



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES
Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión
de Universidades de América Latina y el Caribe



XV Asamblea General

25 al 28 octubre del 2016
en la Ciudad de Medellín Colombia,
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

**GESTIÓN FINANCIERA EN
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR (IES) PÚBLICAS DE
ECUADOR-ENFOQUE A PROCESOS**

GESTIÓN FINANCIERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) PÚBLICAS DE ECUADOR—ENFOQUE A PROCESOS

ÁREA TEMÁTICA

Finanzas

SUB ÁREA TEMÁTICA

Modelos de gestión financiera

Lcda. Mónica Murillo Mora, mmurillo@utm.edu.ec, Profesor Agregado
Universidad Técnica de Manabí, Avenida Urbina s/n Portoviejo, Manabí,
Ecuador, Teléfonos +593982722200 móvil, +5932653470 fijo
domicilio, +5932632759 fijo trabajo

Estudiante del Doctorado en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad de la Habana, Calle
L No. 358, esquina 21 Vedado, La Habana, Cuba, No teléfono 78329934

RESUMEN

Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos de crédito. La gestión financiera convierte en realidad la visión y misión en operaciones monetarias, en consecuencia, todas las decisiones que se toman en una organización tienen implícito un contexto financiero

Muchos investigadores han dedicado tiempo al análisis de la gestión financiera en instituciones de educación superior (IES) públicas donde se encuentran integradas las universidades como elemento esencial para el desarrollo del conocimiento.

Las IES cumplen un papel de gran importancia en la formación de recursos humanos con el desarrollo y transferencia de conocimientos; su capacidad de dar respuesta al encargo social que el estado les ha entregado, se vuelve estratégico para el desarrollo de una nación.

Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, dejando establecido que las actividades asociadas entre sí permiten obtener mejores resultados en la transformación de insumos de entradas en salidas, desde luego agregando valor en las etapas y haciendo control en todo el ciclo.

En función de lo anterior el objetivo del trabajo es analizar la situación actual, retos y perspectivas de las IES públicas del Ecuador, exponiendo los beneficios del enfoque de procesos aplicado en la gestión financiera de éstas.

Los métodos usados son análisis-síntesis, lógico-histórico, inducción-deducción, además herramientas como entrevistas, encuestas, mapeo como representación gráfica de la información y análisis documental vinculado al objeto de estudio que es la gestión financiera.

Los resultados permiten identificar que las IES públicas ecuatorianas a partir del año 2008 retoman su rol social respaldadas en un nuevo marco regulatorio, sin embargo la ejecución de sus presupuestos no supera el 80% en promedio, evidenciando que las metodologías con nuevos enfoques basados en procesos otorgarían las soluciones para el cumplimiento de los objetivos en el área financiera.

INTRODUCCIÓN

Tristá P. (2005), al referirse a la Gestión Universitaria, sostiene que esta consiste en la forma de operar y desarrollar eficazmente las funciones sustantivas de la universidad, (docencia, investigación y extensión), en la que el uso de recursos para atender estas funciones, pasa necesariamente por el manejo financiero del que disponen estas instituciones, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes tanto para la institución como para la sociedad.

El mismo autor sostiene que “la gestión de las universidades requiere tanto de adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas” y”la ausencia de una adecuada contextualización de la gestión en las universidades, ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico....”

Informes presentados por el Consejo de Educación Superior y el Ministerio de Finanzas del Ecuador señalan que la ejecución de los presupuestos en las universidades públicas no supera el 80% en promedio, sumándose a ello la falta de una visión que integre la planificación, ejecución y mejora de la calidad como un todo. Otro reto lo constituyen los procesos institucionales que miden la calidad en la gestión: evaluaciones institucionales, de carreras y la aplicación de la nueva fórmula para la distribución de recursos a favor de las universidades y escuelas politécnicas, siendo la meta mejorar la eficiencia de lo que se invierte.

El destino de recursos económicos a actividades que no aportan al desarrollo de los ejes en que se fundamenta la universidad (docencia, investigación y gestión) son aun palpables, problemas que de forma independiente afectan determinados sectores de la educación superior, y en su conjunto no permiten cumplir eficazmente la misión y objetivos de las IES públicas.

Lo anterior permite plantear la pregunta de la investigación ¿De qué modo se puede garantizar el cumplimiento eficaz de las funciones y atribuciones de la gestión financiera de las IES públicas para garantizar la calidad de la gestión universitaria?

El objeto de la investigación se enfoca en la necesidad e importancia de perfeccionar la gestión financiera de las IES públicas en Ecuador, partiendo de los nuevos enfoques y paradigmas que hoy caracterizan la gestión universitaria, así como del cumplimiento de las normativas legales que identifican el entorno, con un enfoque dinámico que permita establecer adecuadamente los vínculos y relaciones existentes entre la gestión financiera como un proceso que debe contribuir a garantizar el cumplimiento de los procesos claves de cualquier institución educativa de nivel superior y la necesidad imperiosa de una mejora continua del enfoque de los procesos asociados a la gestión financiera.

Se busca entonces en la presente ponencia confirmar la hipótesis de que el enfoque de procesos en la gestión financiera de las IES públicas del Ecuador garantiza la calidad de su gestión universitaria.

OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los enfoques metodológicos que permitan el cumplimiento eficaz de las funciones y atribuciones de la gestión financiera de las IES públicas del Ecuador para garantizar la calidad de su gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual, retos y perspectivas de las IES públicas el Ecuador.
- Establecer el enfoque de procesos para la gestión financiera de las IES públicas en Ecuador.

METODOLOGIA

Investigación de tipo empírica de alcance descriptivo que ha utilizado como técnicas o métodos los siguientes:

- Análisis documental clásico vinculado al objeto de estudio mediante la extracción de la información en fuentes documentales de cualquier soporte.
- Entrevistas a profesionales, directivos, académicos e investigadores de las IES objeto de estudio con el objetivo de contextualizar y complementar la información recopilada mediante otras técnicas aplicadas.
- Encuestas que permitan recopilar la información mediante cuestionarios.
- Mapeo: representación gráfica de la información recopilada.

DESARROLLO

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, este término hace referencia a la administración de recursos, en instituciones públicas y privadas, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Las finanzas son consideradas como una categoría histórico-económica porque se ubica en el espacio y tienen lugar en el marco de las relaciones monetario-mercantiles y las fuerzas productivas que la generan.

Siendo así el trabajo de alta vigilancia y dirección (gestión) surgió como una necesidad del desa-

rollo del carácter socialmente combinado del proceso de trabajo; en aquel momento histórico el estudio de las finanzas ganó su espacio como un campo de estudio independiente al de las ciencias económicas.

Surgen períodos de desarrollo de las finanzas relacionados con eventos de histórica notoriedad tales como la revolución industrial, el inicio y la culminación de las guerras mundiales, la globalización, entre muchos otros.

Toda actividad económica ya sea de carácter comercial o de prestación de servicios, está inmersa dentro del proceso de actividad financiera, por tanto el término “gestión financiera” fue evolucionando y adquiriendo forma por la importancia que debe darse al manejo y control de los recursos de origen monetario.

La gestión financiera se desarrolla en todos los ámbitos tanto en el campo de la generación de bienes como en la prestación de servicios.

Tunnermann (1996) señala “Un país no puede descuidar ni debilitar su educación superior pública sin correr el riesgo de debilitar su propia inteligencia nacional y sus posibilidades de mantener e incrementar sus contactos con la comunidad científica e intelectual del mundo ni disponer de las capacidades y conocimientos que necesita para hacerse cargo de modo independiente de su propio desarrollo” (Enríquez, 2005, p. 11).

Autores como Fuentes González, Estrabao Pérez y Macía Quintos (2003), afirman que la gestión en las universidades tiene su propio sistema de conocimientos y práctica social, elaborados en función de los atributos de los procesos universitarios y su historia, coincidiendo que en el campo académico existen dos posiciones fundamentales: primero, tomar directamente de la gestión empresarial y aplicarla al campo universitario, y segunda, la cual se considera es más acertada, de que la gestión universitaria aunque tiene su inicio general en la teoría de la gestión empresarial, tiene su particularidad en la naturaleza de sus procesos.

Wolpez, O. (2013) señala el papel de las universidades públicas como un factor decisivo en la economía y en el desarrollo de las funciones del Estado, reconociendo que ellas representan el medio para otorgar a los ciudadanos, los servicios y recursos que estos requieren, en materia de educación superior. La administración y control de los Fondos Públicos requieren cada día de nuevos enfoques, conceptos, técnicas, procedimientos que permitan garantizar con una seguridad razonable su utilización acorde a las exigencias de cada país.

León, G. (2013) define que “la gestión de las instituciones de educación superior (IES) tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información vinculados con las IES, con el fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente”.

El resultado de la gestión financiera en una IES no se mide por la obtención de un determinado nivel de rentabilidad, sino por la eficiencia, eficacia y destino correcto del gasto público, constituyendo el eslabón principal de todos los procesos.

Autores como, Alpízar, M. y Lauchy, S. definen la gestión financiera “como el conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización (Ministerio de Educación Superior de Cuba), de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesarios para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente

los recursos y empleándolos racionalmente. Esta definición engloba el concepto de gestión financiera aplicable a cualquier IES, y por tanto la autora lo asume como tal.

(Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Hernández Nariño, 2010; González Cruz y Hernández Pérez, 2010), coinciden en que el creciente desarrollo de la gestión por procesos como enfoque de dirección, se debe a que es la base de varias soluciones organizativas, por lo que cobra fuerza como herramienta de control de gestión para el cumplimiento de las necesidades de las universidades.

Los “procesos”, según (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Viteri Moya 2010) representan el hilo conductor que hacen que la organización sea un sistema dinámico y complejo, es por ello que gestionarlos de forma integrada se ha convertido en una necesidad, al dotar a los directivos de una visión sistémica, que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, el cumplimiento de los objetivos, racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia), así como la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia).

El enfoque basado en procesos es un principio básico para la obtención de resultados, así está reflejado tanto en las normas ISO 9001:2015, como en el modelo de calidad total EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

Las partes interesadas en la gestión universitaria buscan una acertada toma de decisiones, la coherencia entre lo que se planifica y ejecuta en los presupuestos, las acciones y la racionalidad con un sistema de control que facilite la gestión para que las IES públicas ejerzan sus funciones con bajos niveles de tensión, mejorando los procesos universitarios, sin duplicidad de esfuerzos que afecten el desempeño individual e institucional, buscado calidad en los servicios académicos y de investigación ofertados.

Cuando se habla de la calidad en la gestión financiera, se refiere a garantizar que la organización sea eficiente para poder otorgar productos consistentes y que para ello se debe planear, controlar, construir programas de aseguramiento y mejorar la calidad, aspectos que se encuentran directamente relacionados a la planificación estratégica universitaria, y a otras herramientas de gestión como el diseño de la estructura de organización, el presupuesto universitario y el control interno.

Situación actual, retos y perspectivas de las IES públicas el Ecuador

El Ecuador se encuentra entre el grupo de países subdesarrollados que ha realizado continuos intentos para salir de las crisis, originadas en las decisiones de gobiernos que han obtenido financiación del fondo monetario internacional. Como contraparte el estado debía cumplir las recomendaciones estándares de un modelo integrado que propone entre otros:

- Control de procesos inflacionarios, reduciendo la demanda interna y estimular la actividad privada, liberando recursos a las exportaciones; la apertura del comercio permite recibir mercancías extranjeras en forma excesiva pero impide la salida de las propias basados en controles sanitarios y de calidad.
- Privatizar el manejo de las empresas públicas (incluso salud y educación) en actividades de este gasto social.
- Austeridad en los ingresos del mercado laboral, legislación laboral favorable y flexibilidad para las empresas, para estimular la inversión (tercerización laboral).
- Renegociación de la deuda externa sin opciones a la condonación de la misma.

Las dificultades regionales y malas prácticas financieras por parte del estado ecuatoriano, perjudicaron no sólo al sector financiero, sino a todo el país como lo vivido en la crisis durante los años 1999-2000, cuyos efectos se sienten hasta la actualidad, concluyendo con el proceso de dolarización de la moneda nacional. (Toscano, S. 2010).

La concentración en la crisis institucional en Ecuador durante varias décadas, fue fatal para las IES ecuatorianas y esto se debió a una pluralidad de factores, algunos ya evidentes en el inicio de la década de los noventa y otros que ganaron mucho peso en el transcurso de la misma.

Se pretendía garantizar áreas estratégicas para el desarrollo de la economía ecuatoriana como la educación, puesta al servicio de unos pocos, que solo buscaban profesionales a favor de la acumulación y los intereses particulares.

Un nuevo gobierno contrarresta lo anterior desde el año 2007, todos los ecuatorianos participan en alguna medida en la elaboración de la nueva constitución de la República del Ecuador CRE (2008), ponderando un plan nacional en el que la educación superior juega un rol estratégico.

El estado tomó medidas de gran efecto para la educación universitaria, se categorizan las IES y se orienta el trabajo al mejoramiento de la calidad, nacen la Ley Orgánica de la Educación Superior LOES (2010) y el reglamento de aplicación para la citada ley, que forman parte de la agenda del Consejo de Educación Superior CES, órgano rector, y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES, como el ente responsable de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad.

Se establecen procesos obligatorios de evaluaciones periódicas para categorizar a las IES de acuerdo a su desempeño, quedan así expuestas las regulaciones para el sistema de educación superior, los organismos e instituciones que lo integran, en las cuales se incluyen las universidades públicas, enunciando que la educación superior es un derecho de todas y todos los ciudadanos.

Estos conceptos se ratifican en lo siguiente, “La educación constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir” (art. 26) CRE 2008; además “responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos” (art. 28) CRE 2008.

Los referidos artículos de la CRE 2008 guardan concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir PNBV (2013-2017), que en su objetivo N° 2 expresa: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad”, cuyo desafío es avanzar hacia la igualdad plena en la diversidad, sin exclusión, para lograr una vida digna, con acceso a salud, *educación*, atención especializada y protección especial”.

Dentro del proceso de categorización de las IES, el 12 de Abril de 2012, el CEAACES, emitió el informe en que 26 Instituciones de Educación Superior ubicadas en la categoría “E” no cumplían con los parámetros de calidad señalados en la LOES (2010) y su reglamento, concluyendo este proceso con la suspensión de 14 universidades y escuelas politécnicas, cuyo sello de cierre señalaba “*cerrado por falta de calidad*”.

Desde esa fecha hasta ahora, las 56 universidades restantes han sido evaluadas institucionalmente, 31 de las cuales son públicas, evidenciando a través de sus resultados que el sistema de educación superior ecuatoriano, aún no se encuentra enmarcado en el cambio paradigmático de lo que significa ser una universidad generadora de conocimiento, con orientación estratégica, fundamentos necesarios para el cambio de matriz productiva del país y la construcción de la sociedad del buen vivir.

En el ámbito económico el CES señala que en los últimos nueve años el gasto público en Educación Superior (ES) como % del PIB ha aumentado en 0,7 puntos porcentuales, lo cual expresa el compromiso del estado y del gobierno con la ES y con la gratuidad.

El estado ecuatoriano otorga un tratamiento preferencial a las IES públicas, que en su conjunto reciben 83% de los recursos que se destinan anualmente, pues son las que garantizan la gratuidad, su funcionamiento depende de los recursos que se les transfieran y están irrenunciablemente ligadas al interés del país.

Ecuador asume que el acceso a una educación superior de calidad y el crecimiento de la ES, es una tarea país que no puede basarse solo en el esfuerzo o endeudamiento de las familias.

Informes presentados por el CES y el Ministerio de Finanzas del Ecuador MFE señalan que la ejecución de los presupuestos en las IES públicas no supera el 80% en promedio, sumándose a ello la falta de una visión que integre la planificación, ejecución y mejora de la calidad como un todo.

La aplicación de la nueva fórmula para la distribución de recursos financieros a favor de las universidades y escuelas politécnicas, persigue como meta mejorar la eficiencia de lo que se invierte, y que, lo que cada institución reciba dependa de su calidad, excelencia, eficiencia administrativa, eficiencia académica y pertinencia.

Sin embargo el destino de recursos económicos a actividades que no aportan al desarrollo de los procesos en que se fundamenta la universidad (docencia, investigación y vinculación) son aún palpables, problemas que de forma independiente afectan determinados sectores de la educación superior, y en su conjunto no permiten cumplir eficazmente la misión y objetivos de las IES públicas.

La correcta gestión financiera en la universidad de los tiempos actuales en el Ecuador va encaminada a apoyar una educación en vías del desarrollo sostenible. (Andrade, J. 2015:16), fundamentada en las funciones sustantivas de la academia.

Para las universidades ecuatorianas aplicar una correcta gestión financiera representa asegurar un proceso plenamente inclusivo y democrático, pues supone que la ciencia no es patrimonio de una élite, ni de lo que se llamó la aristocracia de la inteligencia, sino de toda la sociedad, contribuyendo al cambio de la matriz productiva a través de la formación profesional en los vínculos universidad sociedad.

PROCESO DE ANALISIS

Preliminarmente se parte de lo expuesto por el (MFE) 2013 que señala como componentes de la administración financiera pública en el Ecuador a: el presupuesto; la contabilidad; la tesorería; la gestión de deuda; la gestión de los recursos humanos; la gestión de bienes y servicios; y la gestión de proyectos.

Según el análisis documental se observa que en las estructuras departamentales de gestión financiera para IES públicas ecuatorianas, se repiten al menos cuatro procesos, que originan las actividades que se desarrollan para su cumplimiento, en tal sentido se identifican a los servidores que laboran en las áreas señaladas para realizar una entrevista (anexo1), que tiene como objetivo diagnosticar las actividades que caracterizan los procesos, identificando los cuatro elementos siguientes:

- Las actividades que caracterizan el proceso económico financiero.
- El nivel de dificultad que presenta el desarrollo de las actividades.
- El marco regulatorio que sustenta las actividades en la gestión financiera.
- Conjuntamente se enumeran las dificultades que se presentan o impiden que los servidores cumplan con alguna(s) de la(s) actividad(es) que realizan.

Como complemento a la entrevista se solicita llenar matriz (anexo 2) con lo siguiente: entradas/proveedores, actividades, salidas/usuarios, registro documental que se basa en la documentación archivada en cada una de las áreas que en su conjunto conforman la gestión financiera de la institución. La matriz tiene como objetivo determinar si los servidores consiguen identificar sin dificultad el inicio y fin de cada actividad, proceso y registro documental que acompaña a cada uno de ellos.

Una vez identificados los procesos se procede a elaborar las fichas definiendo:

- Nombre del proceso o subproceso.
- Responsable
- Misión
- Clave o código que identifica el proceso / subproceso
- Alcance (empieza, incluye, termina)
- Entradas/proveedores
- Salidas/usuarios
- Inspecciones
- Registro documental
- Variables de control
- Indicadores
- Fecha de elaboración

RESULTADOS

Con la aplicación de la encuesta (anexo 1) se consigue identificar que los servidores que cumplen las actividades correspondientes a la gestión financiera en IES públicas ecuatorianas, poseen los conocimientos que resultan de la práctica y la experiencia, quienes con sus propias palabras definen y explican todas las actividades que se desarrollan para el cumplimiento de sus cargos.

No obstante, en la aplicación de la matriz (anexo 2) los mismos servidores no consiguen identificar elementos puntuales como las entradas y salidas de información, así como los proveedores y usuarios de los insumos generados al cumplir sus jornadas laborales.

En el trabajo de observación realizado se identifica además que a los trámites incompletos no se le da un tratamiento para reinsertarlo en el proceso que lo lleva a su finalización, pues según señalan no es responsabilidad propia de su área.

En la mayoría de los casos expresan que las dificultades en el cumplimiento de su trabajo se deben a 2 causas externas que retrasan ocasionalmente la ejecución de los trámites diarios:

- fallas temporales de la herramienta informática, que permite trabajar en línea y tiempo real todos los hechos económicos de la institución.
- falta de documentación básica para respaldar los trámites enviados por otras unidades de la propia institución.

Apoyado en lo anterior se corrobora que si las actividades de índole económica financiera no se ejecutan en los plazos y con la agilidad prevista, como consecuencia los rectores y las instituciones que dirigen, se ven alejados del cumplimiento de sus objetivos y por ende no es palpable la calidad de su gestión universitaria.

En lo anterior se basa el desarrollo de la propuesta metodológica, que tiene como objeto de estudio la gestión financiera y en los campos de acción se identifican los procesos, las actividades, los procedimientos y normativas.

Se identifica que los procesos elementales para el desarrollo de una eficiente gestión financiera en cualquier IES pública del Ecuador son: Presupuesto, Contabilidad, Inventarios y Tesorería. En la ilustración 1 se muestra el Mapa de Procesos Claves de Gestión Financiera en IES públicas.



Ilustración N° 1: Mapa de Procesos de Gestión Financiera IES públicas
Elaboración propia

Para efectos demostrativos de esta ponencia se presenta un ejemplo en la identificación y el desarrollo de los elementos fundamentales que integran las fichas de procesos, que permiten identificar a los servidores de forma clara el inicio y fin de sus actividades. El ejemplo desarrollado corresponde al departamento de presupuesto, que según la ilustración N° 1 es el área en que se inicia la gestión financiera en las IES públicas.

Proceso:	1	Presupuesto, y
Subprocesos:	1	Planificación
	2	Ingresos y
	3	Gastos

IES PÚBLICAS	
NOMBRE DEL PROCESO: Presupuesto	JEFE DEL PROCESO: Jefe Depto. de Presupuesto.
MISIÓN Planificar, ejecutar y controlar los recursos financieros que constan en el presupuesto institucional aprobado.	CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO: PC.1
ALCANCE	<p>EMPIEZA: Unidad requirente (Rectorado, Vicerrectorado, Facultades, Institutos, departamentos centrales)</p> <p>INCLUYE:</p> <p>SC1.01 Planificación.</p> <p>SC1.02 Ingresos.</p> <p>SC1.03 Gastos.</p> <p>TERMINA: Departamento de presupuesto.</p>
ENTRADAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. • Código de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento. • Normas de Gestión Financiera. • Normas Técnicas de Control interno. • Acuerdos, Resoluciones y Directrices del Ministerio de Finanzas. • Presupuesto institucional anual aprobado por el Honorable Consejo Universitario. • Código de planificación y finanzas públicas. • Ley orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE). • Normas de Control Interno. • Sistema integrado de gestión financiera (e-SIGEF) • Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública. • Ley de Régimen tributario interno. • Servicio nacional de contratación pública. • Reglamentación interna. • Órdenes de pago • Reportes de ingresos. • Ley de Régimen tributario interno. • Servicio nacional de contratación pública. <p>PROVEEDORES: Ministerio de Finanzas, <u>CGE</u>, universidades (Rectorado, Tesorería, Vicerrectorado, Facultades, Institutos, Departamentos centrales)</p>	
SALIDAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto institucional anual por grupo de gasto y por ítem presupuestario distribuido por programas, proyecto, actividad, grupo de gasto y fuente de financiamiento. • Matrices e informes e-SIGEF de la programación indicativa anual y de la proforma presupuestaria y programaciones anual y cuatrianual. • Acta para cambio de factura si existen inconsistencias. • Orden de Pago registrada por Presupuesto. • Comprobante Único de Registro (CUR) DE COMPROMISO impreso. • Orden de Pago aprobada por la Directora. • Informe institucional de ínfimas cuantías. • Informe de ejecución presupuestaria. • Comprobante Único de registro (CUR) de ingresos impreso. • Orden de registro de ingreso aprobado por la Directora. • Informe diario y el general de ingresos. <p>USUARIOS: Ministerio de Finanzas, Rectorado, Dirección Financiera, Departamento de Presupuesto, <u>CGE</u>, Departamento de Contabilidad, Autoridades de otras dependencias de la universidad.</p>	
INSPECCIONES O AUDITORÍAS:	REGISTRO DOCUMENTAL
Verificar si el destino real de los recursos presupuestarios se corresponde con lo establecido en el Presupuesto institucional anual por grupo de gastos y por ítem presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"> -Reporte impreso y digital de la distribución del presupuesto institucional. -Reporte impreso y digital de la proforma presupuestaria. Los informes digitales reposan en el e-SIGEF y se obtiene mediante usuario y clave.

<p>Periodicidad: Al cierre de cada semestre.</p> <p>Responsable: Jefe del departamento de Presupuesto.</p> <p>-Verificar que los ingresos se corresponden con las fuentes autorizadas para las IES públicas del Ecuador.</p> <p>Periodicidad: Trimestral.</p> <p>Responsable: Jefe del Departamento de Presupuesto.</p> <p>-Verificar que el 90% de los gastos se corresponden con gastos de personal.</p> <p>Periodicidad: semestral.</p> <p>Responsable: Jefe del Departamento de Presupuesto</p>	<p>-Reporte impreso y digital de la <u>PIA</u></p> <p>-Reporte impreso y digital de la proforma presupuestaria. Los informes digitales reposan en el e-<u>SIGEE</u> y se obtiene mediante usuario y clave.</p> <p>-Copia del Acta para cambio de factura si existen inconsistencias.</p> <p>-Archivo digital que reposa en el e-<u>SIGEE</u>.</p> <p>-Matriz de trámite en la secretaria de la dirección financiera.</p> <p>-Información registrada en el CUR en línea.</p> <p>-Archivo digital e impreso del informe de ínfimas cuantías y ejecución presupuestaria.</p>
<p>VARIABLES DE CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ítems presupuestarios aprobados. ▪ Fuentes de ingresos autorizadas para las IES Públicas en Ecuador. ▪ Las definidas para medir la Calidad del gasto por el Sistema de Acreditación para las Universidades en Ecuador. 	<p>INDICADORES:</p> <p>-Grado de correspondencia entre lo planificado y lo real ejecutado. Valor Permisible: 80 % (media para las IES de Ecuador). Valor Óptimo: 90 %.</p> <p>-Los ingresos se corresponden con las fuentes autorizadas para las IES públicas del Ecuador</p> <p>Valor Permisible: 95 %. Valor Óptimo: 100%.</p> <hr/> <p>FECHA DE ELABORACIÓN :</p> <p>Primera Versión: 18/08/2015.</p>

IES PÚBLICAS	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Planificación	
JEFE DEL SUBPROCESO: Jefe de Presupuesto	
MISIÓN (DEL SUBPROCESO): Planificar la ejecución de los recursos financieros que constan en el presupuesto institucional aprobado.	
CLAVE O IDENTIFICADOR DEL SUBPROCESO: SC1.01	
ALCANCE	<p>EMPIEZA: Ministerio de Finanzas</p> <p>INCLUYE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución Anual del Presupuesto Institucional • Elaborar la Programación Indicativa Anual (PIA). • Elaborar la proforma presupuestaria y programación anual y cuatrianual. <p>TERMINA: Ministerio de Finanzas</p>
<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. • Código de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento. • Normas de Gestión Financiera. • Normas Técnicas de Control interno. • Acuerdos, Resoluciones y Directrices del Ministerio de Finanzas. • Presupuesto institucional anual aprobado por Honorable consejo universitario. • Código de planificación y finanzas públicas. • Ley orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE). • Normas de Control Interno. • Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública. • Sistema integrado de gestión financiera (e-SIGEF). • Reglamento institucional. • Reportes de ingresos. <p>PROVEEDORES: Ministerio de Finanzas. Contraloría General del Estado, universidades.</p>	
<p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto institucional anual por grupo de gasto y por ítem presupuestario distribuido por programas, proyecto, actividad, grupo de gasto y fuente de financiamiento. • Matrices e informes e-SIGEF de la programación indicativa anual. • Matrices e informes e-SIGEF de la proforma presupuestaria y programaciones anual y cuatrianual. 	
USUARIOS: Ministerio de Finanzas, Rectorado, Dirección Financiera, Departamento de Presupuesto	
<p>INSPECCIONES O AUDITORÍAS</p> <p>-Verificar si el destino real de los recursos presupuestarios se corresponde con lo establecido en el Presupuesto institucional anual por grupo de gastos y por ítem presupuestario.</p> <p>Periodicidad: Al cierre de cada semestre.</p> <p>Responsable: Jefe del departamento de Presupuesto.</p>	<p>REGISTRO DOCUMENTAL</p> <p>-Reporte impreso y digital de la distribución del presupuesto institucional</p> <p>-Reporte impreso y digital de la <u>PIA</u></p> <p>-Reporte impreso y digital de la proforma presupuestaria. Los informes digitales reposan en el e-SIGEF y se obtiene mediante usuario y clave.</p>
<p>VARIABLES DE CONTROL.</p> <p>- Ítems presupuestarios aprobados.</p>	<p>INDICADORES:</p> <p>-Grado de correspondencia entre lo planificado y lo real ejecutado. Valor Permisible: 80 % (media para las IES de Ecuador). Valor Óptimo: 90 %</p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN:</p> <p>Primera versión: 18/08/2015.</p>	

IES PÚBLICAS	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Ingresos	JEFE DEL SUBPROCESO: Analista de Presupuesto
MISIÓN: Identificar y registrar los recursos financieros que conforman los ingresos del presupuesto institucional, considerando sus fuentes de financiamiento.	CLAVE O IDENTIFICADOR DEL SUBPROCESO: SC1.02
ALCANCE	EMPIEZA: Departamento de Tesorería INCLUYE: SC 1.02.1 Recepcionar el reporte de ingresos. SC 1.02.2 Revisar documentación y comprobantes. SC 1.02.3 Verificar fuente de financiamiento del ingreso. SC 1.02.4 Registrar las modificaciones y reprogramación presupuestarias. SC 1.02.5 Elaborar y aprobar el comprobante único de registro (CUR), por cada ingreso reportado. SC 1.02.6 Elaborar reporte diario de ingresos. SC 1.02.7 Elaborar informe general de ingresos requerido por autoridades a diferentes niveles y el Ministerio de Finanzas. TERMINA: Dirección Financiera.
	ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Código de planificación y finanzas públicas. • Ley orgánica de la Contraloría General del Estado. Normas de Control Interno. • Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública. • Sistema integrado de gestión financiera (e-SIGEF) • Reglamento institucional. • Reportes de ingresos. PROVEEDORES: Ministerio de Finanzas, CGE, Universidad (Rectorado, Tesorería, Vicerrectorado, Facultades, Institutos, Departamentos centrales)
	SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> • Comprobante Único de registro (CUR) de ingresos impreso. • Orden de registro de ingreso aprobado por la Directora. • Informe diario de ingresos • Informe general de ingresos.
USUARIOS: Dirección Financiera, Dpto. de Presupuesto, Dpto. de Contabilidad, Ministerio de Finanzas, Rector, Autoridades de otras dependencias de la institución.	
INSPECCIONES O AUDITORÍAS: Verificar que los ingresos se corresponden con las fuentes autorizadas para las IES públicas del Ecuador. Periodicidad: Trimestral. Responsable: Jefe del Departamento de Presupuesto	REGISTRO DOCUMENTAL - Copia del reporte de ingresos diarios. - Archivo digital que reposa en el e-SIGEF. - Matriz de trámite en la secretaria de la Dirección financiera. - Información registrada en el CUR de ingresos en línea. - Archivo digital e impreso de los informes de registro de ingresos.
VARIABLES DE CONTROL. Fuentes de ingresos autorizadas para las IES Públicas en Ecuador.	INDICADORES. Los ingresos se corresponden con las fuentes autorizadas para las IES públicas del Ecuador. Valor Permisible: 95 %. Valor Óptimo: 100%
	FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN: Primera versión 18/08/2015.

IES PÚBLICAS	
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gastos	JEFE DEL SUBPROCESO: Analista de Presupuesto
MISIÓN: Otorgar recursos financieros para la adquisición de bienes y servicios solicitados por las unidades requirientes.	CLAVE O IDENTIFICADOR DEL SUBPROCESO: SC1.03
ALCANCE	<p>EMPIEZA: Unidad requirente (Rectorado, Vicerrectorado, Facultades, Institutos, Departamentos centrales)</p> <p>INCLUYE:</p> <p>SC 1.03.1 Recepción de órdenes de pago.</p> <p>SC 1.03.2 Revisión de documentación y comprobantes.</p> <p>SC 1.03.3 Verificar saldo en la partida correspondiente y control para no superar ínfimas cuantías.</p> <p>SC 1.03.4 Registro de modificaciones y reprogramación presupuestarias.</p> <p>SC 1.03.5 Elaboración y aprobación del comprobante único de registro (CUR) comprometido.</p> <p>SC 1.03.6 Elaborar reporte trimestral de ínfima cuantía solicitado por la Secretaria de Compras Públicas (SECOP).</p> <p>SC1.03.7 Elaborar informes de ejecución presupuestaria requerida por autoridades a diferentes niveles y el Ministerio de Finanzas.</p> <p>TERMINA: Departamento de Contabilidad</p>
ENTRADAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Código de planificación y finanzas públicas. • Ley orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE). Normas de Control Interno. • Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública. • Ley de Régimen tributario interno. • Servicio nacional de contratación pública. • Sistema integrado de gestión financiera (e-SIGEF). • Reglamento institucional. • Órdenes de pago. <p>PROVEEDORES: CGE, Ministerio de Finanzas, Servicio de Rentas Internas, Secretaria de Contratación Pública, Universidad (Rectorado, Vicerrectorado, Facultades, Institutos, Departamentos Centrales)</p>	
SALIDAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Acta para cambio de factura si existen inconsistencias. • Orden de Pago registrada por Presupuesto. • Comprobante Único de Registro (CUR) DE COMPROMISO impreso. • Orden de Pago aprobada por la Directora. • Informe institucional de ínfimas cuantías. • Informe de ejecución presupuestaria. 	
USUARIOS: Proveedores, Área de Presupuesto, Directora Financiera, Área de Contabilidad, Área de Inventarios, Área de Adquisiciones, Secretaria de compras públicas, Ministerio de Finanzas, Rector, Autoridades de otras dependencias de la Universidad.	
INSPECCIONES O AUDITORÍAS.	REGISTRO DOCUMENTAL
<p>-Verificar que el 90% de los gastos se corresponden con gastos de personal.</p> <p>Periodicidad: semestral.</p> <p>Responsable: Jefe del Departamento de Presupuesto</p>	<p>-Copia del Acta para cambio de factura si existen inconsistencias.</p> <p>-Archivo digital que reposa en el e-SIGEF.</p> <p>-Matriz de trámite en la secretaria de la dirección financiera.</p> <p>-Información registrada en el CUR en línea.</p> <p>-Archivo digital e impreso del informe de ínfimas cuantías y ejecución presupuestaria.</p>

VARIABLES DE CONTROL. Las definidas para medir la Calidad del gasto por el Sistema de Acreditación para las Universidades en Ecuador.	INDICADORES: - Los gastos de personal constituyen el mayor porcentaje en la ejecución del presupuesto. Valor Permisible: 85 %. Valor Óptimo: 90%.
	FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN: Primera versión 18/08/2015.

CONCLUSIONES

Los procesos claves de las IES públicas en Ecuador, se llevan a cabo mediante el uso de recursos, que necesariamente pasan por el manejo financiero.

Las actividades que se realizan mediante gestión financiera son considerados procesos de apoyo dentro de los procesos de gestión universitaria.

La gestión financiera de las IES se caracteriza por cuatro procesos claves que a su vez se dividen en subprocesos y actividades.

La importancia de gestionar los recursos financieros mediante la aplicación de una metodología con enfoque de procesos contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales garantizando la calidad en la gestión universitaria.

RECOMENDACIÓN

La recomendación general es profundizar en el desarrollo de la investigación, a fin de contribuir a la introducción de los resultados en la IES públicas ecuatorianas como parte del sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFIA

- Abadie, P. (2001) *Estudio sobre indicadores y costos en la Educación Superior*. Uruguay: Universidad de la República.
- Alonso, A., Michelena, E., & Alfonso, D. (enero/abril de 2013). Dirección por procesos en la universidad. *Revista de Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.
- Alpizar, M. (2013). El Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior y sus universidades. En *Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la universidad* (págs. 13-30). La Habana: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz y Universidad de La Habana.
- Andrade, J. (2015). *Sobre la educación para el desarrollo sostenible y sobre el sistema educativo* Rector interino de la Universidad Yachay Tech Ecuador. Editorial Uminasa del Ecuador. S.A. Revista la Otra. Edición especial No 69.
- Ecuador. Asamblea Constituyente, *Constitución de la República del Ecuador*. CRE 2008
- Ecuador. Consejo de Educación Superior. CES (2013). Presentación de diapositivas para difusión de la nueva fórmula de distribución de los recursos públicos para universidades y escuela politécnicas. Quito, Ecuador.
- Ecuador. Ley Orgánica de Educación Superior. (Octubre 12 de 2010). Registro oficial N° 298.
- Ecuador. Reglamento General Ley Orgánica de Educación Superior. (Septiembre 2 de 2011). Registro oficial N° 526.
- ISO 9001: Versión 2015: Principios, enfoque a procesos
- Ministerio de Finanzas del Ecuador, MFE 2013. *Fortalecimiento del Sistema de Administración Financiera del Sector Público Ecuatoriano -e-SIGEF Fase III-*. (Consultado 09- 2015). <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/FORTALECIMIENTO-DEL-SISTEMA-DE-ADMINISTRACION-FINANCIERA-DEL-SECTOR-PUBLICO-ECUATORIANO.pdf>
- Modelo EFQM: criterios, subcriterios y áreas (2001). Consultado: diciembre 2013, Disponible en: <http://ebookbrowse.com/modelo-efqmcriterios-subcriterios-y-areas-pdf-d115640775>.
- Ricard, M.; Barrios, M. y Reyes, M. (2014). Sistema de Gestión por Procesos. Un enfoque hacia la gestión de la calidad en la Universidad de la Habana. *Ponencia presentada en el XIV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración ALAFEC y publicado en la compilación del evento*. Ciudad de Panamá. Panamá.
- Ricard, M.; López, N. y Rivero, A. (2013) Sistema de Control Interno de la Universidad de la Habana, un enfoque por procesos. En *Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la universidad*. La Habana: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz y Universidad de La Habana.
- Senplades, (2013). *Empresas Públicas y Planificación. Su rol en la transformación social y productiva*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, ISBN: 978-9942-07-503-1((Consultado 09-2015) www.planificacion.gob.ec).
- Senplades, *Plan Nacional del Buen Vivir. PNBV 2013-2017*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (Consultado 09-2015) www.planificacion.gob.ec.
- Soberón, F. (2013). *Finanzas Internacionales y Crisis Global*. Editorial Jose Marti. Edición II. ISBN 978-959-09-0557-5
- Toscano, S. (2010). *El Sistema Financiero Ecuatoriano*. Superintendencia de Bancos, (Consultado 09-2015) <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2573/1/CD-0367.pdf>.
- Tristá, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana, La Habana.
- Tunnermann, C. (1996). *La educación superior en el umbral del siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Ediciones CRESALC/UNESCO. Obtenido de <http://enriquebolanos.org/CarlosTunnermannBernheim/3146.pdf>
- Valdés, C. (2011) Gestión y mejora de procesos universitarios. Disponible en: <http://www.colum>

buswebb.com/images/admin./propuesta%20Gesti%C3%B3n%20%20Proceso s%20Mom3n-
tum edit.html

Veliz, V. (2016) *Rector Universidad Técnica de Manabí Ecuador. Modelo de Evaluación de la Calidad de la Universidad Ecuatoriana. Experiencia de la Universidad Técnica de Manabí.* Ponencia X Congreso Universidad.

Wolpez, O.; Plana, Y.; Latorre, R.(2013). El financiamiento en las Universidades Públicas. Rendición de cuentas mediante la auditoria de rendimiento. *Ponencia presentada en el Congreso Universidad 2013 y publicado en la compilación Congreso universidad, 2(3).* La Habana, Cuba: Editorial Univeritaria Felix Varela.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO DE LAS ACTIVIDADES VINCULADAS AL PROCESO DE GESTION ECONOMICA- FINANCIERA.

Usted ha sido seleccionado por su experiencia profesional para participar en una investigación como parte del diseño de EL ENFOQUE DE PROCESOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS.

Objetivo del instrumento: Diagnosticar las actividades que caracterizan el proceso económico financiero, el nivel de dificultad que presenta el desarrollo de las mismas y el marco regulatorio.

A tales efectos se ha conformado la matriz de valoración siguiente:

Conoce las actividades que corresponden a su puesto de trabajo? Marque según corresponda con una cruz.

SI_____. NO_____. PARCIALMENTE_____.

Si respondió de forma positiva o parcialmente la interrogante anterior, describa con su nombre y paso a paso ese conjunto de actividades.

No	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Marco Normativo asociado a la actividad
1			
2			
3			
4			

Señale el grado de dificultad que implica realizar cada actividad que usted realiza y ha identificado en la pregunta número 2, usando los siguientes adjetivos: Fácil, Muy Fácil, Compleja, Muy compleja.

No	Nombre de la actividad	Fácil	Muy Fácil	Compleja	Muy compleja
1					
2					
3					
4					
5					

Enumere las dificultades que se presentan o impiden que Ud. cumpla con alguna(s) de la(s) actividad(es) que usted realiza.

No	Nombre de la Actividad	Principales dificultades identificadas para su ejecución con calidad

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2 PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS	REGISTRO DOCUMENTAL (EVIDENCIAS QUE SE DEJAN EN LA DIRECC DE FINANZAS)
		INVENTARIOS			
Presupuesto	Orden de pago aprobada por la directora financiera junto con el comprobante único de registro (CUR) de compromiso.	Registro de bienes por compras (Ingreso a bodega)	Acta de entrega recepción legalizada por el proveedor y guardalmacén	Contabilidad	Copia del Acta de entrega recepción legalizada. Copias de facturas.
Bodega	Acta de entrega recepción de bienes	Elaborar las actas de entrega-recepción mediante e-SIGEF.	Acta de entrega-recepción de bienes legalizada por el guardalmacén y el nuevo custodio	Inventarios. Unidades requirientes Nuevos custodios de los bienes.	Copia del acta de entrega-recepción de bienes legalizada.
Dirección financiera	Memo DF y solicitud de las unidades requirientes para constataciones físicas de bienes y semovientes. Memo DF y solicitudes para cambio de custodios de las unidades requirientes	Visita in situ y constatación física de bienes y semovientes Trasposos de bienes (cambio de custodios)	Actas de constataciones físicas de bienes y semovientes. Actas de trasposos (cambio de custodio) legalizadas.	Inventarios Unidades requirientes Nuevos custodios de os bienes	Copia de actas de constataciones físicas de bienes y semovientes. Copia de actas de trasposos (cambios de custodio) legalizadas.
Inventarios	Solicitud del área requiriente para codificación de bienes. Solicitud del área requiriente informando la donación de bienes.	Codificación de bienes adquiridos Codificación de bienes donados.	Acta con listado de bienes codificados. Acta con listado de bienes donados. Inventario actualizado	Inventarios Unidades requirientes Nuevos custodios de os bienes	Copias de las actas legalizadas por los custodios para bienes codificados adquiridos y donados.
Inventarios	Listado de bienes Inventariados Reglamento para el manejo de bienes del sector publico	Visita in situ (dos anuales) para constatación física de bienes y semovientes	Acta de constatación física de bienes	Inventarios	Copia del acta de constatación física.