académicas, que en ocasiones estaban más preocupadas de su paso a la posteridad como filántropos que del derroche que se daba para conservar tal imagen.

Por esto se piensa que es aún largo el camino que se debe transitar pues el académico aún no tiene el hábito de cuantificar sus ideas, que posiblemente dedique una vida entera, y de igual forma habría que someterse a la difícil tarea de cualquier rendición de cuentas, aun así esta demuestre la poca rentabilidad de sus actuaciones. La gestión de las universidades revela un sutil equilibrio entre la imaginación de los responsables académicos, imprescindible para el progreso de cualquier tipo, y las limitaciones que supone la existencia de un presupuesto y su posterior liquidación, en la que hay que demostrar un grado razonable de eficacia y eficiencia.

Como puntualiza Koljatic, M. (1996), la problemática de las Instituciones de Educación Superior es similar a la de cualquier otra institución, empresa u organización de otro campo, y es la necesidad permanente de recursos aún más cuando esta requiere expansión. Sin embargo existen dos factores que ahondan más la problemática que atraviesan las Instituciones de Educación Superior:

- La mayor parte de universidades son entidades sin fines de lucro y;
- Definir a la educación superior como un bien público (cuyo control y regulación están en manos del Estado) concibiéndola como un espacio de encuentro común y que el campo universitario no sea un espacio de élite.

Al respecto estos factores han afectado de manera negativa en la administración de las universidades de Latinoamérica, afortunadamente algunas técnicas de gestión de las organizaciones ampliamente aceptadas han empezado a utilizarse en el ámbito universitario. El hecho de que se cataloguen como instituciones sin fines de lucro, aunque no ayuden a su administración sin duda la buena gestión de las universidades desde el punto de vista económico debe tener presente las

particularidades de los fines y las formas de funcionamiento de las IES. En el debate que ocurre en el interior de las universidades a menudo se escucha que estas no son empresas y por lo tanto no pueden ser administradas como tales, pues la verdad es que las universidades pueden considerarse como “empresas universitarias” pues más allá de esperar, como en una empresa cualquiera, maximizar las ganancias de los accionistas, la utilidad o superávit generado es el barómetro que indica que la gestión de recursos es eficaz ante los usuarios en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, y por otra parte, estas financian las inversiones.

Una universidad deficitaria es una institución que no está en la capacidad de ofrecer un mejor servicio para satisfacer a sus usuarios, esto suponiendo que exista una racionalidad en la estructura de gastos. Cabe preguntarse, porqué en la actualidad muchas universidades se pueden dar el lujo de no preocuparse de sus usuarios y en particular de sus estudiantes, la base del problema parece residir en la noción de que no se debe lucrar con la educación y que por lo tanto no se debe permitir que operen las reglas de los mercados libres en esta actividad.

En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse para lograrlas con el mínimo de recursos, o alcanzarlas hasta donde sea posible, con los recursos disponibles (Darromán S. y Velázquez L., 2011).

Afortunadamente parece estar ocurriendo un cambio de comportamiento en el ámbito educativo universitario en Latinoamérica entrando así a competir abiertamente las universidades tradicionales por captar a los mejores estudiantes y aumentando la oferta de educación superior.

De la misma manera, si la satisfacción de todos los usuarios es importante es igual de significativa una adecuada gestión financiera la cual permita proveer los fondos para las inversiones, lo cual en pocas palabras hace posible que la institución siga funcionando con paso firme hacia el futuro. Si no hay inversión la universidad está irremediablemente condenada a decaer en materia de formación, investigación y vinculación con la sociedad.

Asunto importante es la evaluación del impacto de la gestión financiera en el desarrollo actual y prospectivo de la universidad, así como el perfeccionamiento de la gestión financiera en las IES, la cual tiene el propósito del mejoramiento continuo de la gestión del gasto, lo cual permite alcanzar una planificación y administración más efectiva, eficiente y eficaz del mismo.

El actual escenario de la educación superior según Pinto y col (2011) demanda de las instituciones esfuerzos en procura de mejorar su gestión financiera, con el fin de mantenerse en un entorno cada vez más exigente en calidad, competencia y capacidad para la consecución de financiación. Es por ello que es relevante emprender estrategias que permitan gestionar acciones y procesos relevantes para la gestión financiera sostenible de las universidades

1.3.1. Importancia del presupuesto como subproceso de la gestión financiera.

El presupuesto constituye, el subproceso más importante del proceso de gestión financiera. En este sentido Torres L.(2013) señala que la gestión de los procesos académicos exige la ejecución eficiente de los recursos presupuestarios, con ello la obligación, más que una necesidad, de idear mecanismos adecuados que procuren la captura, registro, procesamiento de los datos financieros que faciliten la información necesaria para la evaluación de la gestión ejecutada, y procurar un nuevo modelo de asignación de recursos financieros alejados de las medidas discrecionales y subjetivas que en muchas ocasiones solo causan la desviación, desperdicio, mal uso, duplicidad o la insuficiencia de los recursos asignados para el adecuado desarrollo de la gestión académica necesaria para los procesos formativos que demanda el desarrollo de nuestra sociedad.

Según Lauchy. A (2012) pag.46 “El presupuesto como representación ordenada de los resultados previstos en un plan sirve de apoyo para la realización de los objetivos de trabajo en un período de tiempo determinado, expresando cuantitativamente los recursos que se asignan para la ejecución y cumplimiento de objetivos y metas, con la finalidad de determinar, de manera racional, la forma de asignar y utilizar los recursos y a la vez controlar las actividades de la institución en términos financieros”.

Desde la óptica de una universidad privada, para la autora de esta tesis, el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la institución en un período mediante el desarrollo de estrategias que permitan organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución. Es cuantitativa, porque los objetivos deben ser medibles y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte; es formal porque requiere la aceptación de quienes están al mando de la organización

Hay administradores que menosprecian el presupuesto, arguyendo que dependen del pronóstico de sucesos futuros que no pueden anticiparse con exactitud, sin embargo la mayoría lo consideran como uno de los principales instrumentos con que cuentan para el manejo efectivo de sus negocios.

El interés en sistemas de presupuestación modernos se explica de alguna manera por los cambios frecuentes que se dan en los escenarios políticos y económicos nacionales e internacionales. Una forma segura de disminuir el riesgo es utilizar programas de planeación y control de los recursos financieros (presupuestos).

En este sentido, la planificación financiera desempeña también un papel relevante y pretende proyectar en términos monetarios los resultados futuros que se desean alcanzar, identificando los recursos necesarios para cumplimentar los objetivos previstos y el impacto y eficacia en su uso. La planificación financiera se une y es parte intrínseca de la planificación general de esta, por lo que se define a corto plazo o táctica, y a largo plazo o estratégica.

Weston, t. (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Brealey, R. y Myer, S. (1994) la definen como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero

El proceso administrativo y gerencial es activo, dinámico, cambiante, acorde con las circunstancias del entorno. El presupuesto actúa en cada una de sus etapas o funciones. Prácticamente no podrá realizarse ninguna labor si antes no se define como, por qué o para qué se efectúo y si no se cuenta con los recursos suficientes para ejecutarla.

.La utilización de un sistema eficaz de presupuestos es una de las claves del triunfo de una institución. Desde el punto de vista financiero, si no se cuenta con presupuestos debidamente coordinados, la administración tendrá solo una idea vaga respecto a donde se dirige la institución. El presupuesto implica plasmar los planes en información cuantitativa y monetaria, es la base de los estados financieros y representa un sustento de la toma de decisiones.

1.4. Los procesos sustantivos de la universidad

A las Instituciones de Educación Superior le corresponde grandes tareas. En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) de América Latina y el Caribe, 2008 se señala:

“Las IES deben avanzar en la configuración de una relación más activa con sus contextos. La calidad está vinculada a la pertinencia y la responsabilidad con el desarrollo sostenible de la sociedad. Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; la producción y transferencia del valor social de los conocimientos; el trabajo conjunto con las comunidades; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; una activa labor de divulgación, vinculada a la creación de conciencia ciudadana sustentada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados” (CRES, 2008, pág. 7)

Por otra parte, en la recomendación número 4 de la Declaración final de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior convocada por la UNESCO y celebrada en el 2009, se enuncia que la educación superior en su responsabilidad social debe avanzar en la comprensión y en la complejidad de los desafíos

globales actuales y futuros, y en ayudar a mejorar el entendimiento acerca de los asuntos multifacéticos en las dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, y en la capacidad para responder a ella (UNESCO 2009)

El punto de partida para identificar el papel y el lugar de la universidad actual, hay que buscarlo en la propia misión de la Universidad, para lo cual es necesario centrar la atención en aquellos aspectos que la caracterizan esencialmente, vista desde su acepción más general, “Preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad” (Horruitiner, P, 2006 pág. 9). Resulta necesario aclarar que aquí se utiliza el término **cultura** en toda su dimensión, abarcadora de toda la obra del hombre.

Preservar la cultura es garantizar la transferencia de todo el acervo cultural de la humanidad de una generación a otra. Cuando en una universidad cualquiera, en una clase, un profesor y sus estudiantes construyen de conjunto el conocimiento, detrás de ese hecho meramente fenomenológico hay una relación esencial de carácter generacional.

Según Ferriol, F. (2011a) La formación del profesional es el proceso esencial, que en su relación con los demás procesos sustantivos, precisa la respuesta de la universidad a un conjunto de retos actuales. Significa la búsqueda persistente de la eficiencia y la eficacia del proceso de formación, lo que se identifica con calificativos de calidad y excelencia; ello exige en primer lugar, conocer las nuevas exigencias que surgen de los cambios del entorno, y en particular de los científicos-técnicos, vinculados directamente al desarrollo creciente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y de las concepciones predominantes de su gestión, en la llamada sociedad del conocimiento.

Desde un punto de vista instrumental y económico, significa la formación de los licenciados, maestros y doctores requeridos por la sociedad, a través de las solicitudes del mercado de trabajo (Santos, B. S. 1995). En este sentido, la universidad ha de responder desarrollando cursos adecuados a la preparación técnica y al desarrollo de capacidades tales como creatividad, liderazgo y aptitud para trabajar en equipo, así como formar valores positivos ante el trabajo y la sociedad, desarrollando un espíritu crítico en los futuros graduados, para las tareas que irán a desempeñar en la economía y en la sociedad.

La formación puede también ser encarada como forma de concretizar objetivos políticos. Este aspecto resalta el papel de la universidad, en el cual la enseñanza tiene un impacto más amplio y duradero que sus reflejos directos en la economía y en los futuros graduados, permitiendo consolidar, en el caso presente, una sociedad solidaria y democrática (Boys C. J. y col.1988).

Por otra parte, según sea entendida la función de formación, tiene fuertes implicaciones en el financiamiento universitario, especialmente en lo que se refiere a las contribuciones privadas de las familias o del Estado.

La universidad del siglo XXI no puede limitarse a esa función, aunque ella es de primordial importancia en el cumplimiento de la misión. Unido a la necesidad de preservar la cultura se requiere que las universidades trabajen en desarrollarla

El desarrollo de la cultura es una condición indispensable de la universidad moderna y el modo más integral de desarrollar la cultura es la investigación científica (Horruitiner, P, 2006). Por eso a la universidad moderna le es igualmente sustancial el quehacer investigativo. Vistas las cosas de ese modo, las universidades, a la vez que formadoras de nuevas generaciones, son instituciones de investigación científica del más alto nivel. Más aun, una cosa no es posible concebirla sin la otra. Sin investigación científica no es posible hablar de verdadera formación de un profesional en ninguna carrera universitaria, del mismo modo que la labor investigativa, en las universidades, se soporta en buena medida en los procesos de formación de grado y de postgrado que en ellas se desarrollan.

La forma cómo en la universidad se concibe la investigación expresa la libertad que es reconocida a los académicos para el desarrollo de la misma. Puede hasta cuestionarse si la universidad produce investigación, ya que no hace un esfuerzo institucional de planificación de acuerdo con objetivos definidos, solo se limita a crear las condiciones para que los académicos investiguen, lo que no permite identificar una tarea organizada y concertada de investigación (Santos, B. S.1995).

No obstante, los criterios de relevancia exigen que la investigación responda igualmente a las solicitudes de la sociedad, llevando a una creciente pérdida relativa de la tradicional libertad de la investigación académica y a un

cuestionamiento sobre la capacidad de la organización universitaria para responder a estas solicitudes. Esta situación ha sido enfrentada con el mantenimiento de un doble financiamiento de la investigación (Comisión de la Comunidad Europea, 1993) en que existe un financiamiento de base que soporta la generalidad de los costos de estructura, y un financiamiento por contrato destinado al desarrollo de proyectos de investigación específicos.

No obstante, el desarrollo de la investigación permite mejorar el aprovisionamiento de importantes servicios de la universidad, como bibliotecas, centros de computadores y laboratorios, reflejándose de forma positiva en la enseñanza.

Según Horrutiner, P. (2006), la misión de una universidad de este siglo no está completa con esos dos aspectos, además de preservarla y desarrollarla, corresponde a la universidad promover la cultura en su entorno, llevarla a toda la sociedad. Las universidades tienen que ser promotoras de la cultura en su más amplio sentido de la palabra. No solo de determinadas manifestaciones artísticas, sino de toda la cultura atesorada por la institución, incluida de un modo esencial la cultura de cada una de las profesiones. El vínculo con la sociedad aparece ahora como el tercer eslabón de la tríada preservación-desarrollo-promoción, dirigida a llevar toda esa cultura, utilizando la promoción como método esencial, a toda la sociedad.

La universidad es una fuente importante del desarrollo local y regional. No sólo en términos económicos, por el importante aumento de actividades y dinamismo que origina donde se localiza, sino también en términos sociales y culturales. El vínculo de la universidad con la sociedad engloba difundir los resultados científicos, los nuevos conocimientos que se produzcan, con el objetivo de su rápida transmisión e introducción en su entorno social.

En lo que respecta a las actividades del vínculo con la sociedad, ha surgido una gama de funciones, vinculadas a la investigación, que incluyen aspectos de transferencia, desarrollo y comercialización de ciencia y tecnología siendo evidente la necesidad de revalorizar mecanismos estructurales relacionados con la protección de la propiedad intelectual, esquemas de financiamiento de investigación y consorcios universidad-empresa.

Al respecto en la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en París, se planteó que: “En ningún momento en la historia ha sido más importante invertir en la educación superior como una fuerza importante en la construcción de una sociedad del conocimiento” (UNESCO 2009 pág. 1)

Así mismo el vínculo con la sociedad impone coordinar y organizar de conjunto, con los factores implicados, las acciones de superación de la población en general, en correspondencia con las necesidades socioeconómicas del territorio y el país, los avances de la ciencia, la técnica y el arte; y con las necesidades espirituales de la sociedad, de manera que se ofrezcan alternativas viables para la educación permanente o continua de la comunidad (Gil, R.1996).

Por el lado de la enseñanza emerge la necesidad de la universidad de adaptarse a las nuevas exigencias de calificaciones del mercado de trabajo, Con los crecientes cambio tecnológicos, la exigencia de calificaciones profesionales más complejas determina el desarrollo de las universidades en el esfuerzo de proporcionar oportunidades de formación profesional que se adapten a los requisitos del cambio tecnológico (Comisión de la Comunidad Europea, 1991). Sin embargo, esto introduce otra consecuencia: la obsolescencia de la educación y la formación. Esta consecuencia exige el empeño de las universidades para garantizar patrones adecuados de formación continua (IRDAC, 1994), debidamente articulados con la educación inicial e interactuando con la investigación y las innovaciones tecnológicas.

El vínculo de la universidad con la sociedad comporta promover la interacción en las diferentes expresiones culturales, deportivas y recreativas con el propósito de enriquecer la vida sociocultural de la población, así como propiciar que los estudiantes y profesores sean promotores de la cultura universitaria en los distintos momentos en que se vinculan con la comunidad y con la práctica social, divulgando los resultados más relevantes de la educación superior, el quehacer de la vida universitaria y las acciones extensionistas de la institución.

De lo expuesto anteriormente se infiere que en una universidad moderna, para dar respuesta a la misión anteriormente planteada, resulta indispensable estructurar a su interior los procesos formación, investigación y vinculación con la sociedad que, en su integración propician ese objetivo. Cualquiera de las acciones mencionadas en la misión (preservación-desarrollo-promoción de la

cultura) se logra plenamente cuando en ella se integran los tres procesos. La integración dialéctica antes mencionados constituye la garantía del cumplimiento de la misión de la universidad actual.

Como parte del desarrollo de la mencionada integración dialéctica, es necesario señalar que los mismos necesitan del aseguramiento logístico con recursos financieros, económicos y humanos a través de los llamados procesos de apoyo los cuales, como ya fue analizado en el epígrafe 1,1 de esta tesis, están integrados como parte del sistema de gestión universitaria. Dentro de este sistema, la gestión financiera ocupa un lugar destacado como será analizado en la presente tesis.

1.5. Las estrategias

Las estrategias se han convertido en una palabra corriente, es común en casi todas las esferas de la vida, pero tal vez no se está al tanto que la formulación, implementación y control de estrategias obedece a metodologías, a modelos y a técnicas.

La estrategia está presente en todas las actividades humanas, a veces de forma inadvertida; representa el análisis de un problema en particular utilizando todas las fuentes de información posible para posteriormente tomar decisiones anticipadas, de forma organizada, con el objetivo de erradicar o minimizar una problemática. En el campo de la teoría de la gestión el término de estrategia fue introducido por Alfred Chandler con su libro *Strategy & Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. publicado en 1962 (Chandler, A. 1962)

Aunque no hay una definición generalmente reconocida de estrategia, esta autora considera que la estrategia señala las decisiones a tomar para determinar los recursos que la organización habrá de reservar para sus principales acciones. Las estrategias se emplean en las organizaciones para alcanzar los objetivos, constituyen programas para definir y alcanzar los objetivos, y establecen cuál será la ruta más efectiva para el cometido exitoso de la organización.

Según Armas, N. (2003), una estrategia establece la dirección inteligente desde una perspectiva amplia y global de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado

actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas.

Las estrategias pueden necesitar metodologías dentro del diseño de sus acciones, requerir de la elaboración de conceptos, o de sistematizaciones que permitan la conformación de alguna de sus fases, etc.; elementos estos que, sin duda, constituyen aportes teóricos, por lo que no solo orientan su resultado en la obtención de un efecto práctico, sino que puede dar aportes teóricos.

En este sentido Reyes, J. (2004) conceptualiza a la estrategia como el sistema de principios y elementos teóricos y prácticos articulados que preceden y presiden, de manera lógica y secuencial, una serie de propuestas generales y acciones que buscan darle centralidad social y relevancia política a determinado tema y/o problema.

Según Sierra, R. (2002) las estrategias son elementos de dirección que aseguran el tránsito del estado actual al estado deseado, factible de alcanzar, precisamente porque permiten solucionar los problemas detectados, prever los que puedan surgir, incentivar las situaciones y recursos que actúan favorablemente para el logro de los resultados propuestos e identificar los puntos de éxito sobre los que se debe incentivar la acciones.

La Real Academia Española define la palabra “estrategia” como el *arte para dirigir un asunto*. Una estrategia es la fijación de metas básicas a alcanzar, así como la determinación de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzarlas. Es un proceso mediante el cual se analiza y procesa información del entorno interno y externo; evaluándose los diferentes escenarios vinculados a un factible plan de acción con el fin de prever y decidir sobre la dirección a tomar para llegar a un futuro deseable. Las estrategias se ciñen a cualquier ámbito o área de gestión reflejando los aspectos positivos a potenciar y los negativos que se deberán evitar o superar. Además como cada estrategia se contextualiza en un lugar dado, sus características son muy diferentes.

La elaboración de estrategias es habitual en la elaboración de políticas tanto en organismos públicos como privados (administraciones públicas y/o empresas), así como en distintos ámbitos territoriales. Es una herramienta muy útil para poder prever e identificar actuaciones que pueden ayudar a alcanzar un futuro deseable

desde la realidad actual, que además suele incorporar la participación de los actores como elemento clave en su diseño (Katsioloudes, M. I, y Tymon, W. G. 2003).

Entre las cuestiones que se precisan en los procesos de elaboración de las estrategias se encuentran (Benayas, J. y col., 2003):

- El Qué: se refiere al conjunto de ámbitos de referencia a los que de forma directa o indirecta afecta esa estrategia.
- El Cómo: corresponde al modo o procedimiento que va a permitir que este plan de acciones sea efectivo, viable y cumpla con los propósitos a los que aspira. El cómo sería la metodología a seguir así como el conjunto de procesos de seguimiento de la implantación de las acciones previstas.
- El Quién: se refiere a los agentes y actores que han de operativizar y llevar a cabo ese plan. pudiéndose distinguir entre agentes activos o dinamizadores y receptores o destinatarios de esas acciones, en cualquier caso, dependerá de la metodología que se articule.
- El Dónde: aún cuando se pueda definir directrices genéricas, no tiene sentido formular una estrategia que no vaya dirigida a un contexto concreto, en el que existen unas problemáticas específicas y en el que deben priorizarse unos modelos de intervención y unas actuaciones determinadas.
- El Cuándo: se refiere al proceso de temporalización que hace operativa una determinada estrategia, que le da sentido de la realidad y la legítima en un período de tiempo suficiente como para poder desarrollar las acciones propuestas y evaluar las consecuencias de esas acciones.
- El Cuánto: los recursos disponibles en el plano económico permiten establecer actuaciones de calidad ligadas a un sentido práctico del control de recursos y una optimización de resultados.

La elaboración de estrategias, requiere se tomen en cuenta un grupo de consideraciones, algunas de ellas han sido expuestas por Díaz, M^a J. (2009), de las cuales algunos aspectos claves de manera adaptada y resumida se presentan a continuación:

- Generar un marco teórico de referencia donde aunar lenguajes comunes.

- Tener en cuenta que cada lugar tiene una historia y unos antecedentes a considerar.
- Desarrollar diagnósticos del contexto en todas sus dimensiones e integrarlos para poder establecer objetivos centrados en las necesidades reales de todos los agentes implicados y no solo parte de ellos.
- Incorporar la participación en la fase diagnóstica.
- Contar con todos los agentes implicados (considerando aquellos que tienen una vinculación obvia y los que su relación es más indirecta).
- Considerar antes de emprender el proceso de la existencia de objetivos claros, establecer unas “reglas del juego” (o mínimos para trabajar de forma constructiva), y comenzar desde el principio con el proceso de evaluación y seguimiento.
- Detallar los aspectos vinculados a la implantación: quiénes son los agentes responsables, cómo o cuando se van a tomar las decisiones, cómo funcionarán, qué recursos están asociados y comprometidos para su cumplimiento, cuál es la temporización de las líneas de acción y qué acciones de seguimiento y evaluación se contemplan hacia esta implementación.
- Fomentar el compromiso hacia estos procesos de los actores implicados. La participación entendida como responsabilidad compartida deja de ser un mero proceso de consulta para alcanzar un nivel de compromiso (Stoker, 2002).
- Generar una apuesta clara por el proceso por parte del cuerpo directivo, generando apoyos y no interrupciones.
- Considerar los nuevos escenarios que continuamente van apareciendo o que se consolidan dentro de las características de cada lugar

Las concepciones teóricas sobre estrategia, en las Ciencias de la Educación alcanza relevancia a partir de los años 1970, de hecho es considerado uno de los principales resultados científicos empleado en las investigaciones educativas, principalmente en aquellos momentos a los estudios de calidad de la educación.

La estrategia, como resultado científico, es usual encontrarla en la investigación educativa. Existen diferentes autores que se han dedicado a dar sus aportaciones

entre ellos se destacan: Sierra, B, R. (1991); Cajide, J. (1992); Betancourt, M. J. (1995); Añorga J. (1998); Bringas J. (1999); Añorga J. (2000); Giné, C. (2001) ; Salazar, I. (2001); Armas, N. (2003); Sierra, A. (2003); De Armas, R. N. (2005); Rodríguez del C. MA, Rodríguez, P. A. & Lorences, G. (2006); entre otros.

En sus definiciones hay elementos en que coinciden para definir la estrategia y refuerzan su carácter procesal, dinámico, flexible y orientado a un objetivo determinado, así como el enfoque integral, están determinadas por objetivos, representan un sistema de etapas, pasos, acciones a seguir para cumplir un fin y se proyectan de forma gradual.

En la formulación de las estrategias se aprecian distintas formas y metodologías, no hay un camino único, no obstante, en la revisión realizada por la autora en el campo de la educación ha encontrado que en ellas está presente una estructura o base común, formada por los siguientes elementos:

El diagnóstico, dado por el conjunto de acciones dirigidas a investigar cuáles son los problemas que están presentes en el área objeto de análisis procurando identificar las causas que los originan.

Los objetivos, que surgen del diagnóstico realizado y de las conclusiones obtenidas. Deben estar dirigidos siempre a la elevación de la calidad y la excelencia a partir de los retos, demandas del entorno, de las políticas, de las normativas existentes y de las propias capacidades internas y potencialidades de la organización, para el desarrollo exitoso de la misma.

El plan de acción, que comprende las acciones estratégicas, con las tareas correspondientes, previstas a desarrollar dirigidas a lograr los objetivos propuestos

La evaluación y seguimiento, para llevar a cabo la apreciación del proceso seguido, de sus resultados, de la calidad de lo logrado, de la medida en que se cumplió lo planificado, etc., para lo cual deben aplicarse instrumentos de retroalimentación.

A estos elementos básicos se han ido incorporando otros como resultado de la profundización teórica al irse aplicando las estrategias en distintos ámbitos y contextos.

De esta manera Mc Pherson, M. (1998), en su tesis de maestría referida a una estrategia para la incorporación de la dimensión ambiental en el planeamiento curricular de la Licenciatura en Educación, entre los distintos componentes de la estrategia elaborada establece las *premisas, las ideas rectoras y los principios*.

Así mismo Cruz, M. (2004) en su tesis de doctorado sobre el diseño de una estrategia de gestión cooperada horizontal en el ámbito interuniversitario presenta los distintos componentes presentes en la estrategia propuesta entre los que se encuentran el *contexto* y las *dimensiones*.

Por su parte Ferriol, F. (2011), en su artículo en torno a la gestión estratégica en la formación del profesional, señala las distintas partes que requieren estar presentes en las estrategias en gestión entre los que se encuentran las *cualidades* y los *momentos*.

Los ejemplos anteriores revelan la aparición de diversas concepciones teóricas cuyas aplicaciones en nuevos contextos educacionales han de dar nuevos aportes científicos a las mismas.

1.6. Consideraciones finales del Capítulo

La gestión constituye un término muy utilizado no sólo en el ambiente empresarial, sino también en otras áreas del quehacer humano, estando su esencia en las relaciones conscientes entre las personas encaminadas a un fin relevante, tanto para el interior de la organización como para el exterior, la sociedad, ajustada de acuerdo a las condiciones del entorno, aspecto de singular importancia si se trata del desarrollo de los procesos sustantivos en una organización educacional.

La gestión universitaria por su carácter complejo, al ser la universidad una entidad cultural y científica requiere la aplicación de normas especiales, y cuando no particulares que no se pueden encontrar todas en los cánones elaborados para la administración de empresas

La economía de la educación es un campo muy amplio de la economía, que se presta para el riguroso análisis desde cualquier punto de vista y que ha sido desarrollado fuertemente en años recientes, ya que esta actividad se ha convertido en el factor fundamental de crecimiento y desarrollo de las naciones, por lo tanto, se convierte en un componente independiente de crecimiento.

El desarrollo alcanzado en el estudio de la gestión financiera permite considerar que la misma está presente en cualquier organización social donde se realicen esfuerzos humanos por lograr mejores resultados.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

La problemática de las Instituciones de Educación Superior es similar a la de cualquier otra institución, empresa u organización de otro campo, y es la necesidad permanente de recursos, demandando el escenario actual a estas instituciones esfuerzos en procura de mejorar su gestión financiera, con el fin de mantenerse en un entorno cada vez más exigente en calidad, competencia y capacidad para la consecución de financiación. Es por ello que es relevante emprender estrategias que permitan gestionar acciones y procesos relevantes para la gestión financiera sostenible de las IES.

La sociedad del siglo XXI requiere que las Instituciones de Educación Superior logren formar ciudadanos capaces de actuar y convivir en su contexto, dinamizado por la tecnología, la producción y difusión del conocimiento. Para esto es necesario realizar cambios en la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos a través de un conjunto de acciones u operaciones que con independencia de las especificidades del objeto administrado, deben ser concebidas y ejecutadas para el mejoramiento de la institución, de modo que garantice los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, para fijar los retos en la proyección institucional y en su accionar en la universidad.

.La utilización de un sistema eficaz de presupuestos es una de las claves del triunfo de una institución. Desde el punto de vista financiero, si no se cuenta con presupuestos debidamente coordinados, la administración tendrá solo una idea vaga respecto a donde se dirige la institución. La gestión de los procesos académicos exige la ejecución eficiente de los recursos presupuestarios, con ello la obligación más que una necesidad de idear mecanismos adecuados que

procuren la captura, registro, procesamiento de los datos financieros que faciliten la información necesaria para la toma de decisiones.

El punto de partida para identificar el papel y el lugar de la universidad actual, hay que buscarlo en la propia misión de la universidad, para lo cual es necesario centrar la atención en aquellos aspectos que la caracterizan esencialmente, vista desde su acepción más general; Preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad.

Las estrategias, como resultado científico, es usual encontrarla en la investigación educativa. Sus concepciones teóricas alcanzan relevancia a partir de los años 1970, siendo uno de los principales resultados científicos empleado en las investigaciones educativas, principalmente en los estudios de calidad de la educación.

Las estrategias pueden necesitar metodologías dentro del diseño de sus acciones, requerir de la elaboración de conceptos, o de sistematizaciones que permitan la conformación de alguna de sus fases, etc.; elementos estos que, sin dudas, constituyen aportes teóricos, por lo que no solo orientan su resultado en la obtención de un efecto práctico, sino que puede dar aportes teóricos.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN APOYO A LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.

En este Capítulo se presenta un bosquejo actual de la gestión financiera de las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, haciéndose además una descripción de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes para a continuación pasar a la situación diagnóstica y de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la misma. Para ello, se determinaron las dimensiones con sus indicadores presentes en la gestión financiera, así como los métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon. Además, se realiza la valoración de los resultados obtenidos a partir de la indagación empírica realizada.

2.1. La gestión financiera en las Instituciones de la Educación Superior en el Ecuador

La misión de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador es por excelencia buscar la veracidad, el progreso de las culturas tanto universal como ancestral ecuatoriana, el desarrollo de la ciencia y tecnología por medio de la formación, la investigación y la vinculación con la sociedad, para que de esta manera la educación pueda ser considerada como el motor fundamental para el desarrollo de los pueblos, ya que esta permite a los seres humanos acrecentar sus valores y cualidades, ayudándolo a formar su personalidad y convertirlo en una persona capaz de satisfacer sus necesidades personales, servir a su familia, a la sociedad y al estado (Regalado, L.,2010). La autora coincide con tal afirmación porque la calidad de la educación universitaria es uno de los factores claves que determina el nivel de profesionales que las universidades ecuatorianas forman y que deben preparar para que sus egresados puedan acceder a fuentes de empleo siempre buscando la excelencia y si es necesario debe transformarse para ello.

Según diversos análisis, uno de los puntos débiles del sistema educativo ecuatoriano lo constituye la gestión en las IES (Ramírez, R., 2013). Por otra parte, algunos académicos, apoyándose en las conclusiones de las investigaciones sobre la educación, argumentan que la calidad del sistema educativo depende en buena medida de la calidad de la gestión en los servicios educativos. IIFE UNESCO (1969), Aranda, A. (2007), Larrea, E. y Granados, V. (2013) y Tejeda,

R. (2014). En este contexto, se ve necesaria una gestión adecuada dentro de las universidades ecuatorianas como una estrategia para mejorar su calidad, y en algunos casos incluso como la estrategia por excelencia.

La educación superior en el Ecuador, en las últimas décadas se ha visto profundamente descuidada en el área humana, pues las universidades en general se han preocupado principalmente por construir el conocimiento científico y por desarrollar las habilidades y destrezas relacionadas con el campo profesional; pero ha descuidado la parte más formativa del hombre, la construcción de sus valores éticos, morales y sociales, pues el ser humano, con el pasar de los años, pone de manifiesto su calidad de persona y los valores que dirigen su vida. Por lo tanto para que dichos valores se manifiesten, sobre todo en el ejercicio de sus profesiones, es necesario que estos sean cimentados en todos los niveles de educación sobre todo en la Superior. (Molina, D. 2006a), (Tejeda, R. 2014).

Actualmente existen cincuenta y siete universidades que son parte integrante del sistema de educación superior del Ecuador, todas ellas se han visto inmersas en varios procesos de evaluación que se han dado lugar a partir de la depuración que sufrió el mismo en el que se dio la clausura de catorce universidades que ocurrió en el año 2012. (Diario Últimas Noticias, 2012) y que fue llevado a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior (CEAACES) organismo de control encargado de la ejecución de los procesos de evaluación, lo cual constituyó un paso significativo en el esfuerzo del gobierno por ordenar el sistema universitario ecuatoriano y asegurar condiciones mínimas aceptables de calidad, luego de lo cual se ha dado la evaluación a las extensiones universitarias, la acreditación institucional y la evaluación por carreras, procesos que quedaron establecidos en la Constitución de la República de Ecuador. (Cabanilla, 2012).

La autora al igual que Hurtado, O. (2006), Larrea, E. y Granados, V. (2013) y Tejeda, R. (2014), considera que la universidad ecuatoriana cumple un rol fundamental ya que está inmersa en una situación de cambio permanente de sus tradicionales modelos culturales y de sus estructuras sociales, administrativas y financieras. La racionalización de los recursos para la actividad universitaria es cada vez más un imperativo que tiene que cumplirse por las exigencias institucionales internas y sobre todo por el requerimiento de un entorno social que

demanda de las universidades mejores niveles de rendimiento y calidad en todos sus frentes de acción, pensando también que tienen el compromiso de rendir cuentas a la sociedad sobre el buen uso de su autonomía y el cumplimiento de su misión, fines y objetivos teniendo en cuenta los efectos que los actuales movimientos económicos tienen en las universidades, la disminución del financiamiento relativo para las universidades, con una tendencia creciente a la evaluación de resultados como orientación para el diseño de las políticas presupuestarias futuras y la concursabilidad de los recursos sobre la base de esquemas competitivos tanto en el campo de la formación, investigación y vinculación con la sociedad.

Es así como para dar respuesta a las necesidades de ineludible cumplimiento como es la investigación, sus proyectos deben contar con la participación de lo más destacado del personal profesional de las universidades y escuelas politécnicas y promover la participación de asesores de alto nivel, nacionales y extranjeros, la mayor parte de las convocatorias exigen un currículum consistente, sustentado por la experiencia personal en la investigación, la competencia académica y las publicaciones realizadas con exigencias de excelencia del recurso humano que aborda la investigación científica y que requiere necesariamente de un fuerte sustento financiero.

Por lo que la institución en la medida que elabore un plan de desarrollo para lograr un potencial humano de alta calidad, trabajará paralelamente en la estructuración de prioridades investigativas endógenas y exógenas, considerando las primeras aquellas que responden a los intereses de la institución, de la comunidad y de la región de enclave y las segundas, a las de las instituciones, personas o cualquier entidad pública o privada que puedan recabar el concurso del centro de educación superior.

El autor Cabanilla, G. (2012) da respuesta al requerimiento en el ámbito de eficiencia académica que guarda relación directa con el grado de satisfacción de los estudiantes y con el criterio de resultados o logros del aprendizaje, ya que mide la eficiencia terminal y la tasa de retención. Las acciones que se implementen para conseguir este fin, se centran en proporcionar al estudiante una atención sistemática desde que es admitido en la institución, durante su vida estudiantil y cuando se gradúa a través del sistema de seguimiento a graduados,

espacio que busca afianzar la relación entre la universidad, el profesional, el campo laboral y la sociedad en general, lo que permite dar a la institución en la que se graduó, una retroalimentación para evaluar si entregó al estudiante las herramientas requeridas que le permiten cumplir con el perfil profesional que exige el mercado laboral, además que cuente con centros de documentación bibliográfica, donde deben existir títulos actualizados.

El Consejo de Evaluación y Acreditación (CONEA) en el documento *La calidad en la Universidad Ecuatoriana. Principios, características y estándares de calidad* coincide en que las entidades educativas superiores deben contribuir, gestionar y financiar asimismo por medio de diferentes vías la conservación, difusión y enriquecimiento de nuestra cultura y se componen en el espacio apto para el análisis y el debate de los graves problemas nacionales, con la finalidad de orientar la opinión pública y contribuir en el planteamiento de soluciones alternativas que beneficien a las mayorías (CONEA 2003). Para cumplir de la mejor manera con estas importantes tareas, es necesario que exista una instancia coordinadora a nivel institucional y que se involucren profesores, investigadores y estudiantes, esto es lo que hace la vinculación con la comunidad que supone la estrecha relación que debe existir entre universidad-empresa-sociedad, una integración que permita implementar acciones, para que desde las universidades, se ejecuten programas que busquen el beneficio de grupos activos de la sociedad y de aquellos considerados de atención prioritaria.

Se coincide con Aranda, A. (2007) en que en el proceso administrativo de las universidades es fundamental, además del planeamiento, el tipo de organización y dirección de estas instituciones. La estructura organizacional debe ser coherente con la Visión, Misión y el proyecto académico de la institución.

Es necesario que las instancias de la organización, la división del trabajo y las relaciones que de estas se derivan, guarden relación con el proyecto académico, el tamaño y complejidad de la institución.

La estructura organizacional debe posibilitar fluidez en los procedimientos, en las formas de comunicación interna y externa, en las decisiones inherentes a los quehaceres académico-administrativos, evitando la centralización, burocratización, concentración de poder y funciones o también, su dispersión.

La dirección de la institución debe estar a cargo de líderes creativos, con visión y actitudes prospectivas, capacidad para valorar y solucionar problemas, aptitud para la gestión que posibilite nuevas y mejores formas de trabajo, el acertado manejo de relaciones personales e interinstitucionales, y un elevado compromiso moral para impulsar los cambios que la institución requiere en atención a las demandas sociales. Todo esto con la debida transparencia financiera, gestión interna que hace énfasis en la eficiencia administrativa de la institución.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES), en el marco de la ley, realizó la evaluación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas del país, para el efecto expidió el siguiente marco técnico y normativo:

- Socialización del modelo de evaluación institucional, que contempló cinco criterios: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.
- Reglamento para la Evaluación Externa de las Instituciones de Educación Superior.
- Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas y de su situación académica e institucional.

Uno de los objetivos principales de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), es lograr que la totalidad de las Instituciones de Educación Superior se desempeñen con altos parámetros de excelencia, en concordancia con los principios de calidad y pertinencia, relacionadas con los requerimientos de su entorno social y medio en el que desarrollan sus actividades, en función de las necesidades del país y del Plan Nacional del Buen Vivir.

Es importante señalar que de conformidad con el artículo 96 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, involucra a las "... instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las Instituciones de Educación Superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores". (Presidencia de la República de Ecuador. 2010, pág. 17).

El principio de pertinencia, involucra que la educación superior "... responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las IES, articularán su oferta de formación, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología". (Presidencia de la República de Ecuador. 2010, pág. 19).

2.2. La Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

La Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES) es una institución de educación superior, de derecho privado, laica, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera, que ofrece una formación integral a sus estudiantes, sin distinción de género, nacionalidad, religión o política, o cualquier condición que implique exclusión.

La UNIANDES tiene ubicada su sede principal en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua y cuenta con siete extensiones universitarias distribuidas a lo largo del territorio nacional: Babahoyo, Quevedo y Santo Domingo en la Región Costa, Tulcán Ibarra y Riobamba, en la Región Sierra y Puyo en la Región Amazónica, lo cual implica una presencia a nivel nacional.

La estructura académica en la UNIANDES, está organizada en cuatro facultades que abarcan nueve carreras, las que aparecen en la tabla 2.

No.	Facultad	Carreras	Estudiantes por carrera	Estudiantes por facultad
1	Jurisprudencia	Derecho	3106	3106
2	Ciencias Médicas	Medicina	1063	1871
		Odontología	381	
		Enfermería	427	

3	Dirección de Empresas	Administración de Empresas y Negocios	1165	1627
		Empresas Turísticas y Hoteleras	281	
		Chefs	181	
4	Sistemas Mercantiles	Contabilidad Superior y Auditoría CPA	995	1620
		Sistemas	625	
		Total de estudiantes en la UNIANDES en el Tercer Nivel		

Tabla 1: Carreras y estudiantes por facultad en la UNIANDES (2013)

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la oferta académica de las carreras en la UNIANDES en su matriz de Ambato y sus siete extensiones, está distribuida con heterogeneidad, tiene una fuerte presencia nacional las carreras de Derecho, Administración de Empresas y Negocios, Contabilidad Superior y Auditoría CPA y Sistemas. Las carreras de la Facultad de Ciencias Médicas se imparten en la matriz de Ambato, con excepción de la carrera de Enfermería, que también se imparte en la extensión de Tulcán.

En la matriz de Ambato, en el año 2013, se contó con una matrícula de 2540 estudiantes, que representa el 31% del total de estudiantes de la institución; en las extensiones se contó con 5684 estudiantes, que representa el 69% de los estudiantes.

En general todas las facultades y extensiones, mantienen un número significativo de estudiantes matriculados. La oferta académica en la UNIANDES comprende varias áreas de conocimiento, articuladas con sus procesos sustantivos que se ejecutan, satisfaciendo con pertinencia las demandas sociales y productivas relacionadas a las necesidades de desarrollo nacional, regional y local, lo cual es el eje central del compromiso institucional con sus estudiantes y con el país.

El Informe final sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización, expedido por el CEAACES, determinó que la UNIANDES, en una escala de 4 niveles (desde la A hasta la D), se ubique en la categoría C y que permanezca con el estatus de ACREDITADA, en el sistema de educación superior, de conformidad con el artículo 95 de la LOES.

En el método de análisis directo del modelo de evaluación institucional de CEAACES, UNIANDES alcanzó un porcentaje de 42,57%, cercano al umbral establecido para las universidades ubicadas en la categoría B; no obstante, los

resultados generales obtenidos en los criterios de Academia e Investigación fueron insatisfactorios, los correspondientes a Eficiencia Académica y Organización, medianamente satisfactorios, y el de Infraestructura fue satisfactorio. En el análisis de conglomerados la UNIANDES se ubica en el segundo grupo de desempeño.

Esta realidad, motiva a la UNIANDES a orientar sus esfuerzos a un mejoramiento en todos los criterios e indicadores del modelo de evaluación -manteniendo claridad en mejorar los indicadores de bajo rendimiento y los medianamente satisfactorios, y potenciar los indicadores satisfactorios-; la meta es llegar a un nivel superior de desempeño que asegure una mejor categorización, más allá de los parámetros de ese mismo modelo de evaluación.

En este sentido está presente el plan de mejoras, como instrumento orientador en la gestión académico – administrativa, encaminado a la consecución del aseguramiento de la calidad institucional, que constituye un importante momento de proyección para UNIANDES y a su luz se alcanzarán las metas que conducirán a etapas superiores de desarrollo y excelencia en los procesos a los que se aspira en el periodo abril 2014 – marzo 2016, Para cumplir con éxito la construcción del plan de mejora, se implementó un proceso participativo con la comunidad universitaria, con el propósito de proyectarse con el compromiso de todas y todos a los siguientes niveles del proceso de mejora continua.

Este documento consolida las acciones resultantes de la autoevaluación, evaluación externa y la situación académica e institucional y ha sido planificado en conformidad con el artículo 27 de la constitución, el artículo 2, 93 y 107 de la LOES y el artículo 9 del Reglamento de la misma ley, así como el Art. 20 del Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en la UNIANDES, fue planificado para el periodo 2010-2014, por lo que culmina su periodo de vigencia mientras se inicia, y estará en proceso de ejecución, el plan de mejoras, lo cual involucra, que este plan, será el elemento articulador, entre el PEDI 2010-2014 y el que deberá instrumentarse para el periodo 2015-2019.

Finalmente, el plan de mejoras institucional, se convierte en el instrumento orientador de la gestión en la UNIANDES en la búsqueda de su recategorización y su tipología universitaria.

Para dar impulso a los procesos sustantivos universitarios en la UNIANDES la gestión financiera, se ha definido como un proceso de apoyo en la universidad y está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización institucional, su dirección y gestión efectiva, el manejo económico-financiero y la evaluación-acreditación institucionales, orientadas al eficiente funcionamiento de la universidad y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad. También comprende los servicios que presta la institución en beneficio de la comunidad universitaria.

En el proceso de gestión financiera desempeña un papel relevante el liderazgo y la dirección efectiva, por cuanto son esenciales para la toma de decisiones a favor de los procesos de transformación de esta universidad. Estos procesos requieren de participación de personal formado y de recursos materiales (físicos y equipamiento), de información y económicos.

La universidad cuenta con una estructura financiera y lineamientos generales para su funcionamiento en la misma se han detectado algunas irregularidades en su desempeño con la descoordinación en el manejo y control del presupuesto institucional, lo que limita la designación de responsabilidades del personal, por lo cual se ha incrementado gastos en personal, compras no planificadas o no requeridas por tanto se ha duplicado los esfuerzos en este sentido, ha sido necesario realizar los mismos procesos más de una vez, afectándose así la calidad de las distintos procesos sustantivos que en muchos casos se ha dejado de pagar a profesores, investigadores y personal relacionado con vinculación de la sociedad de acuerdo a sus resultados o en caso de los diferentes proyectos no se han podido gestionar oportunamente.

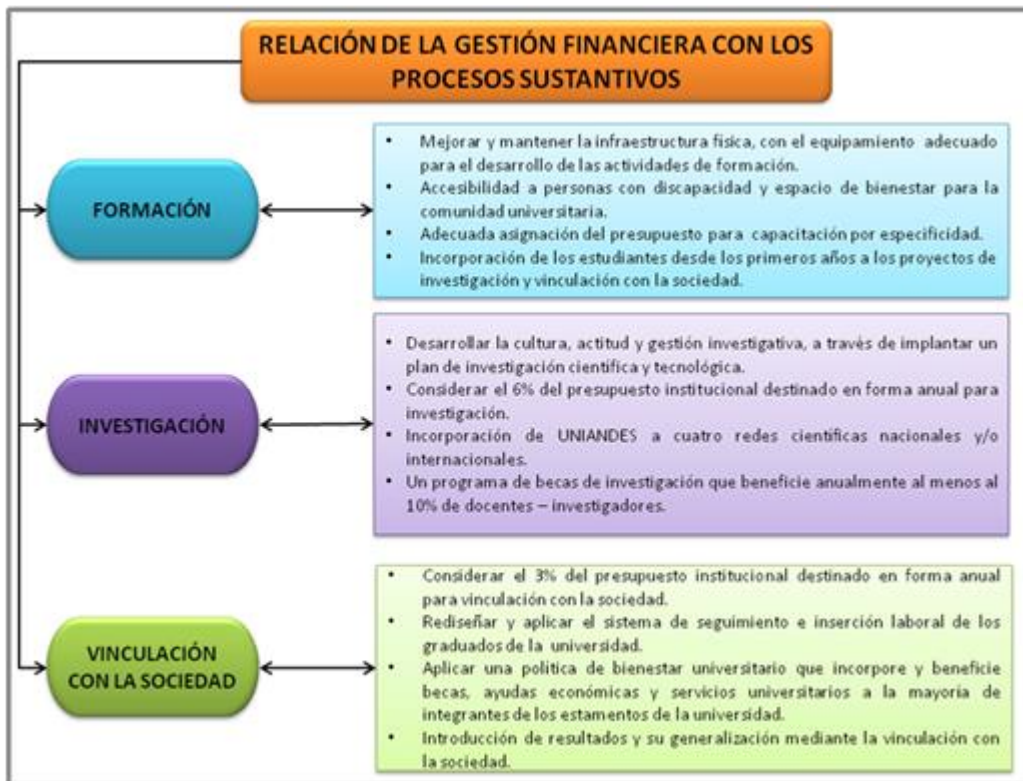
Por tal razón, es cada vez más creciente la necesidad de mejorar la gestión y el control de los resultados financieros en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes como institución privada y que tiene responsabilidad con siete extensiones en el país, en aras de perfeccionar la planificación, control y gestión de sus ingresos y las posibilidades de cada fuente de financiamiento. A su vez, de emplear correctamente las cuentas que se afectan en cada operación que se

ejecuta en el proceso administrativo, y de la optimización de los recursos obtenidos que se sitúan a disposición de las diversas áreas de la institución para obtener resultados favorables en la gestión financiera.

Asimismo, la gestión, el control y el análisis financiero son una necesidad para la UNIANDES si se quiere alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos que se desarrollan en la organización, en aras de enfrentar un mercado competitivo donde participan universidades estatales y privadas, cuyos resultados se miden a través indicadores financieros que son controlados por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), el Consejo de Educación Superior (CES) y el CEAACES en los procesos de acreditación de las instituciones.

La autora considera que existe una estrecha relación entre la gestión financiera y los procesos sustantivos universitarios, por cuanto al gestionar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la institución, le corresponde proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones a partir de que el máximo organismo de la institución apruebe su presupuesto anual equilibrado de ingresos y gastos dentro de los plazos previstos por la Ley.

Esto hace que la universidad incluya en sus presupuestos, políticas de ayuda a los estudiantes de menores recursos y alto rendimiento académico, que la Institución tenga y aplique una política de inversión anual que incluya adquisición de libros, publicaciones periódicas especializadas, información digitalizada y acceso a redes internacionales de información para uso de profesores y estudiantes, que existan políticas de distribución racional del gasto, orientadas prioritariamente a las procesos sustantivos de la universidad y a su desarrollo integral, que se dé seguimiento, se controle y se evalúe los presupuestos en función de los planes y normas que se establezcan, que la institución mantenga estudios actualizados sobre costos por carrera, profesor y estudiante. (Ver Esquema 1).



Esquema 1. Relación de la gestión financiera con los procesos sustantivos
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el esquema existe una relación bidireccional entre la gestión financiera y los procesos sustantivos, dado que la gestión financiera actúa sobre los mismos, pero a su vez se nutre de informaciones y criterios que emanan de cada uno de ellos, lo cual posibilita una sinergia en aras de la mejora continua. Todos estos elementos sin duda tributarán al informe de evaluación institucional con fines de acreditación

2.3. Metodología aplicada para llevar a cabo el diagnóstico.

El proceso de estudio diagnóstico en esta investigación se realizó mediante un sistema de procedimientos de búsqueda de información sobre los elementos esenciales que permitieran caracterizar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Las acciones de búsqueda fueron ordenadas y ejecutadas según la lógica investigativa siguiente:

Se realizó el análisis de los siguientes documentos: La Constitución de la República del Ecuador, La Ley Orgánica de Educación Superior, El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, El Reglamento de Sanciones

del Consejo de Educación Superior, los modelos de evaluación que ha implementado el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador, así como el Plan Estratégico Institucional y El Plan Operativo Anual 2012 y 2013, para la ejecución del presupuesto en ambos años.

La población estuvo conformada por 3 funcionarios del departamento de planificación, 25 del departamento financiero, 52 directivos de los procesos sustantivos y 399 profesores de la universidad.

Para la investigación diagnóstica se seleccionó la muestra de forma intencional de los profesores de las extensiones de Ibarra, Babahoyo, Santo Domingo y la matriz que corresponde a la ciudad de Ambato por ser una fuerza importante para el mercado del trabajo al tener el número más alto de matrícula en el período analizado, por lo cual los procesos se complejizan y la cantidad de información que manejan es mayor que en el resto de extensiones, de igual forma el número de profesores es más numeroso y en algunas de las escogidas se han detectado mayores deficiencias en el resultado de la gestión financiera por lo cual requiere un análisis minucioso sobre el tema.

A continuación se presenta en la tabla No.2 la muestra seleccionada de funcionarios del departamento de planificación, del departamento financiero y de directivos de los procesos sustantivos y de profesores.

UNIDAD DE ANÁLISIS	POBLACIÓN	MUESTRA	%
Departamento de planificación	3	3	100
Departamento financiero	25	19	76
Directivos de los procesos sustantivos	52	42	81
Profesores de la universidad	399	120	30
TOTAL	479	184	38

Tabla 2: Representación de la población y la muestra
Fuente: Elaboración propia

Se entrevistaron los directivos de los distintos procesos sustantivos (directores y coordinadores de cada función sustantiva, director de posgrado, directores y coordinadores de carrera) para obtener información acerca de aspectos relacionados con las particularidades de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Además se encuestó a profesionales de los departamentos de planificación y finanzas (entre los que se encuentran, dirección financiera y trabajadores del departamento financiero),

Por último se encuestó a profesores de la universidad (Ibarra, Babahoyo, Santo Domingo y la matriz) se obtuvo información diagnóstica y valorativa sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Al realizar el diagnóstico se tuvo en cuenta el actual proceso de cambio de la educación superior ecuatoriana, fortaleciendo sus procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, a la vez que proyecta nuevos esfuerzos e impactos desde la actividad de investigación.

En todo el proceso de estudio diagnóstico se tomaron tres dimensiones que condicionan el desarrollo de la **gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos** como modo de actuación en la calidad de los servicios, a saber: la dimensión cognitivo - procedimental, la dimensión ética – comportamental y la dimensión gestión de los recursos financieros. Lo que se muestra en el gráfico 1.

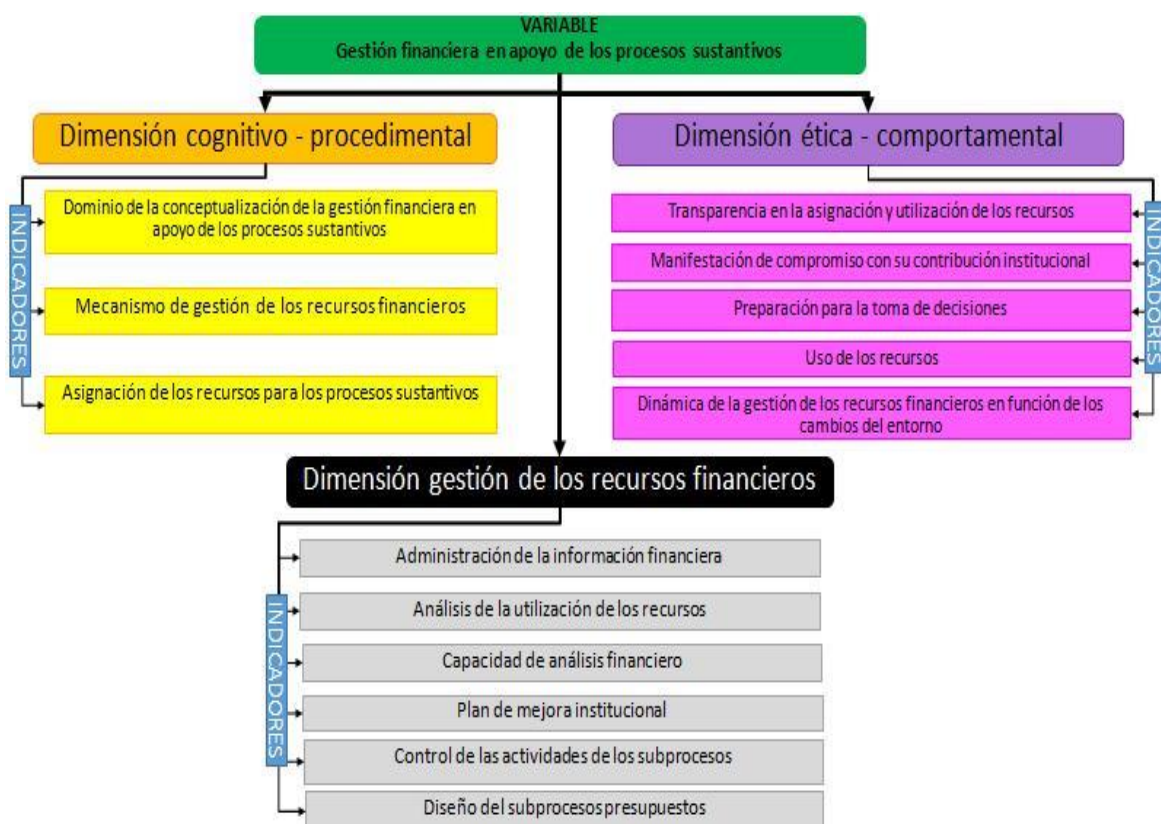


Gráfico 1. Representación de la variable y dimensiones.
Fuente: Elaboración propia

A continuación se caracterizan cada una de esas dimensiones:

Dimensión I. Cognitivo - procedimental: es aquella en la que los procesos cognitivos, fundamentalmente la gestión financiera desarrollan cualidades procedimentales, como proceso y resultado de la aplicación consciente y planificada de los procesos sustantivos en la formación, investigación y vinculación con la sociedad

Las cualidades procedimentales son el conjunto de caracteres que distinguen la gestión financiera que sustenta los procesos sustantivos, en tanto emergen como proceso y resultado, de las relaciones que se dan en el proceso de formación, investigación y vinculación con la sociedad

En la formación y desarrollo de esta nueva cualidad en el proceso de gestión financiera juega un papel relevante en los procesos sustantivos. Se considera que según sea el tipo de subproceso que se determine, así serán las actividades que le correspondan. Es por ello que las actividades deben estar correctamente organizadas, planificadas y controladas, para el éxito de los procesos sustantivos.

De esa manera, en la dimensión cognitivo-procedimental es posible identificar la formación y desarrollo de las actividades que se determinan para los procesos sustantivos de manera organizada y planificada. El departamento financiero tiene el gran reto de intervenir eficazmente en el desarrollo de las actividades, de modo de cambiar prácticas educativas tradicionales, en prácticas propulsoras de desarrollo humano y social.

Esas nuevas características que adquiere la elaboración de conceptos en la dimensión cognitivo-procedimental, inciden directa y recíprocamente en la elaboración de los juicios y razonamientos del área financiera.

La primera dimensión se sustenta en la necesaria comprensión de que la gestión financiera se realice de manera organizada y planificada desde el subproceso presupuesto, para los procesos sustantivos.

Dimensión II. Ética - comportamental : el modelo de actuación que ofrece la gestión financiera propicia desarrollo en la esfera ética-comportamental, lo que debe reflejarse fundamentalmente en los procesos sustantivos, donde se contribuya al desarrollo exitoso de la formación, la investigación y vinculación con la sociedad, los que deberán ser capaces de enfrentar y liderar cambios continuos

cada vez más complejos en el mundo actual (exigencias personales, sociales y profesionales); así como dirigir situaciones de grupo, de adaptarse a situaciones nuevas, que responda a las exigencias requeridas hoy por la sociedad.

De esa manera, en la dimensión **ética-comportamental** es posible usar adecuadamente el conocimiento, aplicarlo a nuevas situaciones en la toma de decisiones, lo que permite resolver los problemas con que se enfrenta, responder a las exigencias de los procesos sustantivos. Esta segunda dimensión se sustenta en la necesidad de contribuir, desde la gestión financiera, al desarrollo exitoso de los procesos sustantivos.

Dimensión III. Gestión de los recursos financieros: la misma tiene como propósito que en la universidad se logre una gestión adecuada, con el uso eficiente de los destinados para ellos. Los recursos financieros son los activos que tienen un grado de liquidez como son: el dinero en efectivo y las tenencias de acciones y bonos, donde esta actividad deberá desarrollar con éxito los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad.

Es posible usar adecuadamente el conocimiento, aplicarlo a nuevas situaciones, y toma de decisiones, lo que permite resolver los problemas con que se enfrenta, responder a las exigencias del mundo actual, con nuevas actitudes, nuevos comportamientos, nuevos estilos de actuar, de vivir y de pensar.

La operacionalización de estas tres dimensiones consideró los siguientes indicadores:

Dimensión I. Cognitivo- procedimental. Indicadores.

- Dominio de la conceptualización de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.
- Mecanismo de generación de recursos financieros.
- Asignación de recursos para los procesos sustantivos.

Dimensión II. Ética-comportamental. Indicadores.

- Transparencia en la asignación y utilización de los recursos.
- Manifestación de compromiso con su contribución institucional
- Preparación para la toma de decisiones.

- Uso de los recursos.
- Dinámica de la gestión de los recursos financieros en función de los cambios del entorno.

Dimensión III. Gestión de los recursos financieros. Indicadores.

- Administración de la información financiera.
- Análisis de la utilización de los recursos.
- Capacidad de análisis financieros.
- Plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria..
- Diseño del subproceso presupuesto.
- Control de las actividades de los subprocesos.

A partir de las dimensiones y los indicadores anteriormente expresados se concibió la guía de la entrevista a los directivos de los distintos procesos sustantivos, así como las encuestas a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas y a los profesores.

2.4. Diagnóstico del estado actual de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Para obtener un diagnóstico objetivo del estado actual de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes se seleccionó un sistema de métodos para constatar las opiniones obtenidas en las diferentes unidades de estudio a través de las dimensiones e indicadores establecidos. Posteriormente a la aplicación de los mismos, se procedió a la tabulación y al procesamiento de la información para su interpretación. El proceso de diagnóstico se desarrolló en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en el curso académico 2012-2013.

Se procede, a continuación, a la presentación de los resultados obtenidos a partir de los métodos empíricos aplicados, sobre la base de los instrumentos utilizados.

2.4.1. Análisis de documentos. (Ver Guía en el Anexo No 1)

Seguidamente se presenta un análisis integrado de los resultados obtenidos del procesamiento de la información investigada.

En todos los documentos consultados del Estado ecuatoriano se hace referencia a la necesidad de la expansión de la matrícula, la multiplicación de centros de educación superior y los vertiginosos cambios económicos y sociales que exigen nuevas respuestas por parte de la enseñanza superior en el Ecuador.

La Ley Orgánica de Educación superior se aprobó en el 2010 con el objetivo de plantearse una transformación radical de su sociedad, estructura social, productiva y ambiental. Así, el Ecuador pasó de destinar 1,1% del Producto Interno Bruto de la nación en educación superior al 2% el año 2013.

Ecuador apuesta por una "revolución" en la educación superior con un intenso programa de becas de pregrado y de posgrado en el exterior para estudiantes de escasos recursos, la creación de cuatro nuevas instituciones especializadas y una depuración de los centros de tercer nivel.

Dentro del marco normativo la Ley Orgánica de Educación Superior, plantea aspectos financieros que se recogen en los siguientes artículos:

“Artículo. 36.- Asignación de recursos para publicaciones, becas para profesores o profesoras e investigaciones. Las Instituciones de Educación Superior de carácter público y particular asignarán obligatoriamente en sus presupuestos, por lo menos, el seis por ciento (6%) a publicaciones indexadas, becas de posgrado para sus profesores o profesoras e investigaciones en el marco del régimen de desarrollo nacional. La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación velará por la aplicación de esta disposición” (pág. 10).

“Artículo. 77.- Becas y ayudas económicas.- Las Instituciones de Educación Superior establecerán programas de becas completas o su equivalente en ayudas económicas que apoyen en su escolaridad a por lo menos el 10% del número de estudiantes regulares.

Serán beneficiarios quienes no cuenten con recursos económicos suficientes, los estudiantes regulares con alto promedio y distinción académica, los deportistas de alto rendimiento que representen al país en eventos internacionales, a condición de que acrediten niveles de rendimiento académico regulados por cada institución y los discapacitados”. (pág. 15)

“Artículo. 89.- Las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores de

régimen particular tienen facultad para determinar, a través de su máximo órgano colegiado académico superior, los aranceles por costos de carrera, de acuerdo con su normativa interna. Estos recursos serán destinados a financiar su actividad sin perseguir fines de lucro.

Las Instituciones de Educación Superior particulares establecerán los aranceles ajustándose a los parámetros generales que establecerá el Consejo de Educación Superior, que deberán necesariamente tomar en cuenta el nivel y la calidad de la enseñanza, el pago adecuado de los profesores, costos de investigación y extensión, costo de los servicios educativos, desarrollo de la infraestructura y otras inversiones de tipo académico". (pág. 17)

En el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior se recoge en su Artículo 8, que los excedentes que las Instituciones de Educación Superior particulares obtengan en virtud del cobro de aranceles a sus estudiantes, serán destinados a incrementar su patrimonio institucional preferentemente en las áreas de investigación, becas, capacitación y formación de profesores y material bibliográfico.

En el Artículo 28, se establece que para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y capacitación, las Instituciones de Educación Superior establecerán en sus presupuestos anuales al menos el uno por ciento (1%), para el cumplimiento de este fin.

De acuerdo con el análisis realizado, es necesario asumir la responsabilidad de la universidad para asegurar el desarrollo del país, para lograr su nivel de pertinencia, lo cual exige de una integración en el orden financiero para desarrollar con éxito los procesos sustantivos, que deben estar articulados adecuadamente, los cuales facilitan el logro de los objetivos esperados, para promover una universidad moderna, científica, coherente y participativa.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNIANDES se orienta a la generación de soluciones viables y efectivas ante los nuevos retos que plantea la sociedad y la educación superior ecuatoriana. El direccionamiento estratégico contempla la orientación esencial para la conducción de la institución en términos de misión, visión y principios como sus ejes temáticos.

Este plan constituye un importante momento de proyección para la institución y a su luz se alcanzarán las nuevas metas que conducirán a las etapas de desarrollo y calidad de los procesos a las que se aspiran y para las que se laboran con entrega y dedicación. El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en la UNIANDES, fue planificado para el periodo 2010-2014.

En el Plan Operativo Anual 2012 - 2013, para la ejecución del presupuesto en los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, se contemplan los aspectos macros del manejo del presupuesto en los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. La calidad del gasto se medirá en consideración de que la actividad principal de la institución está orientada a la enseñanza superior.

Adicional se debe aclarar que si bien el presupuesto de gestión se encuentra detallado como uno sólo, el valor de éste está directamente relacionado con el resto de los procesos dado a que en todos los casos la gestión es necesaria para el correcto desembolso y control de la generación de los gastos, por lo que la asignación está vinculada a todo el proceso y debe considerarse para valorarlo dentro de la ejecución de los procesos sustantivos en la universidad.

2.4.2. Entrevista a los directivos de los distintos procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. (Ver Guía en el Anexo No 2)

Fueron entrevistados un total de 42 directivos de los distintos procesos sustantivos de ellos 3 directores de funciones sustantiva, 13 coordinadores de funciones sustantivas, 1 director de posgrado, 8 directores de carrera y 27 coordinadores de carrera, lo que representa el 81% de la población investigada, con el propósito de conocer algunos aspectos relacionados con las particularidades de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en Ecuador de la cual se recogió la siguiente información al respecto:

Dimensión Cognitivo- procedimental.

Dominio de la conceptualización de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

- Con respecto al conocimiento que poseen los directivos de los distintos procesos sobre las funciones que desempeña el departamento financiero, que

contribuyen a los procesos sustantivos de la universidad, los mismos refieren que las funciones no están predeterminadas, las actividades se realizan de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el momento, los procesos que se aplican en los departamentos son inadecuado, los departamentos no elaboran los informes correctamente y los mecanismo de control son ineficientes.

Mecanismo de generación de recursos financieros.

- En todos los entrevistados hay un nivel de coincidencia que la asignación de recursos financieros para los procesos sustantivos se realiza mediante el porcentaje de incremento de inflación a los balances, resaltan que se deben realizar proyecciones efectivas para cubrir las necesidades en la formación, investigación y vinculación con la sociedad, lo que demuestra que no hay una correcta planificación y de hecho no se ejecutan de forma oportuna debido a insuficiencias del departamento de planificación el mismo no es eficaz porque el Plan Operativo Anual no es costado por extensiones ni por proyecto.

Dimensión Ética–comportamental.

Manifestación de compromiso con su contribución institucional

- Los entrevistados en su totalidad se sienten comprometidos con su institución para el desarrollo de los procesos sustantivos, lo cual deberá tenerse en consideración para el logro de estos objetivos poder planificar, ejecutar y evaluar las acciones para el uso efectivo de los recursos financieros a través de procesos y procedimientos establecidos

Preparación para la toma de decisiones.

- Todos son del criterio que no están preparados para tomar decisiones desde sus funciones, consideran que no hay una correcta planificación de los proyectos y los controles no son efectivos.

Uso de los recursos.

- Los entrevistados comparten el criterio de que los procesos sustantivos deben estar bien identificado desde los departamentos de planificación y finanzas lo que permita la toma de decisiones en cuanto a presupuesto por proyectos en formación, investigación y vinculación con la sociedad.

Dinámica de la gestión de los recursos financieros en función de los cambios del entorno.

- Los entrevistados comparten el criterio que la comunicación no fluye entre los procesos y el departamento financiero, no se logra socializar con la debida anticipación los proyectos aprobados que deberán ejecutarse, los pedidos de recursos financieros no se realizan con antelación, lo que genera malestar tanto los directivos de los diferentes procesos sustantivos, como los profesores de cada uno de ellos.

Dimensión Gestión de los recursos financieros

Análisis de la utilización de los recursos.

- A juicio de los entrevistados, los resultados que se obtienen de la gestión en su área presentan dificultades pues no se cuenta con los recursos financieros necesarios para la ejecución de los procesos, que en ocasiones se generan pero no siempre de manera oportuna y los datos no son verificados en su totalidad.

Diseño del subproceso presupuesto.

- Sugieren que el departamento financiero logre proyectar una mejor planificación y ejecución del presupuesto para dar continuidad a los proyectos que deberán de ser ejecutados tanto en formación, investigación, así como en la vinculación con la sociedad tanto en la matriz como en las extensiones.

2.4.3. Encuesta a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. (Ver Cuestionario en el Anexo No 3)

Fueron encuestados 22 profesionales de los departamentos de planificación y finanzas en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, lo que representa el 76% de la población, conformada por 3 profesionales del departamento de planificación y 19 del departamento financiero (entre los que se encuentran 2 de la dirección de finanzas y 17 trabajadores del departamento financiero) con el propósito de constatar el dominio que tienen sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos de lo cual se recogió la siguiente información:

Dimensión Cognitivo- procedimental.

Dominio de la conceptualización de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

- El 87% identifica que no están delimitadas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo para contribuir al buen desempeño de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, refieren a que se presentan diferentes necesidades dentro de la universidad y se tiene el deber de apoyar a las distintas áreas, ahí se corre el riesgo de no obtener excelentes resultados. Explican que no existen funciones predeterminadas, se debería considerar un tiempo de inducción dentro de cada puesto de trabajo, puesto que se realizan las actividades de manera empírica y de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el momento, es de vital importancia tener delimitadas las funciones para poder trabajar en equipo ya que el soporte dado a extensiones y diferentes departamentos de la institución de los procesos es inadecuado, los informes entregados a los diferentes departamentos y organismos de control son ineficientes. Además señalan que desde el proceso de gestión financiera no se han definido correctamente las actividades de cada uno de los subproceso, lo que dificulta el desempeño de los profesionales que responden a ellos, consideran que el subproceso presupuesto debe tener un correcto seguimiento pues tributa a los procesos sustantivos

Asignación de recursos para los procesos sustantivos.

- Solo el 28% refiere que contribuyen desde su puesto de trabajo a una exitosa gestión financiera para el desarrollo en los procesos sustantivos

Dimensión Ética–comportamental.

Transparencia en la asignación y utilización de los recursos.

- El 45% de los encuestados coincide que el resultado de su gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos los realizan oportunamente, ya que logran un buen servicio a estudiantes, profesores, administrativos y proveedores, de igual forma la mayor parte de tiempo se hace de forma rápida, el 30% refiere que a veces no en todos los casos los resultados o informes se entrega de manera oportuna debido a la desorganización y descoordinación de quienes

forman parte de un proceso interdepartamental aún no estructurado y el 25% refiere que no se realiza de manera oportuna la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos ya que la información emitida por los diferentes direcciones y departamentos no es oportuna. Este resultado se muestra en el gráfico 2.

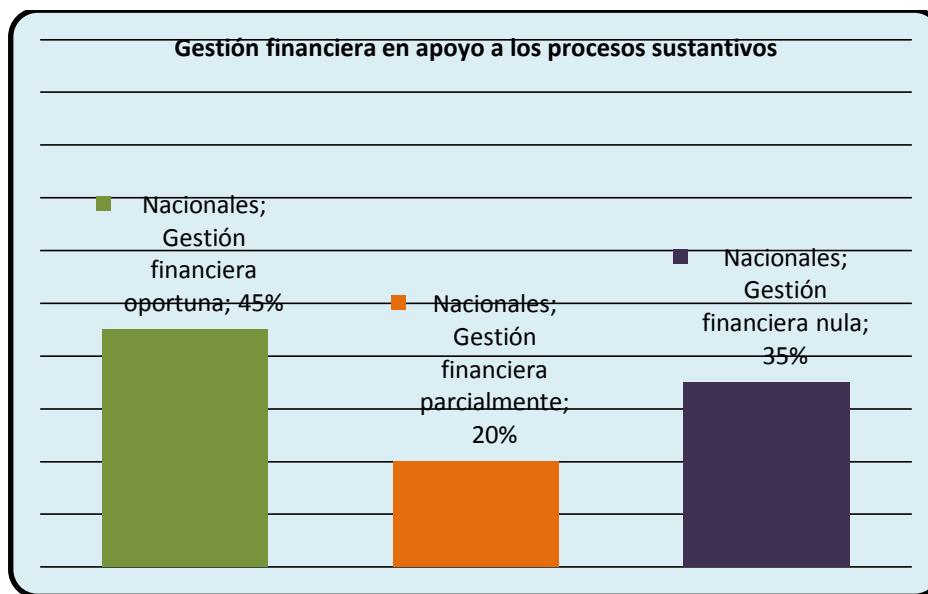


Gráfico 2 Gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos
Fuente: Elaboración propia

Manifestación de compromiso con su contribución institucional

- El 100% de los encuestados refieren sentirse comprometidos con la institución para realizar una correcta gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, en sus argumentos expresan que desde el puesto de trabajo en el que se encuentran forman parte de todo el proceso que permite que se ejecuten las actividades y proyectos planteados dentro de la institución y que mantienen en todos sus niveles relación directa con la actividad financiera.

Preparación para la toma de decisiones.

- El 40% considera estar preparado tanto teórica como prácticamente para la toma de decisiones en el subproceso que dirige en función de lograr una correcta gestión financiera para los procesos sustantivos, estas personas son de opinión que es necesario invertir en las personas en su superación, para el mejor desempeño de sus funciones, y por consiguiente en la calidad de las acciones de gestión financiera que se realicen en los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad. El 60% considera estar

medianamente preparado, puesto que existen los conocimientos pero dentro de la institución hay un alto grado de desorganización y una falta de planificación que no permite que los conocimientos se apliquen en su totalidad y que los controles que se plantean aplicar sean efectivos, plantean además que en el departamento financiero no se ha definido correctamente las actividades de cada uno de los subprocesos, lo que dificulta el desempeño de los profesionales que responden a ellos.

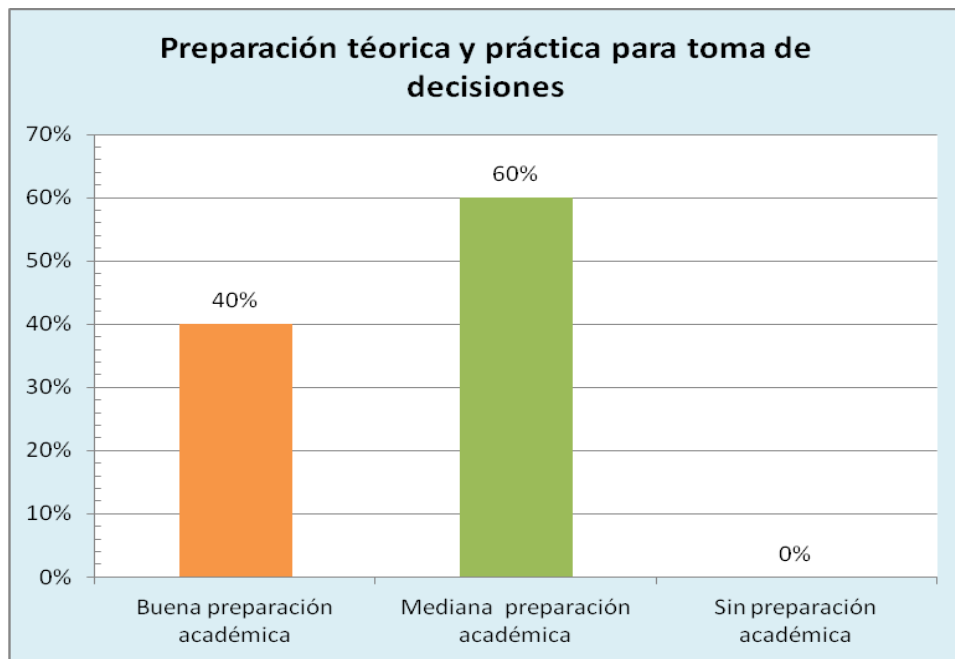


Gráfico 3. Preparación teórica y práctica para la toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia

Uso de los recursos.

- El 100% señala que la eficiencia y la eficacia son el resultado que deberían generar como resultado de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, en cambio coinciden que en la actualidad no tienen los recursos necesarios para la ejecución de los procesos.

Dinámica de la gestión de los recursos financieros en función de los cambios del entorno.

- El 96% considera que no existe una correcta comunicación entre los directivos de los diferentes procesos sustantivos de la institución. Para dar solución a estas dificultades se sugiere:

- ✓ Realización de reuniones frecuentes entre los directivos de los diferentes procesos sustantivos.
 - ✓ Realización de capacitaciones sistemáticas entre cada uno de los semestres.
 - ✓ Mejorar la comunicación entre los funcionarios de la institución y el resto del personal de las diferentes funciones sustantivas y los profesores.
 - ✓ Lograr socializar con la debida anticipación los proyectos aprobados que deberán ejecutarse en formación, investigación y vinculación con la sociedad.
- El 80,1% refiere a que los recursos financieros de los procesos sustantivos en función de los cambios del entorno universitario se destinan de acuerdo a las necesidades institucionales, y posteriormente se planifica atendiendo a la información requerida por las entidades de control de acuerdo a cómo se van generando los gastos, y de acuerdo a la normativa vigente, .lo que no permite plasmar el futuro de UNIANDES para un determinado año ya que no se cuenta con un Plan Operativo Anual bien definido.

Dimensión Gestión de los recursos financieros.

Administración de la información financiera.

- El 100% reconoce que se disponen de documentos para asumir la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la universidad entre los que se encuentran: manual de procedimiento, manual de funciones, y el marco reglamentario para las ejecuciones, indicaciones de la dirección y otros (manual del sistema informático). A juicio de los encuestados falta la definición de las actividades por cada uno de los subprocesos.

Para poder asumir la gestión financiera faltan documentos tales como:

- Plan Operativo Anual Matriz y extensiones.
- Proyectos de las diferentes funciones y extensiones con sus debidas sumillas de autorización del departamento de planificación.

Análisis de la utilización de los recursos.

- Se hace referencia a que el trabajo de la institución reporta beneficios para la sociedad, en el cual sus procesos sustantivos son soportados por la gestión financiera lo que se encuentran interrelacionados y conducen al mejoramiento de la universidad, lo que le permite poder planificar, ejecutar y evaluar las acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria.

- El 95% refiere que se tiene planificado de manera tradicional la asignación de recursos financieros para los procesos sustantivos, en base a gastos que se manejan de manera cotidiana en las actividades de la institución o en base a pedidos específicos sin la existencia de un plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria.

Diseño del subproceso presupuesto.

- Los recursos destinados para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos no se ejecutan de forma planificada, esto es reconocido por el 100% de los encuestados, debido a que no se organizan y establecen, tanto en la matriz como en las extensiones universitarias, los plazos que permitan dar cumplimiento a todos los procesos para la gestión de los egresos; así como para la coordinación de las actividades para que estas se desarrollen de manera oportuna y con calidad.

Control de las actividades de los subprocesos.

- El 98% identifica que persisten debilidades, entre las que se encuentran:
 - ✓ Los subprocesos previamente establecidos aún siguen siendo de manera informal.
 - ✓ No están definidas las actividades que deben ser desarrolladas en cada uno de los subprocesos: contabilidad, presupuesto, finanzas y control financiero, para el éxito de la gestión financiera en los procesos sustantivos.

- ✓ No existe una correcta planificación del presupuesto por procesos sustantivos que facilite la toma de decisiones por parte del departamento financiero.

2.4.4. Encuesta a los profesores en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. (Ver Cuestionario en el Anexo No 4)

Fueron encuestados 120 profesores en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes pertenecientes a las extensiones Ibarra, Babahoyo, Santo Domingo y la matriz, lo que representa el 30% de la población, con el objetivo de obtener información diagnóstica y valorativa sobre la percepción de los profesores acerca de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, recogiendo la siguiente información al respecto:

Dimensión Cognitivo- procedimental.

Asignación de recursos para los procesos sustantivos.

- El 35 % muestra niveles de satisfacción con los procedimientos de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES y el 45 % refiere estar poco satisfecho y el 20% plantean estar insatisfecho. Como se muestra en el gráfico 4

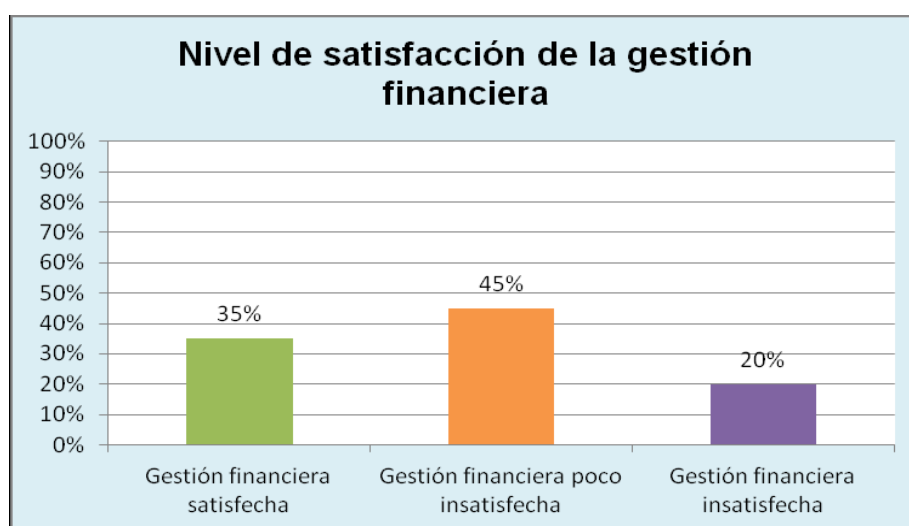


Gráfico 4. Nivel de satisfacción de la gestión financiera
Fuente: Elaboración propia

- Con respecto al nivel de satisfacción que tienen los profesores sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos de la universidad con respecto

a su actividad profesional, se observa que el 70% muestra estar satisfechos, poco satisfechos el 20% y el 10 % refiere estar insatisfechos.

- Dentro de los argumentos que ofrecen su nivel de satisfacción están los siguientes elementos: el 70%, refiere que su actividad profesional se gestiona correctamente y se garantizan los recursos por parte del departamento financiero, lo que contribuye a que se trabaje con eficiencia, reconocen que la universidad se ha visto en la necesidad de hacer grandes inversiones, a partir 2010 por la que ha provocado contracción económica.
- El 20% argumenta que están insatisfecho dado que el proceso elaboración y procesamiento de los informes por los directivos de los procesos sustantivos requiere tiempo y se producen demora por factores en muchas ocasiones subjetivos que retrasan el pago de los profesores y trabajadores de la universidad. El 10% de los insatisfechos no emiten argumentos al respecto.

Dimensión Ética–comportamental.

Transparencia en la asignación y utilización de los recursos.

- El 100% de los profesores se refiere que conocen parcialmente como se gestionan los recursos financieros para los procesos sustantivos en función de los cambios del entorno universitario, dentro de los argumentos que ofrecen refieren que deben brindarse más información a los profesores desde cada una de las carrera, debieran planificarse actividades con las áreas para que tengan mayor información de los recursos financieros que se puedan utilizar y las razones por las cuales se incumplen los proyectos.

Manifestación de compromiso con su contribución institucional

- El 100% de los profesores encuestados se siente comprometido con su institución para el desarrollo de su actividad como profesor, refieren que la universidad tiene óptimas condiciones materiales para trabajar, la actividad que desempeñan tanto en el proceso de formación, investigación y vinculación con la sociedad es importante para la formación académica y profesional del estudiante, reciben apoyo de cada una de sus áreas de trabajo para su desempeño profesional, la preocupación de sus directivos es constante, se reconoce un trabajo cooperado entre todos.

Uso de los recursos.

- Dentro de las sugerencias que plantean los profesores al departamento financiero con vista a mejorar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en UNIANDES, se encuentran:
 - ✓ Dar seguimiento de forma mensual al desarrollo de los proyectos en cada una de las direcciones de los procesos sustantivos.
 - ✓ Las direcciones de los procesos sustantivos deben conocer las desviaciones del cumplimiento de los proyectos para adoptar las medidas correspondientes.
 - ✓ Los coordinadores de los distintos procesos sustantivos de conjunto con los directores de cada proceso realicen el trabajo de validación de las actividades de acuerdo los resultados exigidos en procesos de evaluación.

2.4.5. Análisis de la triangulación de la información.

Ante las limitaciones y las posibilidades que brindan los métodos de investigación cuantitativo o cualitativo, resulta necesario y eficaz utilizar un medio por el cual se integren y complementen estas dos miradas en la investigación. Por eso se ha utilizado en esta investigación la triangulación metodológica: esta es entendida como la posibilidad que tiene el investigador de realizar una triangulación de métodos en el diseño o en la recolección de los datos. Hay dos métodos de triangulación, dentro de los métodos o entre los métodos. La triangulación dentro del método es según Arias, M. (1999). “la combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma variable”.

La operacionalización de sus categorías abarcan los contenidos de la gestión financiera en la formación, investigación y vinculación con la sociedad a partir de la organización, planificación y control de los recursos financieros, por lo que el diagnóstico aplicado permite realizar una valoración más objetiva de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos con vista a elevar la calidad del mismo como parte de las exigencias actuales de la educación superior en el Ecuador.

Al triangular la información obtenida se infieren las siguientes regularidades:

Dimensión Cognitivo- procedimental.

Dominio de la conceptualización de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

- Falta de capacitación a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas de las diferentes extensiones de la UNIANDES, para proporcionarles las herramientas y las habilidades necesarias en los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad.

Mecanismo de generación de recursos financieros.

- No se realizan proyecciones efectivas para cubrir las necesidades en la formación, investigación y vinculación con la sociedad, lo que demuestra que no hay una correcta planificación del presupuesto que facilite la toma de decisiones por parte del departamento financiero y de hecho no se ejecutan de forma oportuna.

Asignación de recursos para los procesos sustantivos.

- Bajo niveles de satisfacción con los procedimientos de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES

Dimensión Ética–comportamental.

Transparencia en la asignación y utilización de los recursos.

- El resultado de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos no se realiza oportunamente, ya que no se logra un buen servicio a estudiantes, profesores, administrativos y proveedores y la mayor parte de tiempo no se hace de forma rápida,

Manifestación de compromiso con su contribución institucional

- Existe compromiso con la institución del desarrollo los procesos sustantivos.

Preparación para la toma de decisiones.

- La mayoría de los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas no están preparados para tomar decisiones desde sus funciones.

Uso de los recursos.

- Los procesos sustantivos no están bien identificados por las actividades que realizan, lo que provoca que no se tengan delimitadas las funciones de cada uno que permita la toma de decisiones en cuanto a presupuesto por proyectos.

Dinámica de la gestión de los recursos financieros en función de los cambios del entorno.

- Falta de intercambio entre el departamento de planificación, el departamento financiero y los directivos de los distintos procesos sustantivos, lo que provoca que no se logra socializar con la debida anticipación los proyectos aprobados que deberán ejecutarse.

Dimensión Gestión de los recursos financieros.

Administración de la información financiera.

- Se disponen de documentos para asumir la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la universidad, aunque faltan documentos tales como:
 - Plan Operativo Anual de la Matriz y las extensiones.
 - Proyectos de las diferentes áreas de la UNIANDES y sus extensiones con sus debidas sumillas de autorización del departamento de planificación.

Análisis de la utilización de los recursos.

- Los directivos de los distintos procesos sustantivos y profesores de la universidad consideran que debe existir una correcta planificación y ejecución del presupuesto que incentive los resultados tanto desde la formación, la investigación, así como la vinculación con la sociedad.

Plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria.

- Se tiene planificado de manera tradicional la asignación de recursos financieros para los procesos sustantivos, en base a gastos que se manejan de manera cotidiana en las actividades de la institución o en base a pedidos específicos, sin la existencia de un plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria.

Control de las actividades de los subprocesos.

- No están correctamente elaboradas las actividades en cada uno de los subprocesos del proceso de gestión financiera que contribuyen a los procesos sustantivos de la universidad.

Diseño del subproceso presupuesto.

- El subproceso presupuesto no cuenta con una correcta clasificación de indicadores en función del impacto de los procesos sustantivos.

Los resultados obtenidos a partir de estas indagaciones empíricas y la imperiosa necesidad de perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos lo cual exige desarrollar con éxito dichos procesos, que deben estar articulados adecuadamente entre los distintos actores de la institución universitaria y el interés en la participación de sus integrantes, para el logro de los objetivos esperados, justifican el diseño de una estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos que dé respuesta al problema científico planteado

2.5. Consideraciones finales del Capítulo

Uno de los puntos débiles del sistema educativo ecuatoriano lo constituye la gestión en las IES el cual depende en buena medida de la calidad de la gestión en los servicios educativos. En este contexto, se ve necesaria una gestión adecuada dentro de las universidades ecuatorianas como una estrategia para ~~la~~ mejorar su calidad, y en algunos casos incluso como la estrategia por excelencia.

Entre los objetivos principales de la Educación Superior en el Ecuador, está lograr que la totalidad de las Instituciones de Educación Superior se desempeñen con altos parámetros de excelencia, en concordancia con los principios de calidad y pertinencia, relacionadas con los requerimientos de su entorno social y medio en el que desarrollan sus actividades, en función de las necesidades del país y del Plan Nacional del Buen Vivir.

La universidad ecuatoriana ha de cumplir este rol fundamental inmersa en una situación de cambio permanente de sus tradicionales modelos culturales y de sus estructuras sociales, administrativas y financieras. La racionalización de los recursos para la actividad universitaria dada las exigencias institucionales internas

y el requerimiento de un entorno social que demanda de las universidades mejores niveles de rendimiento y calidad, lo que se refleja en la tendencia creciente a la evaluación de resultados como orientación para el diseño de las políticas presupuestarias futuras y la concursabilidad de los recursos sobre la base de esquemas competitivos tanto en el campo de la formación, investigación y vinculación con la sociedad.

La Evaluación, Acreditación y Categorización en la UNIANDES, determinó que, en una escala de 4 niveles (desde la A hasta la D), se ubique en la categoría C y que permanezca con el estatus de ACREDITADA, en el sistema de educación superior, del Ecuador. Los resultados generales obtenidos en los criterios de Academia e Investigación fueron insatisfactorios, los correspondientes a Eficiencia Académica y Organización, medianamente satisfactorios, y el de Infraestructura fue satisfactorio, por lo que en el análisis de conglomerados la UNIANDES se ubica en el segundo grupo de desempeño. Esta realidad, motiva a la UNIANDES a orientar sus esfuerzos a un mejoramiento en todos los criterios e indicadores del modelo de evaluación.

Es cada vez más creciente la necesidad de mejorar la gestión y el control de los resultados financieros en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en aras de perfeccionar la planificación, control y gestión de sus ingresos y las posibilidades de cada fuente de financiamiento. A su vez, de emplear correctamente las cuentas que se afectan en cada operación que se ejecuta en el proceso administrativo, y de la optimización de los recursos obtenidos que se ponen a disposición de las diversas áreas de la institución para obtener resultados favorables en la gestión financiera.

La gestión, el control y el análisis financiero son una necesidad para la UNIANDES si quiere alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos que se desarrollan en la organización, en aras de enfrentar un mercado competitivo donde participan universidades estatales y privadas.

En el desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos se distinguieron tres dimensiones que condicionan como modo de actuación en la calidad de los servicios, a saber: la dimensión cognitivo - procedimental, la dimensión ética – comportamental y la dimensión gestión de los recursos financieros.

El diagnóstico realizado permitió constatar insuficiencias en el desarrollo de la organización, planificación y control de los recursos financieros para el desarrollo exitoso de los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad. Dado en gran medida porque el proceso de gestión financiera no contaba con un procedimiento donde se organicen adecuadamente los subprocesos que la conforma por actividades para su implementación, de igual forma no se definen el sistema de indicadores, su clasificación en función del impacto de los procesos sustantivos, así como la caracterización de indicadores y fórmulas para lograr resultados en el subproceso presupuesto en la UNIANDES, requiriéndose además capacitación a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas de las diferentes extensiones de la UNIANDES, así como la necesidad de establecer intercambios entre el departamento de planificación, el departamento financiero y los directivos de los distintos procesos sustantivos.

CAPITULO III. ESTRATEGIA DE GESTIÓN FINANCIERA EN APOYO A LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.

En el presente capítulo se presenta la estrategia para el perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación con la sociedad) en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, su validación mediante la consulta a expertos, así como la implementación de las acciones y su aplicación encaminadas a resolver las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.

3.1. Estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos para la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

3.1.1. Concepción de la estrategia.

Parte de una concepción de estrategia como un instrumento de planificación en el que se incluyen acciones de carácter general conducentes al logro de una posición de verdadero orden estable y sostenible a medio o largo plazo.

Es concebida como un sistema de acciones que permiten dirigir el proceso de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, valorando las relaciones que se dan entre la gestión financiera y los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad.

Por lo que la misma tiene como **objetivo general**:

El perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación con la sociedad) en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Con la **perspectiva** de:

- Contribuir al perfeccionamiento de los procesos sustantivos y en particular a las extensiones que tiene la universidad para la contribución a su desarrollo,
- Crear nuevas posibilidades de planificar, orientar, dirigir, controlar y evaluar el proceso de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la formación, investigación y vinculación con la sociedad en UNIANDES
- Consolidar una cultura de gestión por resultados, basado en el autocontrol, la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión financiera.

Llevándose a cabo en el siguiente **contexto**:

La matriz de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes radicada en la ciudad de Ambato y sus extensiones radicadas en las ciudades de Babahoyo, Quevedo, Santo Domingo, Tulcán, Ibarra, Riobamba y Puyo

Con los siguientes **actores participantes**:

El personal de la Dirección Financiera de la matriz y las extensiones

Partiendo para su realización de las siguientes **premisas**:

1. Que la dirección tenga la voluntad política de llevar a cabo el proceso de la formulación de la estrategia, se comprometa, se implique y participe en todo el proceso de diseño, implementación y control de la misma.
2. La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos estará fundamentada en el plan estratégico de la UNIANDES
3. Capacitación de los principales implicados para la formulación, implementación y control u otros aspectos como condición para comenzar su aplicación.
4. El coordinador para la aplicación de la estrategia será el jefe de la dirección financiera.

Contando con las siguientes **cualidades**:

- Participativa, por contar con todos los agentes implicados (considerando aquellos que tienen una vinculación obvia y los que su relación es más indirecta), fomentando el compromiso de todos.
- Integralidad, porque toma en cuenta las particularidades de cada uno de los procesos, donde se requiere el estudio del objeto de conocimiento de manera total y no fragmentada e incompleta; teniendo en cuenta lo político, lo económico, lo social y lo cultural
- Enfoque dinámico, abierto y flexible, porque permite tomar en consideración las condiciones existentes en el contexto en la UNIANDES (Ecuador) donde se instrumenta, teniendo en cuenta la historia y los antecedentes de cada lugar. Parte y depende del entorno, no puede ser ni cerrado, ni estático, sino que tiene que ajustarse de manera continua. Además de su carácter

continuo, dinámico, también es cíclico, en una dimensión temporal determinada, pero siempre en espiral.

- Desarrolladora, porque es un proceso desarrollador del aprendizaje continuo que permite no sólo el desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, sino también la implementación de buenas prácticas que permitan la generación de procesos financieros sostenibles y maximicen el desarrollo de la educación superior, no pretende, de por sí, que se logre la sostenibilidad financiera de las IES, sino, que se construyan estructuras de conocimiento que permitan que el proceso de gestión financiera aporte al fortalecimiento de los procesos sustantivos, así será una oportunidad de conjugar conocimientos teóricos y prácticos a partir de la universidad.

Bajo los siguientes **principios**:

- El diagnóstico como punto de partida y salida de la estrategia.
- El factor humano como pilar básico para la implementación y control de la estrategia. Por lo que debe estar motivado, informado y capacitado.
- La estrategia como un proceso continuo y sistemático. No es estática, si se percibe algún cambio importante externo o interno hay que atemperarla.
- La inmediatez en la aplicación en la práctica de los resultados del proceso de formulación de la estrategia. No ser engavetada o que la operatividad no permita su aplicación de manera efectiva

3.1.2. Estructura y contenido de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos elaborada en este trabajo, comprende un conjunto de componentes que en una concepción de sistema contribuyen a perfeccionar los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad en la UNIANDES.

El gráfico 5, que a continuación se muestra, sintetiza la estrategia de gestión financiera que se propone, para perfeccionar los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.



Gráfico 5 Representación esquemática de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos que se propone como resultado de la presente investigación.
Fuente: Elaboración propia

La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos diseñada por la autora tiene los componentes siguientes:

- Etapas
- Objetivos específicos por etapas.
- Acciones.

Los cuales quedaron estructurados de la forma siguiente:

Primera etapa: Diagnóstico y planificación.

En esta etapa se crean las condiciones de información diagnóstica y planificación de las acciones para el desarrollo de los procesos sustantivos: formación, investigación y vinculación con la sociedad en la UNIANDES. Se realiza en esta etapa el diagnóstico a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas (entre los que se encuentran, dirección financiera y trabajadores del departamento financiero), a los directivos de los distintos procesos sustantivos (directores y coordinadores de cada función sustantivas,

director de posgrado, directores y coordinadores de carrera) y a profesores de la universidad, enfocados al dominio de sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo. En este momento se determinan las necesidades básicas de superación de todos los implicados, lo que servirá de base para la modelación de la estrategia que se propone en la presente investigación.

Objetivos específicos de la etapa.

- Identificar el estado actual de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. (Objetivo específico 1 de la Etapa 1)
- Coordinar las acciones de capacitación a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas en la UNIANDES con el fin de proporcionarles las herramientas y las habilidades necesarias para actuar como instructores en una etapa dentro de la universidad. (Objetivo específico 2 de la Etapa 1)

Acciones a desarrollar:

- Orientación a los a profesionales de los departamentos de planificación y finanzas sobre la elaboración y los elementos que deben conformar el diagnóstico para el desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

Fecha de cumplimiento: corto plazo

- Planificación y sistematización, por parte de los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, de las habilidades, capacidades y disposiciones consideradas para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Análisis por el colectivo de los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de los distintos procesos sustantivos y profesores de la universidad de los resultados del diagnóstico.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Segunda etapa: Ejecución de acciones transformadoras

En esta etapa se desarrollará el plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos en las siete extensiones de la universidad, se implementan las etapas de la gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto por su alto impacto en la mejora continua en la satisfacción de los procesos sustantivos.

Igualmente se resalta el desarrollo de la capacitación y los talleres para sensibilizar a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas sobre la importancia de su preparación mediante las formas de trabajo seleccionadas por la autora, contribuyéndose así al perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.

Objetivos específicos de la etapa:

- Diseñar el plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos en las siete extensiones en la UNIANDES. (Objetivo específico 1 de la Etapa 2)
- Estructurar las etapas de gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES. (Objetivo específico 2 de la Etapa 2)
- Diseñar el sistema de cursos de capacitación para erradicar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. (Objetivo específico 3 de la Etapa 2)
- Diseñar el sistema de talleres. (Objetivo específico 4 de la Etapa 2)

Acciones a desarrollar:

- Elaboración del plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos en las siete extensiones en la UNIANDES.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Implementación de las etapas de gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Implementación el sistema de cursos de capacitación para erradicar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Ejecución del sistema de talleres.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Tercera etapa: Control y evaluación de los resultados.

Se sugiere que se lleve un control del desarrollo de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos tanto por la autora como por los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, el que debe ser ejecutado periódicamente y tomar las decisiones indispensables a medida que se vaya desarrollando la estrategia propuesta. El control debe desarrollarse considerando las acciones principales de la segunda etapa.

Una vez ejecutadas las acciones previstas en las etapas anteriores de la estrategia, se hace necesario conocer su efectividad, para lo cual corresponde la evaluación de los resultados; por lo tanto, en esta etapa se debe evaluar la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos propuesta. Este proceso se inicia desde la primera etapa y se mantiene en todo momento, lo que conlleva a la retroalimentación sucesiva de la misma por parte de los actores que participan. Se realiza la evaluación del nivel de satisfacción de las necesidades básicas diagnosticadas.

Objetivo específico de la etapa: Evaluar la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

Teniendo en cuenta los resultados que se van logrando, de acuerdo con los controles realizados, se va a evaluar el cumplimiento de lo programado, propuesto en la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, ofreciendo las sugerencias y recomendaciones para posibles cambios o ajustes en las propuestas.

Acciones a desarrollar:

Se pueden considerar, para realizar la evaluación de la estrategia, los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de lo programado.
- La calidad en ese cumplimiento.
- La responsabilidad en el cumplimiento de las tareas.
- La asistencia de los participantes.
- El aporte al trabajo colectivo.
- El desarrollo del trabajo independiente.
- El nivel de enriquecimiento de los contenidos, desde el punto de vista teórico.
- Otros posibles aspectos a considerar, según criterios de los que controlen y evalúen la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

3.2. Valoración de los resultados de la aplicación de la consulta a expertos a la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

La conformación del panel de expertos fue realizada considerando las particularidades del objeto a evaluar, se obtuvo el consentimiento del experto para participar en la valoración grupal anónima y de estadística grupal (Ver Anexo No 9)

El proceso de validación teórica de la estrategia propuesta, se realizó mediante la consulta de expertos y para cuantificar los datos obtenidos se utilizó la comparación de pares (Ver Anexo No 10). Se seleccionaron 30 expertos con los criterios siguientes:

- La experiencia en la educación superior (10 años como mínimo).

- El alto nivel de preparación, conocimiento y especialización en el trabajo investigativo y profesor: en la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la enseñanza superior.
- La buena calificación científico-técnica que incluye: graduados universitarios, con grados científicos y/o títulos académicos de Máster y Licenciado, o que se encuentran en el proceso de su obtención.

Los expertos seleccionados poseen entre 15 y 40 años de experiencia profesional. De ellos, 23, que representa el 76,6 % son profesores y/o directivos de la República de Ecuador y 7, el 23 % son profesores y/o directivos de Cuba. Trabajan en universidades politécnicas actualmente 18 para un 60 % y 12 para un 40 % se desempeñan en universidades privadas que se dedican a la formación del profesional. El comportamiento por títulos académicos es: 8 son licenciados para un 26,6 % y 10 son Másteres para un 33,3%. Poseen el grado científico de Doctores 12 para un 40 %.

A los expertos seleccionados se les aplicó el instrumento para determinar su coeficiente de competencia y la encuesta para valorar la estrategia propuesta diseñada. El procesamiento y análisis del coeficiente de conocimiento (Kc) de los expertos, muestra una oscilación entre 0,7-0,9. Por tal razón, se toman todos los expertos para la consulta (Ver Anexo 11)

Se someten a valoración nueve aspectos, sobre los cuales deben expresar, mediante una escala de cinco categorías, su opinión valorativa. Existen dos preguntas para emitir juicios sobre las potencialidades o limitaciones que presenta la estrategia propuesta. (Ver Anexo 12)

La consulta realizada a los expertos permitió arribar a un consenso con respecto a los aspectos valorados, arrojando los siguientes resultados:

- La concepción teórica y práctica de la estrategia gestión financiera para los procesos sustantivos refleja los principios teóricos que la sustentan. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 5 expertos, 7 lo evalúan como bastante adecuado y 18 como adecuado.

- El aparato conceptual y metodológico favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró. Este aspecto fue evaluado por 12 expertos como bastante adecuado y 16 como adecuado.
- Es factible la aplicación de la estrategia propuesta y las acciones que la componen. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 4 expertos, 15 lo evalúan como bastante adecuado y 11 como adecuado.
- Se reflejan con calidad y precisión las etapas a seguir en la estrategia. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 17 expertos, 6 lo evalúan como bastante adecuado y 7 como adecuado.
- Existe correspondencia entre las direcciones y las acciones de las etapas. Este aspecto fue evaluado por 17 expertos como bastante adecuado y 11 como adecuado.
- Se reflejan con calidad y precisión las acciones a seguir en la primera etapa. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 12 expertos, 11 lo evalúan como bastante adecuado y 17 como adecuado.
- Se reflejan con calidad y precisión las acciones a seguir en la segunda etapa. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 1 experto, 20 lo evalúan como bastante adecuado y 7 como adecuado.
- Se reflejan con calidad y precisión las acciones a seguir en la tercera etapa. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 22 expertos y 8 lo evalúan como bastante adecuado.
- La estrategia propuesta contribuye al perfeccionamiento de la gestión financiera para los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Este aspecto fue evaluado como muy adecuado por 20 expertos, 7 lo evalúan como bastante adecuado y 3 como adecuado.

Como elemento final de esta valoración, se ofreció un conjunto de criterios que posibilitaron el perfeccionamiento de la estrategia propuesta; entre ellos se destacan: precisar algunas acciones, y términos empleados, profundizar en las acciones de la etapa de desarrollo por cada una de las acciones, pues se ofrecen de modo muy general, por lo que se hace necesaria una mayor especificación.

Estos criterios fueron tenidos en cuenta para el perfeccionamiento de cada uno de los aspectos sometidos a evaluación y se presentan modificados en la tesis, en su versión final. De esta forma fueron implementados en la práctica.

La aplicación del criterio de expertos permite corroborar el problema científico abordado por la autora y el perfeccionamiento de la estrategia de gestión financiera para los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, de acuerdo con las necesidades de la educación superior en la República del Ecuador.

3.3. Implementación de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN.

Objetivo específico 1 de la etapa 1:

- **Identificar el estado actual de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.**

La identificación del estado actual de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes se realizó basado en un análisis del escenario de las internalidades y externalidades en la UNIANDES, donde se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la gestión financiera, en armonía con la Constitución de la República del Ecuador, El Plan Nacional de Desarrollo, la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento de Sanciones del CES y los criterios de calidad emanados por la CEAACES.

Acciones desarrolladas

De esta etapa se introdujeron en la práctica, el 100 % de las acciones proyectadas. Se realizó el diagnóstico. De esta forma se pudieron identificar las potencialidades y necesidades básicas para el desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.

En el gráfico 6 aparecen reflejadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la gestión financiera como resultado del diagnóstico:



Gráfico 6. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la gestión financiera como resultado del diagnóstico

Fuente. Elaboración propia

Objetivo específico 2 de la Etapa 1

- **Coordinar las acciones de capacitación a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas en la UNIANDES con el fin de proporcionarles las herramientas y las habilidades necesarias para actuar como instructores en una etapa dentro de la universidad.**

Acciones desarrolladas:

- Se orientó a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, sobre la elaboración y los elementos que deben conformar el diagnóstico para el desarrollo de la gestión financiera en los procesos sustantivos.
- Se realizó la planificación y sistematización, por parte de los de los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, de las habilidades, capacidades y disposiciones consideradas para la gestión financiera en los procesos sustantivos en la UNIANDES.

- El colectivo de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de los distintos procesos sustantivos y profesores de la universidad, realizaron el análisis, de los resultados de la aplicación de los métodos empíricos aplicados en el diagnóstico para constatar el estado actual del desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en UNIANDES.

En este momento se determinaron las necesidades básicas de capacitación de todos los implicados.

En correspondencia con los resultados alcanzados en esta primera etapa, fue necesaria la planificación de acciones para atenuar y/o aminorar las insuficiencias evidenciadas en el desarrollo de la gestión financiera para los procesos sustantivos. En tal sentido se procedió a incorporarlo al plan de medidas de la institución.

SEGUNDA ETAPA: EJECUCIÓN DE ACCIONES TRANSFORMADORAS

Objetivo específico 1 de la Etapa 2

- **Diseñar el plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos en las siete extensiones en la UNIANDES.**

El plan de mejoras es un instrumento orientador en la gestión financiera, encaminado a la consecución del aseguramiento de la calidad institucional, constituye un importante momento de proyección para la UNIANDES y contribuirá a alcanzar las metas que conducirán a etapas superiores de desarrollo y excelencia en los procesos a los que se aspira en el periodo abril 2014 – marzo 2016. Para cumplir con éxito la construcción del plan, se propició la participación activa de todos los implicados de la comunidad universitaria, con el propósito de que se aportaran todas las soluciones y obtener el compromiso para el éxito del seguimiento en el proceso de mejora continua.

El plan de mejora consolida las acciones presupuestarias para los procesos sustantivos resultantes de la autoevaluación, evaluación externa institucional.

En el plan de mejoras de las extensiones universitarias de la UNIANDES, las acciones están relacionadas directamente a los objetivos. La identificación de las acciones se realizó de la misma manera como se procedió para la

formulación de los objetivos, utilizando el análisis de las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades, de la gestión financiera como resultado del diagnóstico, así como los resultados de la evaluación del CEAACES.

Planificación presupuestaria para los procesos sustantivos:

- Mejorar y mantener la infraestructura física, con el equipamiento adecuado para el desarrollo de las actividades de formación.

Meta: Un plan de mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento de la universidad, (que incluye uno por ciento para equipos y el cinco por ciento del 25% del total del presupuesto para libros), con especial énfasis en la accesibilidad a personas con discapacidad y espacio de bienestar para la comunidad universitaria desde el 2013.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Aplicar una política de bienestar universitario que incorpore y beneficie becas ayudas económicas y servicios universitarios a la mayoría de integrantes de los estamentos de la universidad.

Meta: 8 grupos culturales y deportivos organizados y en funcionamiento desde el año 2013. 1 evento de integración de la familia UNIANDES nacional. Un plan de seguridad con políticas y programas en ejecución desde el año 2013. Un programa integral de bienestar universitario institucionalizado y en ejecución. El 10% de estudiantes matriculados, beneficiados con becas y/o ayudas económicas

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Desarrollar la cultura, actitud y gestión investigativa, a través de implantar un plan de investigación científica y tecnológica que considere líneas de investigación de nivel formativo, presupuesto de acuerdo a la Ley, talentos humanos formados, proyectos en ejecución y publicaciones que generen un alto impacto, que estarán institucionalizadas y alineadas con sus carreras y programas de formación.

Meta: 6% del presupuesto institucional destinado en forma anual para investigación, publicaciones y becas de investigación en aplicación desde el 2012. Un programa de Investigación Científica, Innovación y Transferencia

Tecnológica con líneas y políticas, base de datos y proyectos en ejecución, desde enero de 2013. El 50% de los profesores a tiempo completo involucrados en procesos investigativos de la universidad desde el año 2013. El 5% de estudiantes involucrados en proyectos de investigación generativa desde el año 2014. Un proyecto de investigación generativa por facultad y con fondos internacionales en ejecución desde el año 2013. Tres proyectos de investigación generativa anual por carrera en ejecución desde el 2013. Dos artículos por investigador publicados en revistas del primer cuartil del indicador SIR, Scimago Journal Ranking. Sobre el avance de los proyectos de investigación, en forma anual desde el año 2013. Publicación bianual de un libro revisado por pares por cada profesor a tiempo completo, desde el 2013. Un programa de becas de investigación que beneficie anualmente al menos al 10% de profesores- investigadores.

Fecha de cumplimiento: largo plazo

- Fortalecer los procesos de vinculación de la universidad con la sociedad.

Meta: Tres por ciento del presupuesto institucional destinado en forma anual para vinculación con la sociedad. Un plan de vinculación con la sociedad, con políticas, programas y presupuesto. Tres programas de vinculación con la sociedad como mínimo por carrera. El 20% de estudiantes involucrados en actividades de vinculación con la sociedad desde el año 2013. El 15% de profesores involucrados en proyectos de vinculación con la sociedad desde el año 2013.

Fecha de cumplimiento: largo plazo

- Rediseñar y aplicar el sistema de seguimiento e inserción laboral de los graduados de la Universidad.

Meta: El sistema de seguimiento a graduados de las carreras (modalidades) y programas. Un informe anual sobre las recomendaciones de los graduados, incorporando al currículo.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

- Dos convocatorias anuales a proyectos de investigación ejecutadas desde el año 2013. Incorporación de UNIANDES a cuatro redes científicas nacionales y/o internacionales.

Meta: Asignación del 6% del presupuesto anual para investigación.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Acciones desarrolladas

De esta etapa se introdujeron en la práctica el 100% de las acciones del plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos en las extensiones de muestra en la UNIANDES.

A continuación se presenta el análisis cualitativo de los resultados del plan de mejoras por cada una de las extensiones.

Extensión Riobamba.

En investigación se financió la contratación de profesores a tiempo completo con títulos de doctor PhD. lo cual ha fortalecido la cultura investigativa y el desarrollo académico en el área científica investigativa que ha permitido obtener productos científicos como libros, ponencias y artículos científicos. Se incrementó el fondo bibliográfico y la facilidad de acceso a las bibliotecas virtuales para contribuir en la formación profesional de los estudiantes.

Para la función de formación, teniendo conocimiento que la tecnología en la educación ha impactado de gran manera, se incrementó su ancho de banda a 30.67 Kbps por estudiante, se destinaron partidas presupuestarias para el mejoramiento de las condiciones de infraestructura y equipamiento, priorizando las necesidades de las personas con capacidades especiales para garantizar su movilidad y permanencia, se financió la contratación de docentes con maestría, amparados en una normativa de escalafón y evaluación profesor, que permite evaluar su desempeño y potenciar el mismo de ser necesario para garantizar una formación profesional de excelencia a los estudiantes. Un entorno de aprendizaje adecuado contribuye al desempeño satisfactorio de la comunidad universitaria, por ende, se ha realizado una inversión significativa, para mejorar la calidad de aulas, funcionalidad y suficiencia de laboratorios, espacios de bienestar, e incrementar sitios de trabajo para los profesores para

su desarrollo académico y acompañamiento estudiantil. En cuanto a vinculación no constituyó una debilidad en esta extensión

Extensión Puyo

La inversión realizada para formación se evidencia en el servicio de los estudiantes y profesores en mobiliario, espacios para biblioteca, compra de material bibliográfico, implementación de nuevos puestos de trabajo para docentes. En vinculación se financiaron proyectos de vinculación con la sociedad, los cuales se cumplieron satisfactoriamente. En cuanto a investigación se realizó autogestión para la publicación de los libros de autoría de los profesores de esta extensión.

Extensión Ibarra

Para la función de formación se financió la contratación de docentes con título de maestría que constituye un mejoramiento en la calidad de la formación. En la vinculación con la sociedad se financiaron proyectos que se cumplieron totalmente de acuerdo a lo planificado. En cuanto a investigación se impulsó publicaciones resultantes del trabajo de profesores investigadores conjuntamente con estudiantes, además se enviaron algunos artículos a revistas indexadas.

Extensión Babahoyo

Para incentivar a la formación se logró contar con un nivel satisfactorio respecto a la evaluación profesor gracias a la adquisición de un software informático, que permite evaluar el desempeño profesor, se destinó una partida presupuestaria para financiar estudios de maestrías a profesores que no cuenten con esta y la contratación de profesores con título de maestría con lo cual se logró tener el 100% de profesores con título de cuarto nivel. Se financió la adecuación de espacios para servicios de biblioteca, calidad de aulas, acondicionamiento de oficinas para profesores, accesibilidad para discapacitados, adquisición de equipos de computación destinados para laboratorios, entre otros servicios lo cual será para beneficio de estudiantes y profesores. Se impulsó la ejecución de 18 proyectos de vinculación con la sociedad. En cuanto a investigación se contrató un doctor PhD. Para fortalecerla, se auspició la publicación de una publicación de profesores y

varios artículos para revistas indexadas y se está financiando los estudios de doctorado Ph D. de un profesor.

Extensión Santo Domingo

En formación se destinó una partida presupuestaria para la contratación de profesores con maestría con lo cual se ha logrado incrementar el porcentaje de profesores a tiempo completo y profesores con título de cuarto nivel que permiten fortalecer el desarrollo académico y científico en la extensión. Se incrementó el fondo bibliográfico y el acceso a bibliotecas virtuales, se ha financiado el mejoramiento de las condiciones de infraestructura y equipamiento con énfasis para personas con capacidades especiales garantizado su movilidad y permanencia en la extensión, para un desenvolvimiento efectivo de nuestros profesores, es necesario, prestar condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas y atención estudiantil, por ello, se financió la implementaron puestos de trabajo para la planta docente. Se invirtió en un software para la evaluación profesor considerando que es muy importante aportar con mejoras significativas y satisfactorias en los indicadores de escalafón y evaluación profesor. Se ha fortalecido la vinculación con la sociedad, mediante la ejecución de programas de vinculación que han ayudado a que la universidad llegue hasta la sociedad misma. En cuanto a investigación se destinó una partida presupuestaria para becas de investigadores y la contratación de dos profesores investigadores con lo que se ha impulsado los proyectos de investigación así como también la producción de libros y artículos.

Extensión Tulcán

Se ha fortalecido el proceso enseñanza aprendizaje y el nivel de formación profesional de los profesores de la extensión mediante el auspicio de becas para maestrías y la contratación de profesores con título de cuarto nivel con dichas acciones se incrementó número de profesores a tiempo completo, así mismo se impulsó la armonización de la normativa institucional respecto al escalafón y la evaluación del profesor con la Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor, así como, la adquisición e implementación de un software informático, que permite tomar decisiones de retroalimentación académica y desempeño profesor, de igual

manera también se planificó y ejecutó satisfactoriamente el presupuesto para proyectos que tengan como resultado brindar facilidades de infraestructura como espacio en bibliotecas, espacios de bienestar, accesibilidad, calidad de aulas, funcionalidad y suficiencia de laboratorios, oficinas para profesores de tiempo completo y salas para profesores de medio tiempo y tiempo parcial, logrando obtener satisfactorios resultados. En vinculación con la sociedad se ha fortalecido la imagen institucional en la sociedad, mediante la ejecución de proyectos de vinculación, así como, la valiosa opinión de los graduados que contribuyen a la retroalimentación y mejora académica. Para investigación se orientaron los esfuerzos en la producción de artículos los cuales están publicados en revistas indexadas de renombre como resultado del trabajo investigativo.

Extensión Quevedo

Se auspició becas para estudio de maestrías a profesores que lo requerían, además se contrató a profesores con título de cuarto nivel para contar con una planta de profesores de alto nivel de formación profesional que contribuyen a fortalecer el proceso educativo, se ha obtenido satisfactorios resultados en el escalafón y evaluación del profesor, sobre la base de la aplicación de la normativa que regulan éstos procesos y mediante el uso de la adquisición de sistemas informáticos que facilita la toma de decisiones, además se invirtió en el mejoramiento y adecuación de la infraestructura, espacios para biblioteca, bienestar universitario, oficinas de profesores a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial con la finalidad de brindar un entorno de aprendizaje adecuado para el desarrollo académico, la atención y acompañamiento a los estudiantes.

Objetivo específico 2 de la Etapa 2

- **Estructurar las etapas de gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES.**

Los sistemas de gestión de los procesos sustantivos universitarios, han tenido que establecerse en una dinámica coherente con una realidad compleja que se proyecta desde la sociedad, de manera que la eficiencia en la gestión sistémica

de los procesos, está dada en la precisión, la estructura y la funcionabilidad que se establece entre los componentes identificados en el sistema.

La gestión radica en contribuir al desarrollo de los elementos causa- efecto de la organización, y el sistema en este caso, se vincula a la relación estructural y funcional de los componentes derivativos de procesos universitarios, los que a su vez refieren una dinámica de movimiento coherente con el entorno. En tanto es una herramienta que muestra continuamente cuándo una organización y sus usuarios alcanzan los resultados definidos, igualmente contribuye a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

A partir de la realidad, se revelan las siguientes manifestaciones externas desde la gestión financiera entre las que se pueden mencionar: existen deficiencias en la definición de las actividades e indicadores de los subprocesos de la gestión financiera en la UNIANDES, no se cuenta con mecanismos de control para el seguimiento y cumplimiento de los requisitos de los subprocesos y no existe un estudio de interrelación entre los subprocesos y los procesos sustantivos.

La autora considera que deberá tenerse en consideración para una correcta gestión financiera un ciclo de mejora para los subprocesos, donde se ponga énfasis en el presupuesto para planificar, hacer, verificar y ajustar cada vez más los procesos sustantivos universitarios a la realidad, este criterio lo fundamenta a partir de los postulados que da a conocer Edwards Deming en la década del 50 en el Japon, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: *Plan, Do, Check, Act*.

El ciclo PHVA o ciclo de Deming constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad. Por su dinamismo puede ser utilizado en todos los procesos de la organización y por su simple aplicación, que si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz.

En el siguiente gráfico 7 queda ilustrado el ciclo de mejora que propone la autora.



Gráfico 7. Ciclo de mejora para los subprocesos
Fuente: Elaboración propia

Consistiendo cada etapa en lo siguiente:

PLANIFICAR: En esta etapa se definen los objetivos y cómo lograrlos, esto de acuerdo a políticas organizacionales y las necesidades. Puede ser de gran utilidad realizar grupos de trabajo y escuchar opiniones de los trabajadores. Hay que recordar que esta etapa es muy importante y es la que permite el desarrollo de las otras, lo que indica que si no se plantea bien los resultados en las otras tres etapas no serán confiables.

HACER: Es ejecutar lo planeado, en esta etapa es recomendable hacer pruebas pilotos antes de implantar los procesos definidos. En su desarrollo se puede evidenciar los problemas que se tienen en la implementación, se identifican las oportunidades de mejora y su implementación.

VERIFICAR: En esta etapa se comprueba que se hayan ejecutado los objetivos previstos mediante el seguimiento y medición de los procesos, confirmando que estos estén acorde con las políticas y a toda la planeación inicial.

AJUSTAR: Mediante este paso se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la formación y capacitación requerida y se define como monitorearlo.

La adopción del ciclo que se presenta es de gran ayuda para actuar sobre la mejora de los subprocesos y no sobre las personas, de ahí la gran importancia

que tiene el cumplimiento de este ciclo de mejoras, lo que permitirá en este nivel buscar las estrategias que le permita a la universidad liderar la gestión financiera para ser auto-sostenibles y rentables.

A tales efectos la autora elaboró la implementación por etapas de la gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES.

Se ilustra a través de gráfico 8 como quedan estructuradas las etapas de la implementación de los subprocesos.

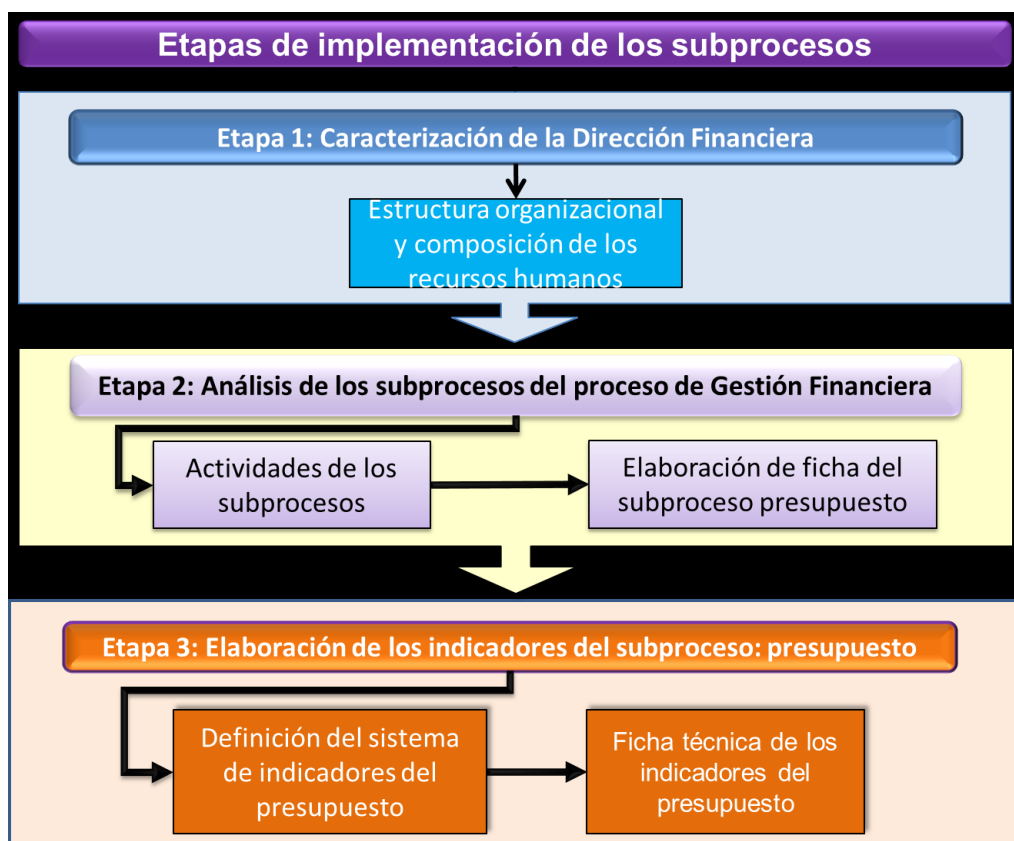


Gráfico 8. Etapas de la implementación de los subprocesos
Fuente: Elaboración propia

Etapa 1 Caracterización de la Dirección Financiera

Estructura organizacional y composición de los recursos humanos

La Dirección Financiera consta de trece personas organizadas en cinco unidades que son: la Coordinación Financiera; Contabilidad/Presupuestos; Coordinación Financiera, Analista de gastos y Tesorería. En el Anexo 8, aparece la estructura organizacional y composición de los recursos humanos=

Etapa 2 Análisis de los subprocesos del proceso de Gestión Financiera

Actividades de los subprocesos.

A continuación se identifica en el esquema 2 los resultados de la elaboración del Análisis de los subprocesos del proceso de Gestión Financiera, que contienen las actividades de los subprocesos: contabilidad, presupuesto, finanzas y control financiero previsto también en la etapa 2 de la implementación de los subprocesos.



Esquema 2. Actividades de los subprocesos

Fuente: Elaboración propia

De esta forma quedó establecido para cada subproceso lo siguiente:

- Mayor nivel de precisión en las actividades a desarrollar en cada uno de ellos.

La responsabilidad individual de cada uno de sus trabajadores en correspondencia con las actividades definidas.

- Los sistemas de indicadores que debían utilizarse en cada subproceso, atendiendo a las nuevas condiciones establecidas.

- Determinación de las características que debía reunir el sistema de control para poder darle seguimiento a la forma en que se van cumpliendo los objetivos y requisitos establecidos para cada subproceso.

Elaboración de la ficha del subproceso presupuesto.

En el Anexo No. 8 se presenta la ficha elaborada del subproceso Presupuesto correspondiente a la etapa 2 de la implementación de los subprocesos, la cual resulta de vital importancia a los efectos de esta propuesta.

Etapa 3 Elaboración de los indicadores del subproceso presupuesto.

Definición del sistema de indicadores del subproceso presupuesto.

A continuación se presenta la definición del sistema de indicadores del subproceso presupuesto contemplado en la etapa 3 de la implementación de los subprocesos:

Para la definición de indicadores del subproceso presupuesto es necesario tener en consideración que los indicadores son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar el subproceso con el objetivo de realizar una gestión financiera eficaz.

Un indicador siempre debe estar unido a la definición del objetivo a alcanzar. El indicador es una medida cuantitativa del desempeño, que solo cobrará significado si lo ponemos en consonancia con el objetivo que previamente se haya marcado. Es su comparación con este objetivo lo que dirá si se está actuando de manera adecuada, si el subproceso es efectivo y eficiente.

Una forma adecuada al definir el indicador es el identificar las variables críticas para alcanzar el objetivo, también denominadas “factores críticos de éxito”. Lo que permite constatar el logro del objetivo.

La autora precisa en el siguiente esquema 3 las características de los indicadores.



Esquema 3. Características de los indicadores
Fuente: Elaboración propia

En el área financiera los indicadores constituyen un ámbito fundamental de trabajo dentro del Sistema Integrado de Información Universitaria.

En esta área se estructuran indicadores presupuestarios y financieros. Los indicadores presupuestarios disponibles para la planificación, ejecución, control y liquidación del presupuesto institucional están en el Anexo 5

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición.

Ficha técnica de los indicadores del presupuesto

La ficha técnica de cada uno de los indicadores del presupuesto está conformada por los siguientes elementos:

Denominación y código del indicador: Nombre asignado al indicador y número asignado de acuerdo al lugar que ocupa dentro del catálogo de indicadores, considerando la categoría y subcategoría en que se ubica.

Definición de la fórmula: Expresa los componentes (variables) de la fórmula que serán considerados para realizar el cálculo del indicador.

Fórmula: Señala las variables consideradas para el cálculo del indicador tomando como referencia la codificación de cada variable señalada en la definición de la fórmula.

Desagregación: Indica los niveles en los que se dispondrá con información del indicador. La desagregación de los indicadores posibilita contar con datos que muestran diferencias entre los niveles señalados para cada indicador

La ficha técnica de cada uno de los indicadores señalados anteriormente están en el Anexo No. 6

Acciones desarrolladas:

Para estructurar las etapas de gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES, la autora elaboró un guía procedimental (Ver Anexo 7) para la implementación, la cual se puso en práctica

Objetivo específico 3 de la Etapa 2

- **Diseño del sistema de cursos de capacitación para erradicar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.**

Objetivo: capacitar a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas de las diferentes extensiones de la educación superior en la UNIANDES, con el fin de proporcionarles las herramientas y las habilidades necesarias en los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad. Se realizará una en cada semestre con una duración de 4 horas. El curso se concibe para ser impartido por la autora, contando con el apoyo del departamento financiero de la Matriz y las extensiones en la UNIANDES.

Los cursos de capacitación están dirigidos a proyectar la universidad a niveles superiores de calidad en su gestión financiera.

PRIMER SEMESTRE.

Tema I. Manejo del Sistema Financiero

Temáticas:

- Ingreso de facturas de compra y servicios en el Módulo de Tesorería.
- Formato de llenado de factura
- Llenado de facturas de roles con descuento por faltas

- Cruce de anticipos generados en Matriz, con los cheques remitidos a extensiones una vez se tenga la correspondiente factura.
- Reimpresión de cuentas por pagar
- Ingreso del registro de liquidación de anticipo y generación del comprobante de egreso interno para cruce contable y presupuestario.
- Elaboración de proforma presupuestaria
- Seguimiento y ejecución de presupuesto institucional
- Emisión de reporte de ejecución presupuestaria. (semestral/anual).
- Ingreso de cheques en el sistema y generación del comprobante de egreso.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Tema II. Relaciones personales

Temáticas:

- Los siete planos del ser humano.
- Decálogo de las relaciones humanas.
- El servicio
- Relaciones humanas y servicio al usuario.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

SEGUNDO SEMESTRE.

Tema I. Asignación de recursos a los procesos sustantivos en función de los cambios del entorno universitario

Temáticas:

- Recursos destinados para el proceso de formación.
- Recursos destinados para el proceso de investigación.
- Recursos destinados para el proceso de vinculación con la sociedad.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Tema II. Ejecución del presupuesto para los procesos sustantivos universitarios

Temáticas:

- Valoración crítica del cumplimiento de la ejecución del presupuesto para los procesos sustantivos universitarios. Fortalezas y debilidades.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Acciones desarrolladas:

Se desarrollaron los cursos de capacitación dirigidos a profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, de la educación superior de UNIANDES, proporcionándoseles las herramientas y las habilidades necesarias en los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad. Se realizaron uno en cada semestre con una duración de 4 horas. Los cursos lograron proyectar niveles superiores de calidad en su gestión financiera para los procesos sustantivos en la universidad, se destinó el 50% de los recursos provenientes de la autogestión destinados para una gestión de calidad en el año 2013. En el Anexo No 13 aparecen las evidencias de los cursos de capacitación ofrecidos.

Objetivo específico 4 de la Etapa 2

- **Diseño del sistema de Talleres:**

Objetivo: Contribuir al intercambio de experiencia entre a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes

En la realización del sistema de talleres, en los que se establezca un clima psicológico adecuado con relaciones interpersonales que permitan el intercambio de opiniones, la confianza y el debate, propiciando el desarrollo de la crítica y la autocrítica en el trabajo individual y colectivo, lo cual eleva la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

Los talleres poseen una cualidad sistémica estructurada a partir de cuatro etapas relacionadas con el diagnóstico, planeación, instrumentación y evaluación, lo que propiciará el conocimiento mediante la utilización programada de determinados recursos y métodos, sujetos a constantes adecuaciones y readecuaciones en su puesta en práctica según la necesidad

de la realidad objetiva donde se utiliza, determinando su rasgo de irrepetibilidad. Por lo que se considera la necesidad de dirigir desde una perspectiva contextualizada acciones, encaminadas a resolver las insuficiencias detectadas con un enfoque de sistema que relacione los elementos que actúan en el mismo y sus relaciones con el entorno.

De igual manera, la instrumentación del sistema de talleres, en función de estudiar y debatir los temas referidos a la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos incentivará no sólo la motivación por el conocimiento se aspira obtener, sino también contribuirá al desarrollo de habilidades en el plano lógico e investigativo.

La propuesta determinó seis sesiones de trabajo grupal para lograr los objetivos propuestos, donde se determinaron los contenidos.

Contenidos del sistema de talleres.

Taller I. Caracterización de la gestión financiera.

Taller II. Organización y gestión de proyectos.

Taller III: Mejora continua del subproceso presupuesto para la satisfacción de los procesos sustantivos.

Taller IV. Modelos y alternativas de financiación para la educación superior.

Taller V Gestión de los recursos estratégicos en Instituciones de Educación Superior.

Taller VI. La tecnología y comunicación de la información como soporte para la gestión financiera de la universidad.

El tiempo de duración será de 45 minutos cada uno; durante los cuales se hará una vinculación entre los aspectos teóricos y prácticos de cada uno de los temas. Los talleres se realizarán de acuerdo a sus temáticas en los lugares previamente dispuestos.

Las sesiones propuestas persiguen que los participantes interactúen, intercambien, discutan, los métodos y procedimientos empleados que permiten el desarrollo del grupo, entre los que se destacan: el debate, la conversación, las técnicas participativas y el intercambio de las experiencias

Se emplearán diferentes técnicas participativas para estimular la participación en los talleres y la autopreparación. El sistema de talleres se realizará teniendo en cuenta la siguiente metodología:

- Planteamiento de una reflexión o situación problemática para la introducción del tema.
- Organización de los participantes por equipos
- Orientación del trabajo por equipos.
- Discusión en equipos y exposición de los resultados sobre los temas orientados.
- Evaluación de los equipos.

Fecha de cumplimiento: mediano plazo

Acciones desarrolladas:

La instrumentación del sistema de talleres, se realizó en función de estudiar y debatir los temas referidos a la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos lo que no solo incentivo la motivación por el conocimiento que se aspira obtener, sino también contribuyo al desarrollo de habilidades en el plano lógico e investigativo.

La propuesta concretada determinó seis sesiones de trabajo grupal para lograr los objetivos propuestos. A través de taller de trabajo, se realizó el análisis del entorno interno y externo.

TERCERA ETAPA: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Objetivo específico de la etapa: Evaluar la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

Acciones desarrolladas:

La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos se introdujo en la práctica en el curso académico 2013-2014 por la autora de esta investigación, la misma contó con el apoyo de los profesionales del departamento de planificación, departamento financiero, directivos de los procesos sustantivos y profesores de la universidad, quienes una vez al mes, durante un período de un año, aplicaron la estrategia propuesta.

La autora mantuvo un control sistemático de las actividades desarrolladas a nivel de cada uno de los procesos sustantivos en la universidad, realizando un análisis al final de cada mes, para debatir los pormenores de las diferentes actividades que se estaban realizando, y de ofrecer las orientaciones necesarias para emprender la nueva etapa de trabajo. El trabajo con los profesionales del departamento de planificación, departamento financiero, directivos de los procesos sustantivos y profesores de la universidad, permitió aclarar las dudas con respecto a la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos que se preveía trabajar con el objetivo de posibilitar el desarrollo adecuado del trabajo y ofrecer las orientaciones necesarias para lograr un cumplimiento efectivo de la organización, planificación y control de los recursos financieros para el desarrollo exitoso de los procesos de formación, investigación y la vinculación con la sociedad establecida para la aplicación práctica de la estrategia propuesta.

De esta etapa se introdujeron en la práctica, el 100 % de las acciones de la estrategia con su diversidad y multiplicidad. Se constató la efectividad de las acciones desarrolladas y se evidenció la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES.

Se presentan seguidamente las valoraciones sobre los resultados alcanzados en las acciones introducidas en la práctica.

Principales resultados:

A continuación de forma sintética y cualitativa se mencionan los principales impactos reflejados en los distintos procesos sustantivos como resultado de aplicación de la estrategia

En la función de formación:

- Se incrementó la cantidad de profesores a tiempo completo mediante la contratación de profesores con título de maestría
- Se dieron becas para estudio de maestría a profesores que no la tenían.
- Se alcanzó un nivel satisfactorio respecto a la evaluación de los profesores mediante la adquisición de un sistema automatizado, que permite evaluar el desempeño profesor y proponer acciones de mejora continua

- Se mejoraron las condiciones laborales acondicionando oficinas y salas para los profesores y el acompañamiento a los estudiantes.
- Se elevaron las condiciones de estudio de los estudiantes mejorando la calidad de las aulas y creando nuevos espacios para servicios en las bibliotecas,
- Así mismo se incrementó el fondo bibliográfico adquiriéndose libros y elevando el acceso a las bibliotecas virtuales
- Se adquirieron equipos de computación destinados a los laboratorios
- Se crearon condiciones para garantizar la movilidad y permanencia de los estudiantes con discapacidades.

En la función de investigación:

- Se financió la contratación de profesores PhD con el objetivo de contar con una planta de profesores de alto nivel que contribuya a fortalecer la cultura investigativa.
- Igualmente se han contratado profesores investigadores, se han dado becas para investigaciones y se financian los estudios de. PhD de un profesor.
- Se auspició la publicación de libros a los profesores, así como el envío de artículos a revistas indexadas.

En el vínculo con la sociedad:

- Se han financiado diversos proyectos de vinculación con la sociedad, los cuales se cumplieron satisfactoriamente

Así mismo en las áreas de Planificación y Finanzas de la UNIANDES se obtuvieron los siguientes resultados

- Se trabajó en la conceptualización de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.
- Se avanzó en las acciones del plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos.
- Se estructuró las etapas de gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES.

- Se evidencia, a partir de las potencialidades del contenido, la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.
- Se evidencia el interés demostrado por los participantes, así como los intercambios y reflexiones que se generaron en los mismos.
- Se incrementó el compromiso con su preparación individual.
- Se incrementó el compromiso social y profesional con su formación.
- El desarrollo de habilidades y capacidades transformadoras y creativas para identificar y resolver problemas de su propia práctica estuvieron en correspondencia con las necesidades de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.
- Se avanzó en la divulgación de las disposiciones para la realización de una correcta gestión financiera.
- Se propician actividades para fomentar el conocimiento de la gestión financiera para los procesos sustantivos.

La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos aplicada durante el curso académico 2013- 2014, constituye una respuesta de indiscutible valor para la solución del problema planteado en la presente investigación, lo que se ve corroborado por los resultados alcanzados. Los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones de la universidad están más preparados para conducir la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

A partir de la experiencia obtenida en la investigación la autora de la presente investigación considera que este resultado puede extenderse a otras universidades públicas o privadas en el contexto de la República del Ecuador. Para ello se plantea como exigencias generales las siguientes:

- Disposición de todos los participantes.
- Interacción entre los participantes.
- El protagonismo individual y grupal.

Como exigencias específicas por etapas:

Primera etapa: Diagnóstico y planificación.

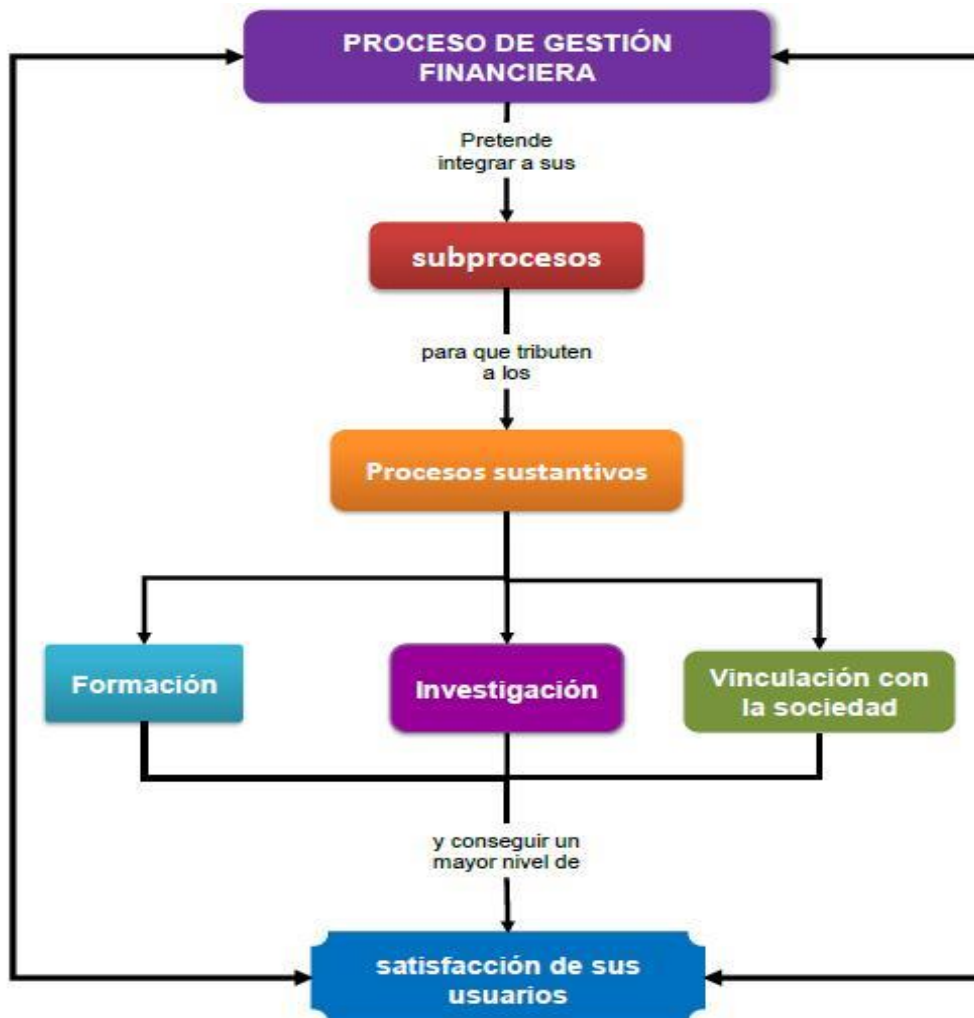
- Variedad de métodos y técnicas de investigación: Aportan elementos sobre el nivel de conocimiento teórico-metodológico sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos y su estado actual, lo que permite la organización y dirección de la capacitación y la realización de talleres.
- La sistematicidad en las acciones de capacitación y en los talleres: Concebir estas acciones como parte del sistema de trabajo de los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones en la UNIANDES, con la intención de favorecer el perfeccionamiento de los procesos sustantivos en la universidad.

Segunda etapa: Ejecución de acciones transformadoras.

- Motivación por la actividad: Resulta necesario que los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones de la universidad estén motivados durante el proceso de aplicación de las acciones de la estrategia, de manera tal que se potencie una disposición positiva para aprender. Esta exigencia demanda de una participación activa, crítica y comprometida que repercutirá en el desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la universidad.
- Nivel de preparación: Resulta esencial en el éxito de la aplicación de la estrategia propuesta la preparación teórica y metodológica profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones en la UNIANDES para potenciar el cambio al que se aspira en el perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos
- Registro de información o control: Recoger los aspectos positivos, negativos e interesantes tanto en la aplicación de los talleres, es fundamental, pues permite tener criterios para la etapa de evaluación y para la propia autoevaluación profesionales de los departamentos de planificación y

finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones de la universidad en la UNIANDES.

En esta etapa la autora a partir del proceso de gestión financiera pretende integrar a sus subprocesos para que tribute a los procesos sustantivos y conseguir un mayor nivel de satisfacción de sus usuarios lo que se evidencia en el Esquema 4.



Esquema 4. Integración de los subprocesos para la satisfacción de los usuarios desde los procesos sustantivos.

Fuente: Elaboración propia.

Tercera etapa: Evaluación de los resultados.

- Diversidad en las formas de evaluación: Resulta significativo aplicar diferentes formas para evaluar el dominio logrado con la ejecución de las acciones previstas en las etapas de la estrategia.

3.4. Consideraciones finales del Capítulo.

La estrategia parte de la concepción expresada en los fundamentos teórico-metodológicos con el propósito de perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES. Está diseñada a partir de dos núcleos esenciales: el primero, que establece la concepción que la sustenta en donde se distinguen los siguientes aspectos: Objetivo, Perspectiva, Contexto, Actores, Premisas, Cualidades y Principios.

El segundo núcleo, está referido a su organización estructural-funcional, en la que se distinguen las etapas de Diagnóstico y planificación, Ejecución de acciones transformadoras y Control y evaluación de los resultados, con sus respectivos objetivos específicos y acciones a desarrollar.

Las diferentes acciones transformadoras responden al plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos, la implementación por etapas de la gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES, distinguiéndose el ciclo de mejora diseñado para los subprocesos a partir del ciclo de Deming, y la ficha elaborada del subproceso Presupuesto con la definición de sus indicadores; contemplando también las acciones de capacitación del personal de la Dirección financiera y la realización de los talleres de intercambio con los departamentos de Planificación y Financiero y los directivos de los distintos procesos sustantivos.

La valoración de los expertos consultados favoreció un consenso en la concepción de la estrategia diseñada.

La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos fue aplicada durante el curso académico 2013- 2014. Constituye una respuesta de indiscutible valor para la solución del problema planteado en la presente investigación, lo que se ve corroborado por los resultados alcanzados. Los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones de la universidad están más preparados para conducir la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

CONCLUSIONES

El cumplimiento de las tareas de la investigación permitió cumplir el objetivo propuesto y llegar a las conclusiones siguientes:

- La sociedad del siglo XXI requiere que las Instituciones de Educación Superior logren formar ciudadanos capaces de actuar y convivir en su contexto, dinamizado por la tecnología, la producción y difusión del conocimiento. Para esto es necesario realizar cambios en la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos a través de un conjunto de acciones u operaciones que con independencia de las especificidades del objeto administrado, deben ser concebidas y ejecutadas para el mejoramiento de la institución, de modo que garantice los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, para fijar los retos en la proyección institucional y en su accionar en la universidad.
- La problemática de las Instituciones de Educación Superior es similar a la de cualquier otra institución, empresa u organización de otro campo, y es la necesidad permanente de recursos, demandando el escenario actual a estas instituciones esfuerzos en procura de mejorar su gestión financiera, con el fin de mantenerse en un entorno cada vez más exigente en calidad, competencia y capacidad para la consecución de financiación. Es por ello que es relevante emprender estrategias que permitan gestionar acciones y procesos relevantes para la gestión financiera sostenible de Instituciones de Educación Superior (IES)
- Uno de los puntos débiles del sistema educativo ecuatoriano lo constituye la gestión en las IES el cual depende en buena medida de la calidad de la gestión en los servicios educativos. En este contexto, se ve necesaria una gestión adecuada dentro de las universidades ecuatorianas como una estrategia para mejorar su calidad.
- Constituye un referente importante a destacar las bases teóricas sobre las que se desarrolla la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Además se realiza el análisis de los procesos de formación, investigación y la vinculación con la

sociedad, para fijar los retos en la proyección institucional y en su accionar en los procesos sustantivos universitarios.

- En el desarrollo de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos se distinguieron tres dimensiones que condicionan como modo de actuación en la calidad de los servicios, a saber: la dimensión cognitivo-procedimental, la dimensión ética – comportamental y la dimensión gestión de los recursos financieros.
- El diagnóstico realizado permitió constatar insuficiencias en el desarrollo de la planificación, organización y control de los recursos financieros para el desarrollo exitoso de los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, requiriéndose además capacitación a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas de las diferentes extensiones de la UNIANDES, así como la necesidad de establecer intercambios entre el departamento de planificación, el departamento financiero y los directivos de los distintos procesos sustantivos.
- Desarrollar una estrategia de gestión financiera significa ejecutar un plan sistemático que aglutine los esfuerzos de un conjunto de actores implicados, en aras de mejorar o cambiar una realidad financiera, mediante el acopio y análisis de la información, formulación de acciones, planificación y aplicación de las mismas.
- La estrategia parte de la concepción expresada en los fundamentos teórico-metodológicos con el propósito de perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES. Está diseñada a partir de dos núcleos esenciales: el primero, que establece la concepción que la sustenta en donde se distinguen los siguientes aspectos: Objetivo, Perspectiva, Contexto, Actores, Premisas, Cualidades y Principios. El segundo núcleo, está referido a su organización estructural-funcional, en la que se distinguen las etapas de Diagnóstico y planificación, Ejecución de acciones transformadoras y Control y evaluación de los resultados, con sus respectivos objetivos específicos y acciones a desarrollar.
- Las diferentes acciones transformadoras responden al plan de mejora institucional para la ejecución presupuestaria de los procesos sustantivos, la

implementación por etapas de la gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES, distinguiéndose el ciclo de mejora diseñado para los subprocesos a partir del ciclo de Deming, y la ficha elaborada del subproceso Presupuesto con la definición de sus indicadores; contemplando también las acciones de capacitación del personal de la Dirección financiera y la realización de los talleres de intercambio con los Dptos. de Planificación y Financiero y los directivos de los distintos procesos sustantivos.

- El resultado científico alcanzado fue sometido al criterio de expertos, que validó su importancia para el perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos y toma como eje conductor los procesos de formación, investigación y la vinculación con la sociedad.
- La estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos fue aplicada durante el curso académico 2013- 2014. Constituye una respuesta de indiscutible valor para la solución del problema planteado en la presente investigación, lo que se ve corroborado por los resultados alcanzados. Los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de las distintas funciones sustantivas y profesores de las diferentes extensiones de la universidad están más preparados para conducir la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos.

RECOMENDACIONES

Al concluir la presente investigación se recomienda que:

- Divulgar por la Universidad Regional Autónoma de Los Andes los referentes teórico-metodológicos sistematizados sobre gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos pueden ser empleados como material de consulta para los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de los distintos procesos sustantivos y profesores de esta y otras universidades
- Dada la importancia de la problemática estudiada, incluir por la dirección de la Universidad Regional Autónoma de los Andes la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en el sistema de preparación de los departamentos de planificación y finanzas, directivos de los distintos procesos sustantivos y profesores, que permita valorar su efectividad, para así perfeccionarla.
- Extender los resultados a otras universidades públicas o privadas en el contexto de la República del Ecuador.
- Continuar por parte del departamento financiero en la UNIANDES el proceso investigativo relativo al perfeccionamiento de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos, para lograr la proyección y el accionar de la institución universitaria desde la planificación, la organización y el control adecuado de la ejecución presupuestaria.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Álvarez de Z, C. (1998); *Pedagogía como Ciencia o Epistemología de la Educación*. La Habana.

Alpizar, M. (2013). Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Univ. De la Habana.

Amat J. (2000). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Editorial Gestión Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Barcelona-España.

Añorga J. (1998). *Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad; Educación Avanzada* resumen (libro 5) La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", p. 51

Añorga J. (2000). *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. La Habana, Cuba. 8.

Aranda, A. (2007). *Planificación Estratégica Educativa*. Quito: Cámara Ecuatoriana de Libro.

Arellano, M. y Braun, M. (1999). Rentabilidad de la Educación Formal en Chile. *Cuadernos de Economía, Año 36, N. 107, pp. 685*

Arias, M. (1999). Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Enfermera*, vol. XVIII; (1), Pág. 37-57.

Armas, N. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes a la investigación educativa*. Colección pedagógica (CD ROM). La Habana-Cuba.

Arrechavaleta N. (1999); Lo histórico-cultural en ¿ La Gestión de la Docencia... o en La Docencia y la Gestión ?. UH. CEPES. *Revista Cubana de Educación Superior. No 1. Cuba*

Azopardo, E. (2001); *La Administración del proceso docente educativo*. Tesis de Maestría. Cuba.

Badawy M. (1995); *Temas de gestión de la innovación para científicos e ingenieros*. Clásicos Cotec.

Benayas, J., Gutiérrez, J., Hernández, N. (2003) *La investigación en educación ambiental en España*. Serie de Educación ambiental, Ministerio de Medio Ambiente. Secretaría General de Medio Ambiente. Organismo Autónomo Parques Nacionales.

Betancourt, M. J. (1995) *Estrategias para Pensar y Crear, en Pensar y Crear: Estrategia, métodos y programas*, Editorial Academia

Barragán Vásquez, L., García-Regalado, J. y García-Balda, F. (2009). *Estimación de la tasa interna de retorno a la educación en el Ecuador*. Artículos de Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Barrera, A. (2012). *El retorno de la inversión individual en la Educación Superior Privada en México*, Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya

Becker, G. S. (1964): *Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, with Special References to Education* (primera edición). National Bureau of Economic Research. New York

Borrero, A. (1973); *Guiones universitarios II. Estructuras Académicas Universitarias. Currículos y Programas. Títulos. La Interdisciplinariedad*. Ediciones Universidad Javeriana, Bogotá.

Boys, C. J., Brennan, J., Henkel, M, Kirkland, J., Kogan, M. and Youll, P. (1988), *Higher Education and the Preparation for Work*, Londres: Jessica Kingsley Publishers.

Brealey, R. y Myer, S., (1994) *Fundamento de Financiación Empresarial*. Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.

Brealey, R., Franklin, A., y Myers, S. C. (2010). *Principios de Finanzas. Novena edición*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico.

Bringas, J. (1999). *Propuesta de modelo de planificación de estrategias universitarias*. Presentado en opción de grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.

Cabanilla, G. (2012). *Procesos de cambio para asegurar la calidad en la educación superior del Ecuador*. Recuperado el 23 de noviembre de 2011 a partir de <http://www.desdemitrinchera.com/2012/11/29/procesos-de-cambio-para-asegurar-la-calidad-en-la-educacion-superior-del-ecuador/>

Cajide, J. (1992). La investigación cualitativa: tradiciones y perspectivas contemporáneas, *Bordón*, 44, 4: 357-373.

Calderón, M., Ríos Rolla, M. y Ceccarini, M. F. (2008) *Economía de la educación*. Universidad Nacional de Cuyo ISBN :978-987-575-068-5 Argentina

Cantalapiedra, M. (2001). *Manual de gestión financiera para PYMES, conceptos y aplicaciones prácticas*. Madrid: Cie Inversiones.

Comisión de la Comunidad Europea (1991), *Memorando sobre la Educación Superior en la Comunidad Europea*. Luxemburgo: Servicio de Publicaciones Oficiales de las Comunidad Europea

Comisión de la Comunidad Europea (1993), *Futuro para la Enseñanza Superior en la Comunidad Europea*. Luxemburgo: Servicio de Publicaciones Oficiales de las Comunidad Europea.

CONEA. (2003). *La calidad en la Universidad Ecuatoriana. Principios, características y estándares de calidad*. Recuperado 12 de mayo de 2014, a partir de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=ftp%3A%2F%2Fftp.puce.edu.ec%2FFacultades%2FSinaPuce%2FPUCEMATRIZ%2FCONEA%2FLA%2520CALIDAD%2520EN%2520LA%2520UNIVERSIDAD%2520ECUATORIANA.DOC&ei=kHAIvDcMqrHsQTC34KACw&usg=AFQjCNEdqPtFauNwK3jKw5OoUFScZoYtWA&sig2=a9Sjab2R9n_24Q4eu8l3_g&bvm=bv.88198703,d.cWc

Corzo Sánchez, J. A. (2014). La Universidad como objeto de investigación. Una mirada desde la gestión universitaria y la responsabilidad social. *Estrategia y Gestión Universitaria*. Vol.2 No.1, pp 31- 39

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.

CRES (2008) *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) de América Latina y el Caribe* Colombia. Pág. 7.

Crespo León, E.; Castellanos Castillo, J. R. y Hernández Santana, J. J. (2013). Modelo y procedimiento para el diseño del sistema de gestión integrado. Aplicación en la UCLV. *Congreso Universidad. Vol. II, No. 3, 2013 pp. 1-11*

Cruz Fernández, M. del P. (2004). *Contribución al diseño de una estrategia de gestión cooperada horizontal en el ámbito interuniversitario para el desarrollo de aplicaciones educativas con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, especialidad en Economía de la Educación. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"

Darromán S. y Velázquez L.: (2011) *"El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 145,. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/>

De Armas R. N. (2005). *La estrategia como resultado científico de la investigación educativa*. La Habana Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela" p 21

De Armas Ramírez, N., Perdomo Vázquez, J. M. y Lorence González, J. (2003). *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico*. Villa Clara. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas. Universidad Pedagógica Félix Varela Morales. Material Digital pág.2

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Denison, E. F. (1962): *The Sources of Economic Growth in the US and the Alternatives Before Us*. The Brookings Institute. Washington, DC.

Diario Últimas Noticias (2012). *Catorce universidades clausuradas*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, a partir de <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/8140-14-universidades-clausuradas.html>

Díaz Delgado, D.; Galarza López J.; Pérez Acosta, M. (2014). La gestión del proceso de postgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior. Retos y perspectivas. *Estrategia y Gestión Universitaria. Vol.2 No.1, pp 1-8*

Díaz González, M^a J. (2009) *La construcción de políticas públicas a través de procesos de participación ambiental: las estrategias de educación ambiental autonómicas*. Tesis doctoral. Programa ínter universitario de educación ambiental. Universidad Autónoma de Madrid

Drucker, P. (1973). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

Drucker, P. (1988): *La gerencia de empresas*. Edhasa, Barcelona, 1^a reimpresión

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. (trans. C Storrs). London: Pitman and Sons Ltd. 110 pp.

Ferriol Sánchez, F. (2011a). *Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba*. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana

Ferriol Sánchez, F. (2011b). En torno a la gestión estratégica en la formación del profesional. *Pedagogía Universitaria Vol. XVI No. 3 Pág. 21-37*

García, A. (2010). *Administración financiera I*. Recuperado 17 de marzo de 2015, a partir de www.eumed.net/libros/2010c/729/

Galarza, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Tesis de doctorado no publicada, CEPES, Universidad de La Habana.

Gil, R. (1996) *La Extensión Universitaria en la Educación Superior Cubana*, Documento de Trabajo, Ministerio de Educación Superior, La Habana

Giné, C. (2001). *Inclusión y sistema educativo*. III Congreso "La Atención a la Diversidad en el Sistema Educativo". Salamanca: INICO (Universidad de Salamanca)

Hernández C. S. (2001); *Administración universitaria en la contemporaneidad*. En: *Diplomado en gestión universitaria Módulo I*, CETDIR-ISPJAE.

Horruitiner Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. Editorial Félix Varela, 249 pp.

Hurtado, O. (2006). *Sistema de educación superior del Ecuador*. Recuperado el 10 de octubre de 2011, a partir de http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/ecuador_doc.pdf

IPE UNESCO (2001). *¿Por qué un proyecto de gestión de las instituciones de educación superior?*, París, Francia. www.unesco.org/iipe/

IRDAC (1994), "Quality and Relevance: The Challenge to European Education-Unlocking Europe's Human Potential", Bruselas.

Jiménez, C. P, A de la T. (2003). *Gestión financiera de la empresa*. Madrid: Edi.Pirámide.

Katsioloudes, M.I. & Tymon, W.G. (2003) Strategic Planning Practices: Are they what they should be?, *Human Systems Management, Vol. 22, pp. 177-183*.

Koljatic, M. (1996). *Gestión financiera en la educación superior*. Recuperado el 7 de agosto de 2014 a partir de <http://www.elmostrador.cl/media/2012/12/Gesti%C3%B3n-Financiera-en-la-Educaci%C3%B3n-Superior.pdf>

Larrea, E. y Granados, V. (2013). *El sistema de educación superior para la sociedad del buen vivir basada en el conocimiento. Caso ecuatoriano*. Tesis previo a la obtención del título de Magister en Educación Superior. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador.

Lassibille, G. y Navarro Gómez, M.^a L. (2012) Un compendio de investigaciones en economía de la educación. *Presupuesto y Gasto Público 67 9-28*

Lauchy Sañudo, A., *Procedimiento para la presupuestación en instituciones del MES*. (2012). Tesis del Diplomado de Administración Pública.. ESCEG. La Habana.

López, A, Carrasco, D, Sánchez, D, Álvarez, D., & Gonzalo, J. A. Armenteros, J. Torres, L. Morales, M. J. Pavón, M. Otaola, S. García, T. Pina, V. (2011). *Libro Blanco de los costes de las universidades*. España: Oficina de Cooperación Universitaria. Recuperado a partir de

http://www.ocu.es/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=1368324.PDF

Markowitz, H.M. 1952. "Portfolio selection". *The Journal of Finance*, vol. 7, pp. 77-91. [Consultado el 16 de Octubre de 2014]. <http://cowles.econ.yale.edu/P/cp/p00b/p0060.pdf>

Martín S, E (1999). Retos actuales para la gestión y el financiamiento de la educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. XIX. No. 2. Universidad de La Habana, Cuba.

Martín S, E. (1997). La gestión y el financiamiento en las instituciones de educación superior: su nuevo papel. *En la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Colección Respuestas*. CRESALC / UNESCO. Tomo II.

Marx, C. (1973); *El Capital*. Tomo I. Capítulo 5. El Proceso de Trabajo. Editorial Ciencias Sociales. Cuba.

Mc Pherson Sayú, M. (1998). *Estrategia para la incorporación de la dimensión ambiental en el planeamiento curricular de la licenciatura en educación*. Tesis en opción al grado de Master en Planeamiento, Administración y Supervisión de sistemas educativos. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño

Molina, D. (2006a). *La educación superior en el Ecuador capítulo I*. Recuperado el 7 de enero de 2013 a partir de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CE4QFjAJ&url=https%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F5727%2F20%2FCap%25C3%25ADtulo%25201%2520%2528Educaci%25C3%25B3n%2520Superior%2520en%2520el%2520Ecuador%2529.docx&ei=16E9VdLmIliANpLngbAD&usg=AFQjCNGAKzUDbJbJhj129lx7Z8m_61Nkfw&bvm=bv.91665533,d.eXY

Morduchowicz, A. (2004). *Discusiones de economía de la educación*. Editorial Losada S.A. Buenos Aires

Oñate, J. (2002) *Evaluación ambiental estratégica la evaluación ambiental de políticas, planes y programas*, Ed. Mundi-Prensa: Madrid

Orellana, P. (2004). *La Gestión Universitaria*. Extraído el 20 de enero de 2011 desde <http://www.monografias.com>

Pariente J. L. (1993); Los paradigmas de la administración. *Sociotam. Vol. III, No.2* C.D. Victoria, Tam. UNAM.

Pernett , J. (2000); *La gestión educativa por procesos. Guía para su identificación e implementación. Plan de mejoramiento institucional basado en la gestión por procesos*. Recuperado el 27 de junio del 2013 a partir de: <http://www.masEducativa.com/webs/jpernett/> “Argumentos y debates” No.20-octubre/2000. En: argydeb@chasqui.univalle.edu.cu

Pineda Herrero, P.. (2000). Economía de la educación: una disciplina pedagógica en pleno desarrollo. *Teoría. Educativa Vol. 12, pp. 143-158*

Pinto Prieto, L. P.; Becerra Ardila, L. E. y Gómez Flórez, L.C. (2011). Análisis del sistema de gestión financiera sostenible de instituciones de educación superior públicas colombianas. *Revista Educación en Ingeniería • Enero a Junio, Vol. 8, N° 15 pp. 1-11*

Ponjuán G. (2002); *Gestión de Información en las Organizaciones: principios conceptos y aplicaciones*. Serie Gestión de Información. Chile.

Presidencia de la República de Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación superior del Ecuador. Recuperado 5 de febrero de 2014, a partir de http://uide.edu.ec/SITE/norma_juridica.pdf

Ramírez, R. (2013). *Tercera ola de transformación de la educación superior en el Ecuador*. Quito: SENESCYT.

Regalado, L. (2010). *Los nuevos retos de la educación*. Artículo publicado en el periódico “El Diario” Manabita de libre pensamiento. Recuperado el 21 de junio del 2014 a partir de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/159280-los-nuevos-retos-de-la-educacion/>

Reyes, J. (2004). *Educación ambiental y extensión del conocimiento en apoyo a la conservación de los ecosistemas templados de montaña en México*. En: Sánchez, O., E. Vega, E. Peters y O. Monroy-Vilchis (editores). *Conservación de ecosistemas templados de montaña en México*. México: SEMARNAT, INE, UNAM.

Rodríguez del C M. A, Rodríguez, P A, Lorences ,G (2006) *Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. La Habana Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela"

Salazar, I. (2001). *Lo que todo Supervisor debe saber*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Sander B. (1996); *Educational Management in in Latin America: Construction and Reconstrucion of Knowledge*. Washington, DC: Organization of American States.

Santana Marín, D. M. (2011). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para el hospital del día de la Universidad Central del Ecuador*. Tesis para la obtención del grado de: Ingeniero en Finanzas, Contador, Auditor. Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador

Santos, S. (1995), *Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-Modernidade*, 4ª ed. (1ª ed. de 1994), Lisboa: Edigóes Afrontamento.

Schultz, T. W. (1961): Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51 (March), pp. 1-17.

Sierra B, R. (1991). *Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica*. Madrid: Paraninfo.

Sierra, A (2003)-. La modelación y la estrategia en el proceso pedagógico. *Revista Varona No. 24*. Instituto Superior Pedagógico "Enrique J. Varona". La Habana.

Sierra. R. (2002) *Modelación y estrategia: Algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica*. La Habana. Ed. Pueblo y Educación. (pág 324)

Sloan, A. P. (1964) *My Years at General Motors*. New York: Doubleday.

Sociedad B. (2011). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras*. Editorial Beaz. Bilbao.

Solomon, E. (1963). *The Theory of Financial Management*. Editorial Columbia University Press.

Stoker, G. (2002) Governance as theory: five propositions, *International Social Science Journal*, Vol.50 (155), pp. 17-28.

Stoner, J. (1989). *Administración*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Tejeda, R. (2014). *Compendio de las tendencias actuales de la educación superior*. Departamento de Planeamiento, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manabí – Ecuador.

Torres, G. (2013). *Análisis financiero. Guía didáctica*. Universidad Técnica Particular de Loja. Ediloja Cia. Ltda. Loja-Ecuador.

Torres, L. E. (2013). Modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. *Revista Congreso Universidad*. Vol. II, No. 3. pp 1-11

Tristá, B.(1999); *La Institución Universitaria como objeto de gestión*. CEPES. UH. Cuba.

Tunnerman, B. C (1996). *Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. La Habana.

UNESCO. (1969). Aspectos cualitativos de la planificación educativa. Recuperado el 20 de abril de 2014, a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000569/056943so.pdf>

UNESCO (2009) Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en Paris.

Vázquez Pérez, C.. (2009) Tesis en opción al grado científico de Master en Ciencias de la Comunicación. Mención: Comunicación Educativa y Comunitaria. La Habana, 2009.

Weston, T., (2006) *Fundamentos de Administración Financiera*. Vol. II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

Yarzabal, L. (1996). Situación de la educación superior en América Latina y el Caribe, en *La UNESCO frente al cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO, Caracas, CRESALC/UNESCO.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Aguayo, R. (2011). El sistema Deming. La filosofía del management que transformó Japón: guía empresarial a la calidad y al éxito. Carol publishing group.

Alarcón, M., Álvarez, Sh., Goyes, J., Pérez, O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. Recuperado el 17 de marzo de 2013 a partir de http://www.revistaiic.org/articulos/num10/articulo3_esp.pdf

Alcantar, V. (2008). Gestión del financiamiento alterno en las instituciones de educación superior: la experiencia de sorteos universitarios en la UABC. Revista de la Educación Superior, 37(146 Abr-Jun).

Alcántar, V. y Arcos, J. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6(1). Recuperado a partir de <http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-enriquez.html>

Alexander, R. (2008). Education for All, the quality imperative and the problem of Pedagogy. Recuperado 1 de marzo de 2015, a partir de <http://dise.in/Downloads/Use%20of%20Dise%20Data/Robin%20Alexander.pdf>

Alpizar, M. (2013). Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Univ. De la Habana.

Altbach, P. (2011). Educación superior comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo. España: Artes Gráficas Grupo.

Alvarado, A. (2009). Vinculación Universidad-Empresa y su contribución al desarrollo regional. Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable, 5(3), 407-414.

Alvarado, C. (2014). La institución tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Álvarez de Z, C. (1998); Pedagogía como Ciencia o Epistemología de la Educación. La Habana.

Álvarez, Sh. (2012). Propuesta de indicadores para la medición del capital intelectual en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ponencia presentada en el I Congreso Científico Internacional UNIANDES “Impacto de las Investigaciones Universitarias”. Ambato-Ecuador.

Alvarez, Sh. (2013). Modelo de Gestión Integral de la Potenciadora de Empresas “Grag” y la Generación de Proyectos de Investigación en la Universidad UNIANDES República del Ecuador. Valencia-España.

Álvarez, Sh. (2014a) Propuesta de modelo de gestión y costos basado en actividades para la Universidad Regional Autónoma de los Andes y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Medellín-Colombia.

Álvarez, Sh. (2014b). Gestión Financiera para los Procesos educativos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes-Ecuador. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Álvarez, Sh., Goyes, J., Pérez, O. (2012). Influencia de la ciencia, tecnología e innovación en la gestión de la calidad en la prestación de servicios universitarios a la sociedad. Ponencia presentada en el VIII Congreso iberoamericano de administración empresarial y contabilidad y VI Congreso iberoamericano de contabilidad de gestión, Lima-Perú.

Amat J. (2000). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Editorial Gestión Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Barcelona-España.

Amerio, M., Espejo, H., Colmenares, W. (2014). Determinación de costos de servicios en IES basados en el sistema de costos ABC introducción. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Añorga J. (1998).Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad; Educación

Avanzada resumen (libro 5) La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, p. 51

Añorga J. (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. La Habana, Cuba. 8.

Aranda, A. (2007). Planificación Estratégica Educativa. Quito: Cámara Ecuatoriana de Libro.

Arellano, M. y Braun, M. (1999). *Rentabilidad de la Educación Formal en Chile*. Cuadernos de Economía, Año 36, N. 107, pp. 685.

Arias Montoya, L., Fernández Henao, S. A., & Portilla de Arias, L. M. (2012). Vinculación universidad empresa como formador de capital humano para la competitividad e impacto social. *Scientia et Technica*, (52), 2-7.

Arias, M. (1999). Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Enfermera*, vol. XVIII; (1), Pág. 37-57.

Armas, N. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes a la investigación educativa. Colección pedagógica (CD ROM). La Habana-Cuba.

Arrechavaleta N. (1999); Lo histórico-cultural en ¿ La Gestión de la Docencia... o en La Docencia y la Gestión ?. UH. CEPES. Revista Cubana de Educación Superior. No 1. Cuba

Asamblea Constituyente. Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado 1 de enero de 2015, a partir de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Ayala, E. (2014). Modelo de expansión de la educación continua para el financiamiento de la investigación. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Azopardo, E. (2001); La Administración del proceso docente educativo. Tesis de Maestría. Cuba.

Badawy M. (1995); “Temas de gestión de la innovación para científicos e ingenieros” Clásicos Cotec.

Baker-Henningham, H., and Lopez Boo, F. (2010). Early Childhood Stimulation Interventions in Developing Countries. Recuperado el 10 de febrero del 2014 a partir de <http://ftp.iza.org/dp5282.pdf>

Baldeón, M., y Benítez, N. (2012). Importancia de la ciencia y la tecnología en la educación superior. El caso de la formación de recursos en el área de salud. Recuperado 17 de marzo de 2015, a partir de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Transformar-la-Universidad-para-Transformar-la-Sociedad.pdf>

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. (2006). Informe sobre el desarrollo mundial 2007: el desarrollo y la nueva generación. Recuperado 3 de marzo de 2015, a partir de <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2007/Resources/1489782-1158107976655/overview-es.pdf>

Barragán Vásquez, L., García-Regalado, J. y García-Balda, F. (2009). *Estimación de la tasa interna de retorno a la educación en el Ecuador*. Artículos de Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Barrera, A. (2012). El retorno de la inversión individual en la Educación Superior Privada en México, Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya

Becerra, L. (2012). Gestión financiera en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Becker, G. S. (1964): *Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, with Special References to Education* (primera edición). National Bureau of Economic Research. New York.

Bekkers, R., and Bodas Freitas, I. M. (2008). Analyzing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter. *Research Policy*, 37(10). Recuperado el 26 de septiembre del 2014 a partir de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733308001558>

Bellei, C. (2009a). Does Lengthening the School Day Increase Students' Academic Achievement Results from a Natural Experiment in Chile? *Economics of Education Review*, 28(5), 629-640.

Bellei, C. (2009b). The Private-Public School Controversy: The Case of Chile. *School Choice International*. Recuperado el 21 de diciembre del 2013 a partir de <http://www.periglobal.org/sites/periglobal.org/files/BELLEI%20-PEPG-05-13%20Private%20Public%20in%20Chile.pdf>

Bellei, C. (2012). Políticas educativas para el nivel secundario: complejidades y convergencias. *La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa*, (209-253).

Benayas, J., Gutiérrez, J., Hernández, N. (2003) *La investigación en educación ambiental en España*. Serie de Educación ambiental, Ministerio de Medio Ambiente. Secretaría General de Medio Ambiente. Organismo Autónomo Parques Nacionales.

Berdahl, R. (2011). El rol y los desafíos de las universidades públicas de investigación en los Estados Unidos. Recuperado el 11 de enero del 2014 a partir de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ciae.uchile.cl%2Fdownload.php%3Ffile%3Dnoticias%2FDesafios%2520universidades%2520publicas%2520USA-%2520conferencia%2520Berdahl.pdf&ei=dH4JVZmjHsaHsQSuBA&usg=AFQjCNE5TezOljH9pBRIZoSHsfArm92wpA&sig2=j9elvdyYhr1iENYRQlcnmw&bvm=bv.88198703,d.cW>.

Betancourt, M. J. (1995) *Estrategias para Pensar y Crear*, en *Pensar y Crear: Estrategia, métodos y programas*, Editorial Academia

Block, S. (2008). *Fundamentos de la administración financiera*. México: McGraw-Hill.

Borrero, A. (1973); *Guiones universitarios II. Estructuras Académicas Universitarias. Currículos y Programas. Títulos. La Interdisciplinariedad*. Ediciones Universidad Javeriana, Bogotá.

Boys, C. J., Brennan, J., Henkel, M, Kirkland, J., Kogan, M. and Youll, P. (1988), "Higher Education and the Preparation for Work", Londres: Jessica Kingsley Publishers.

Brealey, R. y Myer, S., (1994) *Fundamento de Financiación Empresarial*. Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.

Brealey, R., Franklin, A., & Myers, S. C. (2010). *Principios de Finanzas*. Novena edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico.

Brigham, E., and Ehrhardt, M. (2005). *Financial Management*. USA: Thomson South Western.

Bringas, J. (1999). Propuesta de modelo de planificación de estrategias universitarias. Presentado en opción de grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.

Brunner, J., & Peña, C. (2008). *Reforma de la Educación Superior*. Universidad Diego Portales.

Cabanilla, G. (2012). Procesos de cambio para asegurar la calidad en la educación superior del Ecuador. Recuperado el 23 de noviembre de 2011 a partir de <http://www.desdemitrinchera.com/2012/11/29/procesos-de-cambio-para-asegurar-la-calidad-en-la-educacion-superior-del-ecuador/>

Cajide, J. (1992). "La investigación cualitativa: tradiciones y perspectivas contemporáneas", *Bordón*, 44, 4: 357-373.

Calderón, M., Ríos Rolla, M. y Ceccarini, M. F. (2008) *Economía de la educación*. Universidad Nacional de Cuyo ISBN :978-987-575-068-5 Argentina

Cantalapiedra, M. (2001). *Manual de gestión financiera para PYMES, conceptos y aplicaciones prácticas*. Madrid: Cie Inversiones.

CEEACES. (2012). *Modelo de evaluación implementado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior del Ecuador*. CEEACES.

Centro Universitario de Desarrollo. (2007). *Educación superior en Iberoamérica. Informe 2007*. Recuperado 1 de marzo de 2015, a partir de <http://www.oei.es/salactsi/Educac.pdf>

CEPAL. (2010). Panorama Social en América Latina. Recuperado 1 de marzo de 2015, a partir de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/41799/PSE-panoramasocial2010.pdf>

CEPAL. (2011). Aporte del sistema educativo a la reducción de las brechas digitales. Una mirada desde las mediciones PISA. CEPAL. Recuperado a partir de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/3958-aporte-del-sistema-educativo-la-reduccion-de-las-brechas-digitales-una-mirada>

Chang C, C. (2010). El modelo de la Triple Hélice como medio para la vinculación Universidad-Empresa. Revista Nacional de Administración, 1(1), 85-94.

Chang, H. (2010). El modelo de la Triple Hélice como medio para la vinculación Universidad-Empresa. Revista Nacional de Administración, 1(1).

Comisión de la Comunidad Europea (1991), Memorando sobre la Educación Superior en la Comunidad Europea. Luxemburgo: Servicio de Publicaciones Oficiales de las Comunidad Europea

Comisión de la Comunidad Europea (1993), "Futuro para la Enseñanza Superior en la Comunidad Europea". Luxemburgo: Servicio de Publicaciones Oficiales de las Comunidad Europea.

CONEA. (2003). La calidad en la Universidad Ecuatoriana. Principios, características y estándares de calidad. Recuperado 12 de mayo de 2014, a partir de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=ftp%3A%2F%2Fftp.puce.edu.ec%2FFacultades%2FSinaPuce%2FPUCEMATRIZ%2FCONEA%2FLA%2520CALIDAD%2520EN%2520LA%2520UNIVERSIDAD%2520ECUATORIANA.DOC&ei=kHAIvDcMqrHsQTC34KACw&usg=AFQjCNEdqPtFauNwK3jKw5OoUFScZoYtWA&sig2=a9Sjab2R9n_24Q4eu8l3_g&bvm=bv.88198703,d.cWc

Consejo de Educación Superior. (2012). Reglamento de Sanciones a la Ley Orgánica de Educación superior de la República del Ecuador. Recuperado el 17 de marzo de 2014, a partir de <http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos/reglamento%20de%20sanciones%20codificado.pdf>

Consejo de Educación Superior. (2013). Reglamento de Régimen Académico. Recuperado 12 de marzo de 2014, a partir de <http://www.ces.gob.ec/gaceta-oficial/reglamentos>

Constitución de la República del Ecuador. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación superior de la República del Ecuador. Recuperado 7 de febrero de 2014, a partir de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.espol.edu.ec%2Ftribunal%2Freglamento_loes.doc&ei=Y5cIVaDTPOKHsQSyqlGgDg&usg=AFQjCNHBir7TlomULk_8PpAendoDKzYvkQ&sig2=ohD18p01h9nl0rzRqVWGTQ

Corzo Sánchez, J. A. (2014). La Universidad como objeto de investigación. Una mirada desde la gestión universitaria y la responsabilidad social. *Estrategia y Gestión Universitaria*. Vol.2 No.1, pp 31- 39

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.

CRES (2008) Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) de América Latina y el Caribe Colombia. Pág. 7.

Crespo León, E.; Castellanos Castillo, J. R. y Hernández Santana, J. J. (2013). Modelo y procedimiento para el diseño del sistema de gestión integrado. Aplicación en la UCLV. *Congreso Universidad*. Vol. II, No. 3, 2013 pp. 1-11

Cruz Fernández, M. del P. (2004). Contribución al diseño de una estrategia de gestión cooperada horizontal en el ámbito interuniversitario para el desarrollo de aplicaciones educativas con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, especialidad en Economía de la Educación. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"

Darromán S. y Velázquez L.: (2011) "*El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 145,. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/>

De Armas R. N .(2005).La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. La Habana Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela" p 21

De Armas Ramírez, N.; Perdomo Vázquez, J. M. y Lorence González, J. (2003). Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. Villa Clara. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas. Universidad Pedagógica Félix Varela Morales. Material Digital pág.2

De Boer, P., Brouwers, M., & Koetzier, V. (2011). Basic o financial management. The Netherlands: Noordhoff Uitgevers Groningen.

De León, J., Dorta; J. (2007). Los indicadores de gestión presupuestarios en el nuevo plan de contabilidad pública local en España. Revista Aportes, enero-abril año/vol. VII, número 034. pp. 101-124. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla – México.

Deakins, D., Longa, D.,and Steele, L. (2001). The Financial Management of the Small Enterprises.

Degryse, H. (2009). Competition between financial markets in Europe: what can be expected from MiFID? - Springer. Recuperado 17 de marzo de 2015, a partir de <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11408-008-0095-5>

Delfino, J. (2002). La gestión financiera de la educación superior. Recuperado el 15 de marzo del 2011 a partir de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/97_delfino.pdf

Deming, E. (1994). *The new economics. For industry, government, education*. Second edition. Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Educational Services. Cambridge-Massachusetts.

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Denison, E. F. (1962): *The Sources of Economic Growth in the US and the Alternatives Before Us*. The Brookings Institute. Washington, DC.

Diamod, J., and Khemani, P. (2006). Introducing Financial Management Information System in Developing countries. *Journal of Budgeting*, 5(3).

Diario Últimas Noticias (2012). *Catorce universidades clausuradas*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, a partir de <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/8140-14-universidades-clausuradas.html>

Díaz Delgado, D.; Galarza López J.; Pérez Acosta, M. (2014). La gestión del proceso de postgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior. Retos y perspectivas. *Estrategia y Gestión Universitaria*. Vol.2 No.1, pp 1-8

Díaz González, M^aJ. (2009) *La construcción de políticas públicas a través de procesos de participación ambiental: las estrategias de educación ambiental autonómicas*. Tesis doctoral. Programa ínter universitario de educación ambiental. Universidad Autónoma de Madrid

Dirección de Planificación de UNIANDES (2015). *Plan Operativo Anual. Período 2014*. UNIANDES. Ecuador.

Dirección de Planificación de UNIANDES. (2012). *Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional 2010-2014*. UNIANDES. Ecuador.

Dirección de Planificación de UNIANDES. (2013). *Plan Operativo Anual. Período 2012*. UNIANDES. Ecuador.

Dirección de Planificación de UNIANDES. (2014). *Plan Operativo Anual. Período 2013*. UNIANDES. Ecuador.

Drucker, P. (1973). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

Drucker, P. (1988): *La gerencia de empresas*. Edhasa, Barcelona, 1^a reimpresión

Drucker, P. (1993). *Administración y futuro. De los 90 en adelante*. Editorial Sudamericana S. A., Buenos Aires. Argentina.

Dubet, F. (2011). *Repensar la justicia social. Contra el mito de la igualdad de oportunidades*. Recuperado 13 de febrero de 2015, a partir de http://www.sigloxxieditores.com.ar/pdfs/dubet_repensar_la_justicia_social.pdf

Erkizia, A. (2012). *Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del*

Benchmarking: Un estudio empírico. (Tesis de Doctorado). Universidad del País Vasco, España. Recuperado el 16 de febrero de 2014 a partir de <https://addi.ehu.es/handle/10810/12205>

Espínola, V., y Claro, J. P. (2009). *El sistema nacional de aseguramiento de la calidad: una reforma basada en estándares.* Universidad Diego Portales.

Esposito de D, C., Moreno Freites, Z., Carvajal, B., y Sigala Paparella, L. E. (2011). Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) en la vinculación empresa-universidad-gobierno. *Dialnet*, (8), 33-34.

Evans, M. (2007). *Excelence in Financial Management.*

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management.* (trans. C Storrs). London: Pitman and Sons Ltd. 110 pp.

Ferriol Sánchez, F. (2011a). *Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.* Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana

Ferriol Sánchez, F. (2011b). En torno a la gestión estratégica en la formación del profesional. *Pedagogía Universitaria Vol. XVI No. 3 Pág. 21-37*

Forero, M. (2014). *Gestión del conocimiento y sistema de gestión de calidad de la Universidad Nacional de Colombia desde la gestión administrativa y financiera.* Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Fuentes, J. (2014). *Gestión por resultados desde la planificación operativa anual.* Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Galarza, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior.* Tesis de doctorado no publicada, CEPES, Universidad de La Habana.

García, A. (2010). *Administración financiera I*. Recuperado 17 de marzo de 2015, a partir de www.eumed.net/libros/2010c/729/

Gil, R. (1996) *La Extensión Universitaria en la Educación Superior Cubana*, Documento de Trabajo, Ministerio de Educación Superior, La Habana

Giné, C. (2001). *Inclusión y sistema educativo*. III Congreso “La Atención a la Diversidad en el Sistema Educativo”. Salamanca: INICO (Universidad de Salamanca)

Goyes, J. (2014). *Modelo de gestión y costo basado en actividades para los procesos educativos de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en Ecuador*. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Hendriks, C. J. (2012). Integrated Financial Management Information Systems: Guidelines for effective implementation by public sector of South Africa. *SA Journal of Information Management*, 14(1), 9.

Hernández C. S. (2001); *Administración universitaria en la contemporaneidad*. En: Diplomado en gestión universitaria Módulo I, CETDIR-ISPJAE.

Hilgert, M., and Hogarth, J. (2003). *Household Financial Management: The connection between Knowledge and Behavior*. Recuperado 1 de marzo de 2014, a partir de <http://www.federalreserve.gov/pubs/bulletin/2003/0703lead.pdf>

Hope, J., y Robin, F. (2004). *Más allá del sistema presupuestario BEYOND BUDGETING*. Barcelona: Deusto.

Horruitiner Silva, P, (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. Editorial Félix Varela, 249 pp.

Hurtado, O. (2006). *Sistema de educación superior del Ecuador*. Recuperado el 10 de octubre de 2011, a partir de http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/ecuador_doc.pdf

IIFE UNESCO (2001). *¿Por qué un proyecto de gestión de las instituciones de educación superior?*, París, Francia. www.unesco.org/iife/

IRDAC (1994), *Quality and Relevance: The Challenge to European Education-Unlocking Europe's Human Potential*, Bruselas.

Jiménez, C. P, A de la T. (2003). *Gestión financiera de la empresa*. Madrid: Edi.Pirámide.

Johnes, G. (1993): *The economics of education*. St. Martin's Press, New York.

Katsioloudes, M.I. and Tymon, W.G. (2003) Strategic Planning Practices: Are they what they should be?, *Human Systems Management*, Vol. 22, pp. 177-183.

Kepne, K., and Wysocki, A. (2012). Financial Management: Some Important Generalizations. Recuperado 17 de marzo de 2015, a partir de <http://edis.ifas.ufl.edu/fe343>

Koljatic, M. (1996). Gestión financiera en la educación superior. Recuperado el 7 de agosto de 2014 a partir de <http://www.elmostrador.cl/media/2012/12/Gesti%C3%B3n-Financiera-en-la-Educaci%C3%B3n-Superior.pdf>

Larrea, E. y Granados, V. (2013). El sistema de educación superior para la sociedad del buen vivir basada en el conocimiento. Caso ecuatoriano. Tesis previo a la obtención del título de Magister en Educación Superior. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador.

Lassibille, G., y Navarro Gómez, M.^a L. (2012) Un compendio de investigaciones en economía de la educación. *Presupuesto y Gasto Público* 67 : 9-28

Lauchy Sañudo, A., *Procedimiento para la presupuestación en instituciones del MES*. (2012). Tesis del Diplomado de Administración Pública.. ESCEG. La Habana.

Leone, F. (2004). Modelo teórico para la asignación presupuestaria de las Universidades Públicas de Venezuela (Tesis de Doctorado). Universidad Santa María, Venezuela.

López, A, Carrasco, D, Sánchez, D, Álvarez, D., & Gonzalo, J. A. Armenteros, J. Torres, L. Morales, M. J. Pavón, M. Otal, S. García, T. Pina, V. (2011). Libro Blanco de los costes de las universidades. España: Oficina de Cooperación

Universitaria. Recuperado el 15 de marzo del 2011 a partir de http://www.ocu.es/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=1368324.PDF

Malta, J. (2002). Economía para la educación: gestión financiera para proyectos educativos. Recuperado el 18 de julio de 2014 a partir de: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cervantesvirtual.com%2Fobra%2Feconomia-de-la-educacion-gestion-financiera-de-proyectos-educativos%2F927d01a8-118a-42f3-aa6d-755952148c8d.pdf&ei=CfU-VYqmA4jbsATCsoGYDQ&usg=AFQjCNF8pBqSIMmF9965HHWgr9tQKC-ifA&bvm=bv.91665533,d.b2w>

Markowitz, H.M. 1952. "Portfolio selection". *The Journal of Finance*, vol. 7, pp. 77-91.

Markowitz, H.M. 1991. "Foundations of portfolio Theory". *The Journal of Finance*, vol. 46(2), pp. 469-477.

Márquez R, A. (2000). Un modelo del proceso pedagógico y un sistema de estrategias metodológicas para el desarrollo de la excelencia y de la creatividad. Santiago de Cuba. ISP "Frank País".

Martí, M. (2014). El sistema de financiación de las universidades españolas. El caso de las universidades valencianas. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Martín S, E (1999). Retos actuales para la gestión y el financiamiento de la educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. XIX. No. 2. Universidad de La Habana, Cuba.

Martín S, E. (1997). La gestión y el financiamiento en las instituciones de educación superior: su nuevo papel. En *la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe*. Colección Respuestas. CRESALC / UNESCO. Tomo II.

Marx, C. (1973); *El Capital*. Tomo I. Capítulo 5. El Proceso de Trabajo. Editorial Ciencias Sociales. Cuba.

Mascareñas, J. (2010). Finanzas para directivos. España: Pearson.

Mc Crindell, J. (2005). A Framework for Financial Management and Control. Recuperado 7 de enero de 2015, a partir de http://www.fmi.ca/uploads/1/McCrindell_e.pdf

Mc Pherson Sayú, M. (1998). Estrategia para la incorporación de la dimensión ambiental en el planeamiento curricular de la licenciatura en educación. Tesis en opción al grado de Master en Planeamiento, Administración y Supervisión de sistemas educativos. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño

Ministry of Human Resource Development. (2009). Financial Management Manual. Recuperado a partir de <http://www.gcoea.ac.in/sites/default/files/pagefiles/F%20M%20Manual-TEQIP-II.pdf>

Molina, D. (2006a). La educación superior en el Ecuador capítulo I. Recuperado el 7 de enero de 2013 a partir de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CE4QFjAJ&url=https%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F5727%2F20%2FCap%25C3%25ADtulo%25201%2520%2528Educaci%25C3%25B3n%2520Superior%2520en%2520el%2520Ecuador%2529.docx&ei=16E9VdLmliaNpLngbAD&usg=AFQjCNGAKzUDbJbJhj129lx7Z8m_61Nkfw&bvm=bv.91665533,d.eXY

Molina, D. (2006b). La educación superior en el Ecuador capítulo II. Recuperado el 18 de septiembre de 2014 a partir de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14781/8/Cap%C3%ADtulo%202%20%28Muestreo%29.pdf>

Montoya S. (2009). Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. Revista Docencia e Investigación, (19), 145-174.

Monzón C, J. L., & Morales, Carlos. (2003). Análisis Económico de la Empresa Autogestionada. España: CIRIEC. Recuperado a partir de <http://www.casadellibro.com/libro-analisis-economico-de-la-empresa-autogestionada/9788495003379/999700>

Morduchowicz, A. (2004). Discusiones de economía de la educación. Editorial Losada S.A. Buenos Aires

Mourshed, M., Chijioke, C., y Barber, M. (2012). Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo. Recuperado 5 de marzo de 2015, a partir de <http://www.ceibal.org.uy/docs/PREALDOC61V.pdf>

Murillo, P., Sánchez, P. (2014). Medición y seguimiento de la gestión en la Universidad Tecnológica del Chocó, aplicando el modelo execution Premium. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Nassif, N., Díaz, M. (2014). Hacia un modelo integral de gestión por resultados en instituciones de educación superior: La sinergia entre el modelo de gestión por resultados (MGR). El modelo aplicado en la gestión administrativa financiera de la Universidad Nacional de Santiago del Estero Argentina. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Oñate, J. (2002) Evaluación ambiental estratégica la evaluación ambiental de políticas, planes y programas, Ed. Mundi-Prensa: Madrid

Orellana, P. (2004). *La Gestión Universitaria*. Extraído el 20 de enero de 2011 desde <http://www.monografias.com>

Otalora, G. (2011) Sobre las mejores prácticas en la empresa. Editorial Beaz S.A.U. Bilbao.

Paramasivan, C., and Subramanian, S. (2009). Financial management. India: New Age International.

Pariente J. L. (1993); "Los paradigmas de la administración" Sociotam. Vol. III, No.2 C.D. Victoria, Tam. UNAM.

Pérez C. M., y Jara Vall, M. del R. (2006). La Gestión académica y Financiera en la educación virtual. Recuperado 12 de enero de 2014, a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/688/68800304.pdf>

Pérez R, G., García B, G., Nocedo de León, I. y García Inza, M. L. (2002). Metodología de la investigación educacional. Editorial Pueblo y Educación. Segunda reimpresión. La Habana, ~~2002~~. Pág. 80.

Pérez-Iñigo, J. (2010). Finanzas para directivos. Madrid: Pearson.

Pernett J. (2000); "La gestión educativa por procesos. Guía para su identificación e implementación. Plan de mejoramiento institucional basado en la gestión por procesos. Recuperado el 27 de junio del 2013 a partir de: <http://www.masEducativa.com/webs/jpernett/> "Argumentos y debates" No.20-octubre/2000. En: argydeb@chasqui.univalle.edu.cu

Pineda Herrero, P. (2000). Economía de la educación: una disciplina pedagógica en pleno desarrollo. Teoría. Educativa Vol.. 12, pp. 143-158

Pinto Prieto, Laura P.; Becerra Ardila, Luis E. y Gómez Flórez, Luis C. (2011). Análisis del sistema de gestión financiera sostenible de instituciones de educación superior públicas colombianas. Revista Educación en Ingeniería • Enero a Junio de 2013, Vol. 8, N°. 15 pp. 1-11

Policy Statement. (2013). Implementation of the Alternative Investment Fund Managers Directive.

Ponjuán G. (2002); Gestión de Información en las Organizaciones: principios conceptos y aplicaciones. Serie Gestión de Información. Chile.

Presidencia de la República de Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación superior del Ecuador. Recuperado 5 de febrero de 2014, a partir de http://uide.edu.ec/SITE/norma_juridica.pdf

Prieto, A. (2003). Técnicas y recursos para la gestión cultural. Tema 2: Gestión presupuestaria y financiera. Universitat de Barcelona virtual. Recuperado el 18 de julio de 2014 a partir de http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/MGC4B_2.pdf

Queensland Government. (2012). Financial Management Practice Manual. USA: Queensland Treasury Corporate Policy.

Rama, G., Díaz, S. (2014). Sistemas integrados. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

- Ramírez, R. (2012a). Conocimiento y emancipación social. Quito: SENESCYT.
- Ramírez, R. (2012b). Transformar la universidad para transformar la sociedad (2da ed.). Quito: SENESCYT.
- Ramírez, R. (2013). Tercera ola de transformación de la educación superior en el Ecuador. Quito: SENESCYT.
- Ramírez, R., y Minteguiaga, A. (2010). Transformaciones en la Educación superior ecuatoriana: antecedentes y perspectivas futuras como consecuencia de la nueva constitución política. *Revista Educación superior y Sociedad*, (1), 129-154.
- Regalado, L. (2010). Los nuevos retos de la educación. Artículo publicado en el periódico "El Diario" Manabita de libre pensamiento. Recuperado el 21 de junio del 2014 a partir de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/159280-los-nuevos-retos-de-la-educacion/>
- Rengifo, H., Alzate, G. (2014). Presupuesto participativo aporte a la gestión administrativa de la Universidad de Tolima. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.
- Reyes, J. (2004). *Educación ambiental y extensión del conocimiento en apoyo a la conservación de los ecosistemas templados de montaña en México*. En: Sánchez, O., E. Vega, E. Peters y O. Monroy-Vilchis (editores). Conservación de ecosistemas templados de montaña en México. México: SEMARNAT, INE, UNAM.
- Rico, F. (2014). Nuevo enfoque de la gerencia financiera en el siglo XXI. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.
- Roca, R. (2014). Introducción a la Universidad de la República (UDELAR) y la toma de decisiones. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Rodríguez del C MA, Rodríguez P A, Lorences G (2006) Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. La Habana Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela"

Romero, E. (2014). Revisión, mejoramiento y automatización (RMA) de los procesos de la división financiera mediante técnicas LEAN. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Ross, S., Randolph, W., & Jeffrey, J. (2009). Finanzas corporativas. México: McGraw Hill.

Ruiz, B. (2014). Gestión de indicadores. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Saavedra G, M. L. (2009). Problemática y desafíos actuales de la vinculación universidad empresa: El caso mexicano. Actualidad Contable FACES, (19 Jul-Dic), 100-119.

Salazar, I. (2001). Lo que todo Supervisor debe saber México, Editorial Mc Graw Hill.

Sander B. (1996); "Educational Management in Latin America: Construction and Reconstrucion of Knowledge. Washington, DC: Organization of American States.

Santana Marín, D. M. (2011). Propuesta de un modelo de gestión financiera para el hospital del día de la Universidad Central del Ecuador. Tesis para la obtención del grado de: Ingeniero en Finanzas, Contador, Auditor. Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador

Santos, S. (1995), "Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-Modernidade", 4ª ed. (1ª ed. de 1994), Lisboa: Edigóes Afrontamento.

Schultz, T. W. (1961): «Investment in Human Capital». *American Economic Review*, 51 (March), pp. 1-17.

SEMLADES. (2008). Diagnóstico de la educación superior. Recuperado 9 de mayo de 2014, a partir de www.planificacion.gob.ec

Sierra B, R. (1991). Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica. Madrid: Paraninfo.

Sierra S, R. A. (2008). La estrategia pedagógica, su diseño e implementación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Sierra, A (2003)-. “La modelación y la estrategia en el proceso pedagógico”, en: Revista Varona No. 24. Instituto Superior Pedagógico “Enrique J. Varona”. La Habana.

Sierra. R. (2002) Modelación y estrategia: Algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica. La Habana. Ed. Pueblo y Educación. (pág 324)

Sociedad B. (2011). Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras. Editorial Beaz. Bilbao.

Sloan, A. P. (1964) *My Years at General Motors*. New York: Doubleday.

Solomon, E. (1963). *The Theory of Financial Management*. Editorial Columbia University Press.

Stoker, G. (2002) Governance as theory: five propositions, *International Social Science Journal*, Vol.50 (155), pp. 17-28.

Stoner, J. (1989). *Administración*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Távora, J., Laus, M. (2014). Intereses e incentivos en el financiamiento de la educación superior en el Perú: el caso del programa beca 18. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Tejeda, R. (2014). Compendio de las tendencias actuales de la educación superior. Departamento de Planeamiento, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manabí – Ecuador.

Temas educativos centrales en América Latina y el Caribe. Encuentro Preparatorio Regional 2011. (2011). Recuperado a partir de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/temas-educativos-Buenos-Aires.pdf>

Torres, G. (2013). Análisis financiero. Guía didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja. Ediloja Cia. Ltda. Loja-Ecuador.

Torres, L. E. (2013). Modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 3. pp 1-11

Tristá, B.(1999); La Institución Universitaria como objeto de gestión. CEPES. UH. Cuba.

Tunnerman, B. C (1996). “Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el caribe”. La Habana.

UNESCO. (1969). Aspectos cualitativos de la planificación educativa. Recuperado el 20 de abril de 2014, a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000569/056943so.pdf>

UNESCO (2009) Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en Paris.

UNESCO. (2011). Desafíos para una educación con equidad en América Latina y el Caribe; Encuentro Preparatorio Regional 2011. Revisión Ministerial Anual. Recuperado el 30 de abril del 2012 a partir de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/desafios-Buenos-Aires.pdf>

UNIANDDES. (2011). Rendición de Cuentas Institucional. Ambato.

UNIANDDES. (2012). Rendición de Cuentas Institucional. Ambato.

UNIANDDES. (2013). Rendición de Cuentas Institucional. Ambato.

UNIANDDES. (2014). Rendición de Cuentas Institucional. Ambato

Universidad de Antioquia. (2010). Contaduría. Colombia: Universidad de Antioquia.

Urrego, L., Anaya, M. (2014). Fuentes alternativas de financiación para la educación superior: búsqueda de financiación para la UNAD. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Valdes, J. (2014). Gestionando el indicador de retención de alumnos de primer año: reto entre la sustentabilidad y la calidad. Ponencia presentada en la II

Conferencia Internacional de Gestión Financiera en Instituciones de Educación Superior, Universidad de la Magdalena. Colombia.

Valle, M. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. Revista Iberoamericana de educación. Número 35/8 10/05/05. Recuperado el 14 de agosto de 2012 a partir de <http://www.rioei.org/deloslectores/948valle.PDF>

Vázquez Pérez, C. (2009) Tesis en opción al grado científico de Master en Ciencias de la Comunicación. Mención: Comunicación Educativa y Comunitaria. La Habana, 2009.

Villa, E. (2006). Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior. Presentado en opción de grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cienfuegos-Cuba.

Weston, T., (2006) *Fundamentos de Administración Financiera*. Vol. II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

Yarzabal, L. (1996). "Situación de la educación superior en América Latina y el Caribe", en La UNESCO frente al cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO, Caracas, CRESALC/UNESCO.

ANEXOS

Anexo 1. Guía para el análisis de documentos.
Anexo 2. Guía de entrevista a los directivos de los distintos procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
Anexo 3. Encuesta a los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
Anexo 4. Encuesta a los profesores en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
Anexo 5. Indicadores presupuestarios para la planificación, ejecución, control y liquidación del presupuesto institucional
Anexo 6. Ficha técnica de indicadores del presupuesto
Anexo 7. Guía procedimental para la implementación por etapas de la gestión financiera por subprocesos y actividades con énfasis en el subproceso presupuesto en la UNIANDES.
Anexo 8. Etapas de implementación de los subprocesos.
Anexo 9. Carta de invitación a los expertos potenciales.
Anexo 10. Cuestionario de autoevaluación de los posibles expertos.
Anexo 11. Coeficiente de conocimiento (kc), coeficiente de argumentación (ka) y el coeficiente de competencia de cada experto.
Anexo 12. Guía para la valoración de la propuesta por criterio de expertos.
Anexo 13. Evidencias de los cursos de capacitación ofrecidos
Anexo 14. Aval de la Rectora de la UNIANDES

Anexo No. 1

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Objetivo: Analizar las orientaciones ofrecidas en los documentos normativos referentes a la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Aspectos a valorar:

- Se tienen en consideración los cambios económicos y sociales que exigen nuevas respuestas por parte de la enseñanza superior en el Ecuador.
- Se establecen programas de becas de pregrado y de posgrado en el exterior para estudiantes de escasos recursos.
- Se priorizan la asignación de recursos dentro del presupuestos para publicaciones, becas para profesores o profesoras e investigaciones en las instituciones de carácter particular.
- Las universidades de régimen particular tienen facultad para determinar, a través de su máximo órgano colegiado académico superior, los aranceles por costos de carrera, de acuerdo con su normativa interna.
- Los recursos destinados a financiar las actividades en la UNIANDES no persiguen fines de lucro.
- Se exige de una integración en el orden financiero para desarrollar con éxito los procesos sustantivos universitarios.
- Se hacen referencia al nivel de pertinencia y sostenibilidad a partir de la integración financiera que facilite el logro de los objetivos esperados.

Escala para procesar la información.

- Se reconoce.
- No se reconoce.

Anexo No. 2

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LOS DISTINTOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.

Objetivo: Obtener información acerca de aspectos relacionados con las particularidades de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

1. Compromiso con su institución para el desarrollo los procesos sustantivos.
2. Conocimiento sobre las funciones que desempeñan que contribuyen a los procesos sustantivos de la universidad.
3. Procesos que se aplican en la elaboración de informes y mecanismo de control.
4. Existencia de la definición de funciones que deben desarrollar los directivos y profesores en los departamentos
5. Resultados que se obtienen en la gestión en los procesos sustantivos.
6. Efectividad de la comunicación entre departamentos, profesores y el área financiera.
7. Asignación de recursos para los procesos sustantivos. Proyecciones.
8. Sugerencias para el logro de una mejor gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la universidad.

Anexo No. 3

ENCUESTA A LOS PROFESIONALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS EN LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.

Estimado colega, la presente encuesta forma parte de una investigación científica que pretende perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Para lograrlo se necesita su colaboración como profesionales de los departamentos de planificación y finanzas (entre los que se encuentran, dirección de planificación y trabajadores de ese departamento, dirección financiera y trabajadores del departamento financiero). Por ello le solicitamos responder las siguientes interrogantes.

Le anticipo mi agradecimiento.

Objetivo:

Obtener información diagnóstica y valorativa con el propósito de constatar el dominio que tienen los profesionales de los departamentos de planificación y finanzas, sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Ítems:

1. ¿Se siente usted comprometido con su institución, para realizar una correcta gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos?

Sí ____ No ____ Parcialmente ____

¿De ser afirmativa su respuesta argumente?

2. ¿Tiene usted delimitadas las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo que contribuya al buen desempeño de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos?

Sí ____ No ____

a) En caso afirmativo argumente.

3. ¿Considera usted poseer la preparación teórica y práctica para la toma de decisiones en el departamento que se encuentra en función de lograr una correcta gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos?

Preparado ____ Medianamente preparado ____ No preparado ____

a) Argumente

4. ¿Relacione los documentos con que dispone para asumir la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes?
 - a) A su juicio ¿Cuáles le faltaría?
5. Refiérase a los mecanismos y procesos que usted utiliza para la generación de recursos financieros de los procesos sustantivos.
 - a) ¿Cuáles a su juicio le faltarían?
6. ¿Cómo contribuye usted desde su puesto de trabajo a una exitosa gestión financiera para el desarrollo de los procesos sustantivos?
 - a) ¿Que debilidades aún persisten?
7. ¿Cuál es el resultado que debería generar usted como resultado de su gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos?
8. ¿El resultado de su gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos los realiza con la debida oportunidad?
Sí ___ No ___ A veces _____
 - a) En caso afirmativo exprese las razones.
9. ¿Considera usted que existe una correcta comunicación entre los directivos de los distintos procesos sustantivos en la institución?
Sí ___ No ___ A veces _____
 - a) ¿Que sugiere usted de ser negativa su respuesta?
10. ¿Cómo se tiene planificada la asignación de recursos de los procesos sustantivos (formación, investigación y la vinculación con la sociedad)?
11. ¿Cómo se destinan los recursos financieros de los procesos sustantivos en función de los cambios del entorno universitario?
12. ¿Los recursos destinados para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos se ejecutan de forma planificada?
Sí ___ No ___ A veces _____
 - a) Argumente de ser negativa su respuesta
13. ¿Qué sugerencias usted desea expresar para perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en UNIANDES?

Gracias por su colaboración

Anexo No. 4

ENCUESTA A LOS PROFESORES EN LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.

Estimado profesor:

La presente encuesta forma parte de una investigación científica con vista a perfeccionar la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, como modo de actuación en la calidad de los servicios de los mismos. Para lograrlo se necesita su colaboración como profesionales de la institución educativa. Por ello le solicitamos responder las siguientes interrogantes.

Le anticipo mi agradecimiento.

Objetivo:

Obtener información diagnóstica y valorativa sobre la percepción de los profesores acerca de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

1. ¿Se siente usted comprometido con su institución para el desarrollo de su actividad como profesor?

Sí ____ No ____ Parcialmente ____

¿Argumente?

2. ¿Cómo usted valora la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES? Argumente

Satisfecho ____ Poco satisfecho ____ Insatisfecho ____

3. ¿Qué nivel de satisfacción usted tiene de la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la UNIANDES con respecto a su actividad profesional?

Satisfecho ____ Poco satisfecho ____ Insatisfecho ____

¿Argumente?

4. ¿Conoce usted como se gestionan los recursos financieros para los procesos sustantivos en función de los cambios del entorno universitario?

Sí ____ No ____ Parcialmente ____

¿Argumente?

5. ¿Qué sugerencias usted desearía expresar al departamento financiero con vista a mejorar la gestión en apoyo a los procesos sustantivos en UNIANDES?

Gracias por su colaboración

Anexo No. 5

INDICADORES PRESUPUESTARIOS DISPONIBLES PARA LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN, CONTROL Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

DFMP00101 Índice de modificación del presupuesto

DFEP001 Ejecución presupuestaria

DFEP00101 Grado de ejecución del presupuesto de gastos

DFEP00102 Grado de ejecución del presupuesto de ingreso

DFEP00103 Grado de ejecución del presupuesto de gasto corriente

DFEP00104 Grado de ejecución del presupuesto de ingreso corriente

DFEP00105 Realización de pagos

DFEP00105 Realización de Cobros

Anexo No. 6

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEL PRESUPUESTO

MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

DFMP00101 Índice de modificación del presupuesto

Definición

Relación porcentual entre el conjunto de modificaciones presupuestarias y el presupuesto inicial.

Formulación

$$\frac{\text{Total modificaciones presupuestarias}}{\text{Presupuesto inicial}}$$

Este epígrafe recoge los Remanentes incorporados +/- Transferencias de crédito +/- otras modificaciones y se determina por la diferencia entre el Presupuesto final y el Presupuesto inicial.

Desagregación

- Total del Presupuesto
- Por capítulos del presupuesto de gastos
- Por capítulos del presupuesto de ingreso

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

DFEP00101 Grado de ejecución del presupuesto de gastos

Definición

Relación porcentual de los créditos aprobados en el ejercicio que han dado lugar a reconocimiento de obligaciones presupuestarias.

Formulación

$$\frac{\text{Obligaciones Reconocidas Netas}}{\text{Créditos totales}}$$

Desagregación

- Total del Presupuesto de gastos
- Por capítulos del presupuesto de gastos

DFEP00102 Grado de ejecución del presupuesto de ingreso

Definición

Relación porcentual que sobre los ingresos presupuestarios previstos suponen ingresos presupuestarios netos, esto es, los derechos liquidados Netos.

Formulación

Derechos Reconocidos Netos
Previsiones presupuestarias definitivas

Desagregación

- Total del Presupuesto de ingresos
- Por capítulos del presupuesto de ingreso

DFEP00103 Grado de ejecución del presupuesto de gasto corriente

Definición

Relación porcentual de las Obligaciones Reconocidas Netas corrientes y los créditos presupuestarios definitivos por operaciones corrientes.

Formulación

Obligaciones Reconocidas Netas corrientes
Crédito Presup. definitivos por operaciones corrientes

Desagregación

- Total del Presupuesto de gastos
- Por cada uno de los capítulos que conforman los gastos corriente

DFEP00104 Grado de ejecución del presupuesto de ingreso corriente

Definición

Relación porcentual de los Derechos Reconocidos Netas corrientes y las provisiones presupuestarias definitivas por operaciones corrientes.

Formulación

Derechos Reconocidos Netos corrientes
Previsiones Presup.definit. por operaciones corrientes

Desagregación

- Total del Presupuesto de ingresos
- Por cada uno de los capítulos que conforman los ingresos corrientes

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

DFEP00105 Realización de pagos

Definición

Relación porcentual entre los Pagos realizados y las Obligaciones Reconocidas Netas

Formulación

Pagos Realizados

Obligaciones Reconocidas Netas

Desagregación

- Total del presupuesto de gastos
- Por cada uno de los capítulos del presupuesto de gastos

DFEP00105 Realización de Cobros

Definición

Relación porcentual entre la Recaudación Neta y los Derechos Reconocidos Netos

Formulación

Recaudación Neta

Derechos Reconocidos Netos

Desagregación

- Total del presupuesto de ingresos
- Por cada uno de los capítulos del presupuesto de ingresos

Anexo No. 7

GUÍA PROCEDIMENTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN POR ETAPAS DE LA GESTIÓN FINANCIERA POR SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES CON ENFASIS EN EL SUBPROCESO PRESUPUESTO EN LA UNIANDES.

Etapa 1. Caracterización de la Dirección Financiera en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

En esta primera etapa se tendrá en cuenta la estructura organizacional y composición de los recursos humanos.

Etapa 2. Análisis de los subprocesos del proceso de Gestión Financiera

En la etapa de referencia, se precisarán:

- Las actividades de los subprocesos: contabilidad, presupuesto, finanzas y control financiero.
- La elaboración de ficha del subproceso: presupuesto

Etapa 3. Elaboración de los indicadores del subproceso: presupuesto.

En esta tercera etapa se definirá por la autora:

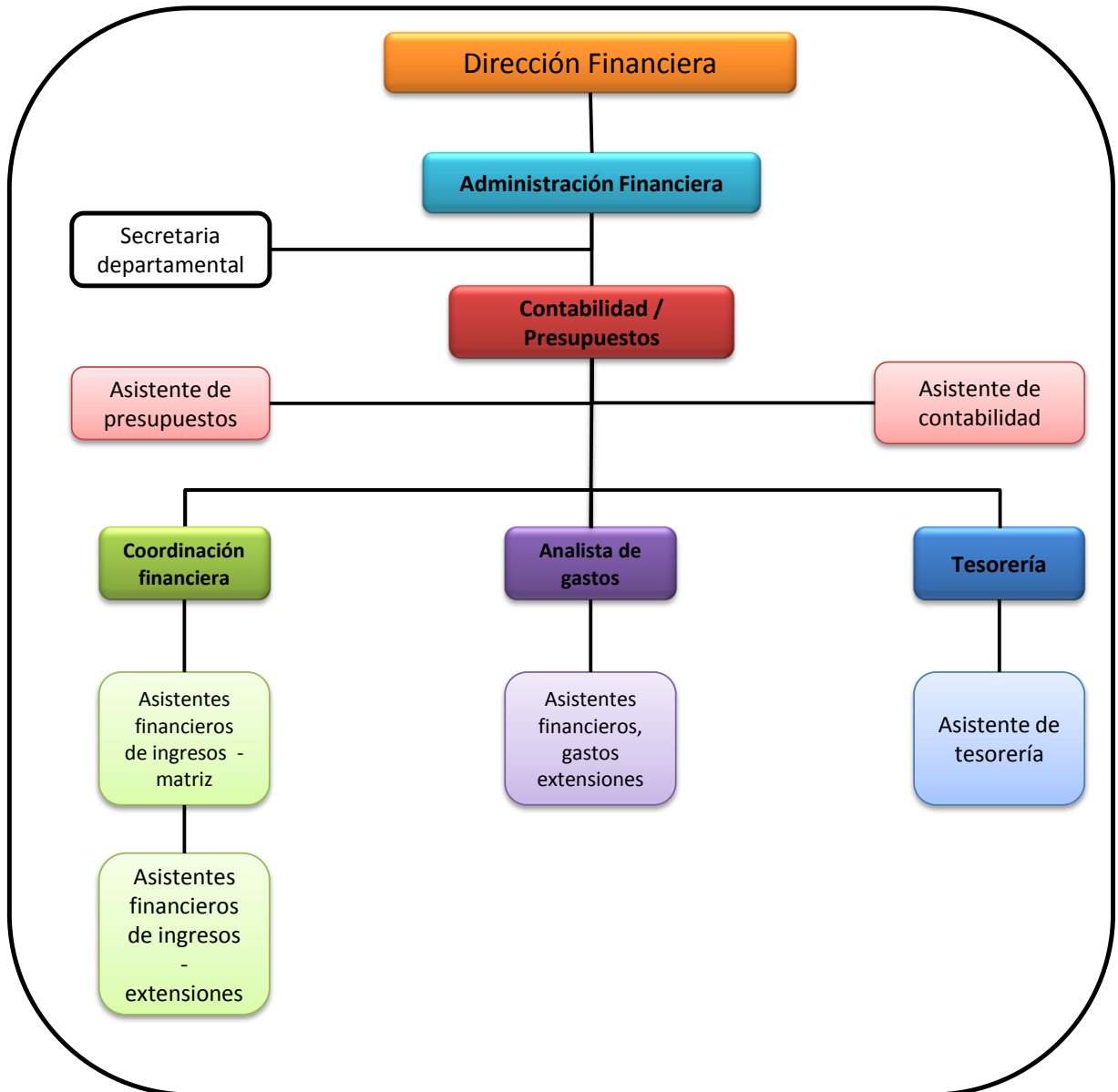
- El sistema de indicadores del presupuesto.
- Ficha técnica de los indicadores del presupuesto

Anexo No. 8

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBPROCESOS

Etapa 1: Caracterización de la Dirección Financiera

Estructura organizacional y composición de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 8 (continuación)

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBPROCESOS

Etapa 2: Análisis de los subprocesos del proceso de Gestión Financiera

Elaboración de ficha del subproceso presupuesto.

FICHA DEL SUBPROCESO PRESUPUESTO				
PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLES	FECHA DE EDICIÓN	
Gestión Financiera	Presupuesto	Personal de presupuesto	18/11/2013	
OBJETIVO				
Gestionar el presupuesto de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, que responda a las necesidades de los procesos sustantivos, de acuerdo a la disponibilidad de ingresos y la prioridad de los gastos, buscando el equilibrio entre estos.				
ALCANCE				
Comprende las acciones de planear y programar y hacer el seguimiento del presupuesto, equilibrando los ingresos y gastos, en la matriz y las extensiones para potenciar las funciones sustantivas.				
ACTIVIDAD	ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDAS	USUARIOS
Elaboración de proforma presupuestaria	Políticas y directrices para la planeación y programación del presupuesto de ingresos y gastos * Documento de planificación de ingresos anual	Dep. de planificación	Presupuesto institucional aprobado y distribuido mediante actos administrativos	* Rector * Vicerrector * Dirección financiera * Director de planificación * Directores de funciones sustantivas
ACTIVIDAD	ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDAS	USUARIOS
Seguimiento y ejecución	* Actos administrativos de distribución del presupuesto * Solicitudes de recursos y ejecución de proyectos * Actos administrativos de certificación y compromiso presupuestario * Informe de Seguimiento de ejecución de actividades POA	Consejo Superior Directores de proyectos de funciones sustantivas * Administrador de Bienes de Respaldo * Director de RR. HH. * Directores de proyectos de funciones sustantivas * Director de planificación	* Registro de las partidas presupuestarias de ingresos y gastos * Programación, distribución y control de ingresos. * Registro presupuestal de recaudo de ingresos. * Informe de disponibilidad presupuestaria * Registro presupuestario * Registro contable y presupuestario de documentos de respaldo * Generación de cancelación y evidencia del devengado * Informe de egreso (periódico) * Informe de seguimiento de entrega de recursos (mensual/anual)	* Director de planificación * Directores de funciones sustantivas * Vicerrector General * Directores de proyectos de funciones sustantivas * Administrador de Bienes de Respaldo * Director de RR. HH. * Contabilidad * Directores de proyectos de funciones sustantivas * Rector * Vicerrector General * Director de planificación * Directores de funciones sustantivas

ACTIVIDAD	ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDAS	USUARIOS
Emisión de reportes de ejecución presupuestaria (semestral / anual)	<p>* Informe contable de recursos del balance (semestral / anual)</p> <p>* Solicitudes de modificaciones presupuestarias (semestral)</p> <p>* Actos administrativos para aprobación de modificación presupuestaria.</p> <p>* Análisis de cumplimiento de indicadores y avance de proyectos desagregado por funciones</p>	<p>* Contabilidad</p> <p>* Director de planificación</p> <p>Consejo Superior</p> <p>* Director de planificación</p> <p>* Asesor de Rectorado</p>	<p>* Informe de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos (semestral / anual)</p> <p>* Reasignación presupuestaria</p> <p>* Codificación de la reforma presupuestaria</p> <p>* Informe de Liquidación presupuestaria y cierre período (anual)</p> <p>* Informe económico para realización rendición de cuentas an</p>	<p>* Dir. Financiero</p> <p>* Dir. Financiero</p> <p>* Consejo superior</p> <p>* Director de planificación</p> <p>* Rector</p> <p>* Vicerrector</p> <p>* Director de planificación</p> <p>* Directores de funciones sustantivas</p> <p>* Rector</p> <p>* Vicerrector</p> <p>* Director de planificación</p> <p>* Directores de funciones sustantivas</p>
VARIABLES A CONTROLAR	INDICADORES	CARACTERIZACIÓN		FÓRMULA
Cuidar que no exista falta ingresos mínimos proyectados	Porcentaje de realización de los ingresos presupuestarios.	Compara el grado de realización de los derechos reconocidos y las previsiones definitivas, un número bajo pone en duda el equilibrio presupuestario		Total Derechos Reconocidos entre el total presupuesto de ingresos.
Asegura que no exista falta de liquidez para los compromisos adquiridos	Porcentaje de cumplimiento de los gastos	Pone de manifiesto el porcentaje de la capacidad de pago		Total pagos Ejercicio corriente dividido entre total obligaciones reconocidas
Asegurar que las facilidades de pago otorgadas no afecten a los cobros y pagos oportunos.	Porcentaje de cumplimiento de ingresos	Pone de manifiesto el porcentaje del ritmo de cobro		Total de recaudación ejercicio corriente dividida entre total de de derechos reconocidos
Cuidar que los egresos no sobrepasen el total de ingresos efectivos.	Porcentaje de acoplamiento entre cobros y pagos	Refleja el porcentaje de sincronía entre el grado de cumplimiento de cobros y pagos		Total recaudación ejercicio corriente dividido entre el total de pagos ejerció corriente.
No tener un seguimiento de las evidencias presupuestarias en concordancia con los egresos contables.	Porcentaje de ejecución de los gastos presupuestarios	Compara el volumen de las obligaciones reconocidas en el período con los créditos definitivos. Un número bajo refleja una presupuestación ambiciosa en relación con las posibilidades reales de gestión		Total obligaciones reconocidas dividido entre total presupuesto definitivo de gastos.
Cuidar que no exista un número excesivo de reformas presupuestarias que refleje una falta de previsión.	Porcentaje de modificación del presupuesto	Indica el porcentaje de variación que sufre el presupuesto inicialmente aprobado.		Total Modificaciones presupuestarias de Gastos dividido entre el total Presupuesto Inicial de Gastos
MEJORA DEL PROCESO				
La mejora del proceso de gestión financiero deberá encaminado a darle prioridad a los procesos sustantivos universitarios en base a la asignación de recursos financieros en observancia del impacto en base a los indicadores establecidos institucionalmente				
Vto. Bueno:		Responsables:		
Ing. Sharon Álvarez Gómez		Ing. Patricia Mena	Ing. Diana Barona	
DIRECTORA FINANCIERA		CONTADORA/PRESUPUESTOS	ASISTENTE DE PRESUPUESTOS	

Anexo No. 9

Estimado (a) colega.

Soy Sharon Diznarda Álvarez Gómez, MSc, Ingeniera en Administración Turística y Hotelera, poseo 17 años de experiencia administrativa, en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en la República de Ecuador. Trabajo como directora del Departamento Financiero.

Me encuentro en mi etapa final de la investigación científica de los estudios del Doctorado en Ciencias de la Educación y mi tutora científica es la Dr. C. Caridad Alonso Camaraza de la Universidad de Matanzas SEDE "Camilo Cienfuegos" Cuba.

Por esta razón, y conociendo que usted dispone de una alta preparación científica, he recurrido a usted solicitándole su disposición a ejercer como posible experto para valorar el resultado científico de mi trabajo, el cual es una estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes .

Le ruego hacerme conocer, vía correo electrónico, que usted recibió este mensaje. A su vez, le solicito que me informe si usted puede o no atender mi solicitud. Por esta razón, le anexo según los procedimientos del Método Delphi, el instrumento para su autoevaluación como experto, el cual debo recibir para procesar la información y conformar la relación final de los expertos.

El instrumento para su autoevaluación está construido de modo tal que usted puede escribir en él sin que se modifique el formato Word, así ya respondido usted podrá reenviarlo a una o a varias de las siguientes direcciones:

Sharon Diznarda Álvarez Gómez: shary121@hotmail.com

Caridad Alonso Camaraza: caridad.alonso@umcc.cu

carypedro25@yahoo.com

Sabré agradecer a usted el gesto de solidaridad.

Con saludos afectuosos.

MSc. Sharon Diznarda Álvarez Gómez

Ecuador, 8 de abril del 2011

Anexo No. 10

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS POSIBLES EXPERTOS.

Objetivo: Determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Compañero, teniendo en cuenta su experiencia profesional y sus características personales, se necesita que colabore en una investigación que se realiza sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Años de experiencia profesional: _____ Categoría profesor: _____

Categoría científica: _____

Labor que desempeña: _____

Licenciado de la Especialidad: _____

Estimado (a) colega: Con el propósito de determinar el coeficiente de competencia que posee en este tema, se le solicita, por favor, que responda, de la forma más objetiva posible, las preguntas siguientes y se le agradece anticipadamente su colaboración.

1. Marque con una (x), en la casilla que le corresponde el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema, valorándolo en una escala de 1 a 10. Esta escala es ascendente, por lo que el conocimiento sobre el tema referido crece de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2- Autovalore el grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presenta a continuación, ha tenido en su conocimiento, preparación profesional y criterios sobre el tema

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia práctica obtenida.			
Estudio de trabajos de autores nacionales.			

Estudio de trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema			
Su intuición.			

Le agradezco su colaboración.

Atentamente:

MSc. Sharon Diznarda Álvarez Gómez

Anexo No. 11

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc), COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (KA) Y EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE CADA EXPERTO.

Expertos	Kc	Ka	k
1	0,8	0,70	0,75
2	0,8	0,70	0,75
3	0,8	0,70	0,75
4	1,0	0,80	0,90
5	1,0	1,00	1
6	1,0	1,00	1
7	1,0	0,90	0,95
8	1,0	0,80	0,90
9	1,0	1,00	1
10	1,0	1,00	1
11	0,7	1,00	0,85
12	1,0	0,90	0,95
13	1,0	0,70	0,85
14	0,7	0,70	0,70
15	0,7	1,00	0,85
16	0,7	1,00	0,85
17	1,0	0,90	0,95
18	1,0	0,90	0,95
19	1,0	1,00	1
20	1,0	0,90	0,95
21	1,0	0,80	0,90
22	1,0	0,80	0,90
23	0,7	0,80	0,75
24	0,7	0,80	0,75
25	0,7	1,00	0,85

26	0,7	0,80	0,75
27	1,0	0,70	0,85
28	0,7	0,70	0,70
29	0,7	0,80	0,75
30	0,7	0,70	0,70

Frecuencias acumuladas				
Aspectos	MA	BA	A	PA
1	5	12	30	30
2	0	12	28	30
3	4	19	30	30
4	17	23	30	30
5	0	17	28	30
6	12	23	30	30
7	1	21	28	30
8	22	30	30	30
9	22	30	30	30

Frecuencias					
Aspectos	MA	BA	A	PA	NA
1	5	7	18	0	0
2	0	12	16	2	0
3	4	15	11	0	0
4	17	6	7	0	0
5	0	17	11	2	0
6	12	11	7	0	0
7	1	20	7	2	0
8	22	8	0	0	0
9	22	8	0	0	0

Frecuencias acumuladas relativas				
Aspectos	MA	BA	A	PA
1	0,16667	0,40000	1	1
2	0,00000	0,40000	0,9333	1
3	0,13333	0,63333	1	1
4	0,56667	0,76667	1	1
5	0,00000	0,56667	0,9333	1
6	0,40000	0,76667	1	1
7	0,03333	0,70000	0,9333	1
8	0,73333	1,00000	1	1
9	0,73333	1,00000	1	1

Anexo No. 12

GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIO DE EXPERTOS.

Objetivo: Valorar los criterios de validez emitidos por los expertos sobre la concepción estructural y funcional de la estrategia de gestión financiera para los procesos sustantivos propuesta.

Compañero (a) profesor (a): Teniendo en cuenta su experiencia profesional y sus características personales, se necesita que colabore en una investigación que se realiza sobre la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Años de experiencia profesional: _____ Categoría profesor: _____

Categoría científica: _____ Labor que desempeña: _____

Se le agradece la aceptación e información remitida. Compartirá el beneplácito con otros colegas y en función de iniciar su participación, interesa aquí, la valoración personal acerca de lo que se propone. Se advierte que por las características del cuestionario que se presenta usted deberá ajustarse a las sugerencias que se explican a continuación.

Desde este momento se le reconoce todo el esfuerzo y disposición que demanda esta solicitud.

1. Lea detenidamente el documento anexo. Para hacer una valoración en sentido general, usted debe hacer corresponder sus criterios marcando con una (x) en uno de los espacios que comprende una escala de 5 categorías: C1: muy adecuado. (MA), C2: bastante adecuado. (BA), C3: adecuado. (A), C4: poco adecuado. (PA), C5: no adecuado. (NA).

No.	Aspectos a valorar	C1	C2	C3	C4	C5
1	La concepción teórica y práctica de la estrategia de gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos refleja los principios teóricos que la sustentan.					
2	El aparato conceptual y metodológico favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.					
3	Es factible la aplicación de la estrategia propuesta y					

	las acciones que la componen.					
4	Se reflejan con calidad y precisión las etapas a seguir en la estrategia.					
5	Existe correspondencia entre las etapas y las acciones de las etapas.					
6	Se reflejan con calidad y precisión las acciones a seguir en la primera etapa.					
7	Se reflejan con calidad y precisión las acciones a seguir en la segunda etapa.					
8	Se reflejan con calidad y precisión las acciones a seguir en la tercera etapa.					
9	La estrategia propuesta contribuye al perfeccionamiento de los procesos sustantivos: formación, investigación y la vinculación con la sociedad en la UNIANDES.					

2. Según su opinión, ¿cuáles son los aspectos positivos y las insuficiencias de cada uno de los aspectos propuestos a valorar?

¿Qué sugerencias o recomendaciones puede ofrecer para el perfeccionamiento de cada uno de los aspectos propuestos a valorar?

Anexo No13.

EVIDENCIAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN OFRECIDOS.



AVAL CIENTÍFICO



UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

"La Universidad de las alturas"

AMBATO - ECUADOR

Ambato, 15 de Febrero del 2016

Excelentísimos señores del:

Tribunal de Predefensa y Defensa Doctoral en Ciencias de la Educación.

Asunto: Aval sobre el resultado científico.

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente queremos avalar satisfactoriamente el resultado científico de "Gestión financiera de los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes", obtenido por la Ing. Sharon Álvarez Gómez; MSc, la cual desarrolló la estrategia de gestión financiera para los procesos sustantivos, la que se introdujo en la práctica en el curso académico 2013-2014 por la autora de esta investigación, la misma contó con el apoyo de los profesionales de la universidad, quienes una vez al mes, durante un período de un año, aplicaron la estrategia propuesta.

La autora mantuvo un control sistemático de las actividades desarrolladas a nivel de cada uno de los procesos sustantivos en la universidad, realizando un análisis al final de cada mes, a fin de analizar y debatir los pormenores de las diferentes actividades que se estaban realizando, y de ofrecer las orientaciones necesarias para emprender la nueva etapa de trabajo. La labor con los profesionales, permitió aclarar las dudas con respecto a la gestión financiera de los procesos sustantivos que se preveía trabajar con el objetivo de posibilitar el desarrollo adecuado del trabajo y ofrecer las orientaciones necesarias para lograr un cumplimiento efectivo de la organización, planificación y control de los recursos financieros para el desarrollo exitoso de los procesos de formación, investigativos y la vinculación con la sociedad, establecida para la aplicación práctica de la estrategia propuesta.

Por el impacto de este resultado científico coincidimos con su autora que el mismo puede extenderse a otras universidades públicas o privadas en el contexto de la República del Ecuador.

Sin otro asunto, queda atentamente.

Dra. Corona Emperatriz Gómez Armijos



Dra. Corona Emperatriz Gómez Armijos, MSc.

Rectora de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador

Ambato, 15 de Febrero del 2016