

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA

Propuesta de mejora al proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador.

Autor/es:

**Econ. Ugalde Loor Carolina Patricia
Ing. Velásquez Vizueta Vanessa Verónica**

Tutor/a:

MBA. Alejandro Reigosa Lara.

ECUADOR

2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor a mis queridas hijas, Vanya y Valeria. A ustedes, mis pequeñas luces, les dedico cada página de este esfuerzo, esperando que un día les sirva de inspiración para perseguir sus sueños con la misma pasión y determinación. Que este logro les enseñe que con amor, esfuerzo y dedicación, todo es posible. Son el motivo por el cual busco ser mejor cada día y el ejemplo más grande de por qué vale la pena luchar. Espero ser para ustedes tanto un modelo a seguir como una fuente de apoyo incondicional en todas sus aventuras futuras.

Ing. Vanessa Velasquez V.

Dedico este trabajo a mis queridas hijas, Salomé y Nohelia; quienes ya están trazando su propio camino en la universidad. Que este logro sirva como prueba de que, con dedicación y perseverancia, se pueden alcanzar grandes metas. Ustedes son mi inspiración diaria y el motivo por el que siempre aspiro a más.

A mi querido padre, mi guía y mi roca en estos años en los que hemos sido solo él y yo; por su sabiduría, su apoyo incondicional y su amor, que han sido mi faro en los momentos más oscuros. A él le debo mi fortaleza y mi constancia.

También dedico este logro a mi madre y a mi hermana, quienes desde el cielo siguen iluminando mi camino. Su recuerdo es un estímulo constante para seguir adelante y hacer el bien, manteniendo viva su memoria a través de mis acciones.

Y, finalmente, dedico este esfuerzo a mí misma, por no darme por vencida, por enfrentar cada desafío con coraje y por cumplir mis metas a pesar de las adversidades. Este logro es también un recordatorio de que puedo lograr todo lo que me proponga.

Econ. Carolina Ugalde Loor

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento y aprecio a todas las personas que han jugado un papel crucial en nuestro camino hacia la realización de este proyecto de tesis. En especial, nuestra gratitud a nuestro tutor, MBA. Alejandro Reigosa Lara, cuya sabiduría, dedicación y paciencia no solo han enriquecido nuestro desarrollo académico sino también personal. Su guía experta nos ha ayudado a superar cada desafío que enfrentamos en este proceso. Nuestro reconocimiento se extiende a todos los docentes del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, cuya pasión y conocimiento han profundizado significativamente nuestra experiencia educativa.

Un especial agradecimiento al Dr. Roberto Tolozano Benites, Rector de la Universidad y nuestro jefe en la UBE. Su apoyo ha sido fundamental no solo por facilitarnos las herramientas académicas necesarias sino también por otorgarnos la beca que hizo posible nuestra maestría. Su liderazgo y compromiso con la excelencia son una fuente de inspiración constante.

Entre nosotras, hay un agradecimiento muy especial que deseamos expresar:

Yo, Vanessa, quiero agradecer a Carolina por ser más que una compañera de tesis; has sido una fuente de inspiración y un soporte constante. Gracias, Carolina, por tu energía incansable y tu compromiso con la excelencia, así como por la amistad sincera que hemos cultivado. Juntas hemos superado muchos desafíos, y tu presencia ha sido esencial en cada paso de este viaje.

Yo, Carolina, deseo agradecer profundamente a Vanessa. Tu visión clara y determinación han sido claves para la realización de nuestro proyecto. Gracias por tu sabiduría, tu apoyo incondicional y por todas las horas de trabajo compartido. Tu amistad ha sido un regalo invaluable, y estoy agradecida por cada momento que hemos compartido.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias y amigos por su amor, paciencia y comprensión. Sin su apoyo incondicional, este camino hubiera sido mucho más difícil.

Este proyecto es el resultado de un esfuerzo conjunto, y cada uno de ustedes ha sido parte fundamental de esta hermosa travesía. Gracias de corazón.

Vanessa & Carolina

RESUMEN

Este trabajo de titulación presenta una propuesta para mejorar la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador. La problemática central identificada reside en la falta de eficiencia y transparencia en los procesos financieros, afectando la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad de la institución. El propósito del estudio es diseñar un modelo de gestión financiera que optimice la asignación de recursos y facilite decisiones oportunas y precisas. La metodología aplicada incluye un enfoque mixto, combinando análisis cualitativos y cuantitativos mediante entrevistas y encuestas realizadas al personal administrativo y financiero de la universidad. Este enfoque permitió diagnosticar las deficiencias actuales, identificar áreas críticas de mejora y desarrollar propuestas alineadas con los objetivos institucionales. Entre los resultados más relevantes destaca la necesidad de estandarizar los procedimientos contables, mejorar la coordinación entre los departamentos y actualizar la tecnología financiera utilizada. Además, se identificó una falta de alineación entre los procesos financieros y los valores organizacionales, lo que genera ineficiencias operativas. La propuesta incluye la implementación de manuales de procedimientos financieros, capacitación continua del personal y la adopción de herramientas tecnológicas que garanticen la transparencia y agilidad en la gestión. Estas acciones buscan asegurar una administración eficiente de los recursos, fortaleciendo la capacidad de la universidad para cumplir sus metas académicas y administrativas. Las conclusiones reflejan que la adopción de estas mejoras permitirá a la Universidad Bolivariana del Ecuador superar las deficiencias actuales, mejorar su desempeño financiero y generar confianza en la comunidad universitaria. La implementación de la propuesta contribuirá no solo al cumplimiento normativo sino también al desarrollo sostenible de la institución.

Palabras clave: *Gestión Financiera, Recursos, Sostenibilidad, Transparencia, Mejora, Procesos.*

ABSTRACT

This degree work presents a proposal to improve financial management at the Bolivarian University of Ecuador. The central problem identified lies in the lack of efficiency and transparency in financial processes, affecting strategic decision making and the sustainability of the institution. The purpose of the study is to design a financial management model that optimizes resource allocation and facilitates timely and accurate decisions. The applied methodology includes a mixed approach, combining qualitative and quantitative analyzes through interviews and surveys carried out with the university's administrative and financial staff. This approach made it possible to diagnose current deficiencies, identify critical areas for improvement and develop proposals aligned with institutional objectives. Among the most relevant results, the need to standardize accounting procedures, improve coordination between departments and update the financial technology used stands out. Additionally, a lack of alignment between financial processes and organizational values was identified, resulting in operational inefficiencies. The proposal includes the implementation of financial procedures manuals, continuous staff training and the adoption of technological tools that guarantee transparency and agility in management. These actions seek to ensure efficient administration of resources, strengthening the university's capacity to meet its academic and administrative goals. The conclusions reflect that the adoption of these improvements will allow the Bolivarian University of Ecuador to overcome current deficiencies, improve its financial performance and generate trust in the university community. The implementation of the proposal will contribute not only to regulatory compliance but also to the sustainable development of the institution.

Keywords: *Financial Management, Resources, Sustainability, Transparency, Improvement, Processes.*

INDICE GENERAL

FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO.....	
COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO).....	
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE LOS AUTORES.....	
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT.....	
LISTADO DE TABLAS.....	1
LISTADO DE FIGURAS	2
LISTADO DE ANEXO	3
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del Problema	1
Formulación del problema.....	3
Preguntas de investigación	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	4
Hipótesis de investigación y Declaración de Variables.....	4
Metodología a emplear.....	4
Justificación de la investigación	6
Descripción del contenido de los capítulos que integran el informe	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Gestión Financiera	8
1.2 Estructura Organizacional	14
1.3 Asignación de Recursos.....	18
1.4 Sistema Financiero	23

1.5 Manuales de Procedimientos Financieros	28
1.6 Conclusiones preliminares del capítulo del marco teórico.....	32
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	34
2.1. Enfoque de la Investigación	34
2.2. Alcance de la investigación	35
2.3. Declaración y justificación del diseño de investigación.....	36
2.4. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.	37
2.5. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.	38
2.6. Delimitación de la población y la muestra	41
2.7. Presentación de los resultados del estudio diagnóstico.....	42
2.8 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico.....	43
2.9 Análisis e interpretación de las entrevistas	50
2.10 Análisis e interpretación de las encuestas	51
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	53
3.1. Presentación de la propuesta	53
3.2. Propósitos u objetivos generales y específicos	53
3.3. Fundamentación	54
3.4. Desarrollo.....	55
3.4.1 Mejoras al Departamento de Dirección de Obras.....	56
3.4.2 Mejoras al Departamento de Dirección de Recursos Humanos.....	57
3.4.3 Mejoras al Departamento de Dirección TIC's.....	58
3.4.4 Mejoras al Departamento de Dirección de Marketing.....	58
3.4.5 Mejoras al Departamento de Dirección Administrativa	59
3.4.6 Programación de Actividades del Proyecto de Gestión Financiera	60
3.5 Viabilidad técnica	64
3.6 Viabilidad financiera	66
3.7 Análisis Costo-Beneficio	67
3.8 Plan de Financiamiento.....	68
3.9 Viabilidad operativa de la propuesta de mejora al proceso financiero	68
3.10 Indicadores Clave de Desempeño (KPI) Propuestos.....	70
3.11 Validación de la propuesta.....	71

CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	83
TRIBUNAL PROYECTO DE TITULACIÓN.....	165

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	40
<i>Descripción y Análisis de Componentes Clave en la Gestión Financiera</i>	40
Tabla 2.	42
<i>Población de la investigación</i>	42
Tabla 3.	44
<i>Justificación de preguntas de la entrevista</i>	44
Tabla 4.	47
<i>Resultados de las entrevistas</i>	47
Tabla 5.	56
<i>Acciones Clave para la Mejora de la Gestión Financiera por Departamento</i>	56
Tabla 6.	61
<i>Cronograma de Implementación del Proyecto de Mejora Financiera</i>	61
Tabla 7.	64
<i>Viabilidad técnica</i>	64
Tabla 8.	66
<i>Presupuesto Estimado para la Implementación de la Propuesta</i>	66
Tabla 9.	67
<i>Análisis Costo-Beneficio</i>	67
Tabla 10.	68
<i>Plan de Financiamiento</i>	68
Tabla 11.	69
<i>Estrategias Clave para la Implementación de Mejoras Financieras</i>	69
Tabla 12.	70
<i>Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para la Gestión Financiera</i>	70
Tabla 13.	72
<i>Validación de la propuesta</i>	72

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	2
----------------	---

LISTADO DE ANEXO

Anexo A. Instrumento de investigación (Encuesta)	83
Anexo B. Instrumento de investigación (Entrevista)	90
Anexo C1. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	92
Anexo C2. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	97
Anexo C3. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	102
Anexo C4. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	107
Anexo C5. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	111
Anexo C6. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	114
Anexo C7. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	118
Anexo C8. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	122
Anexo C9. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	125
Anexo C10. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	129
Anexo C11. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	137
Anexo C12. Entrevista a Directivos Expertos en Gestión Financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador	142
Anexo D1. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	145
Anexo D2. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	145
Anexo D3. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	146
Anexo D4. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	146
Anexo D5. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	147
Anexo D6. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	147
Anexo D7. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera	148

Anexo D8. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	148
Anexo D9. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	149
Anexo D10. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	149
Anexo D11. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	150
Anexo D12. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	150
Anexo D13. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	151
Anexo D14. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	151
Anexo D15. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	152
Anexo D16. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	152
Anexo D17. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	153
Anexo D18. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	153
Anexo D19. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	154
Anexo D20. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	154
Anexo D21. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	155
Anexo D22. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	155
Anexo D23. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	156
Anexo D24. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	156
Anexo D25. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	157
Anexo D26. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	157
Anexo D27. Resultado de la Encuesta a personal Involucrado con el área Financiera.....	158
Anexo E. Diagrama de procesos (Propuesta parte 1).....	159
Anexo E. Diagrama de procesos (Propuesta parte 2).....	162
Anexo F. Cuestionario de evaluación de la propuesta de mejora al proceso financiero.....	163

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

El modelo de gestión del sistema financiero en las universidades se refiere a la forma en que se administra y controla el flujo de recursos económicos en este tipo de instituciones. Cada universidad tiene su propio enfoque de administración financiera diseñado para satisfacer sus necesidades y circunstancias particulares, así como garantizar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, de acuerdo con Chancay y Murillo (2019) en la actualidad, las instituciones de educación superior se enfrentan a nuevos desafíos cuando se trata de determinar cómo responder de manera efectiva y eficiente a las demandas sociales.

Esto hace que las instituciones universitarias enfrenten un desafío. En esta dirección, la educación superior ha dejado de ser un bien de consumo vinculado a una minoría de la población y se ha convertido en un importante factor de desempeño económico de los diversos impulsores del conocimiento y en una expectativa para el individuo en la sociedad contemporánea (Abad et al., 2021).

Las universidades a nivel mundial muestran resultados satisfactorios de la gestión por procesos cuando las actividades de gestión que son concomitantes se integran de una manera ágil, permitiendo alcanzar los objetivos y la mejora continua de los procesos y procedimientos del sistema (Chancay y Murillo , 2019, p. 8).

De igual manera, Chancay y Murillo (2019) considera que para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad financiera algunas universidades ecuatorianas han implementado su forma de gestión financiera. Las universidades pueden administrar sus recursos financieros de manera efectiva y eficiente al implementar un enfoque basado en procesos, fomentar la participación y la colaboración, y establecer mecanismos de evaluación y control. Esto mejora la estabilidad financiera del país, la transparencia y la calidad de la educación superior.

La Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE) juega un papel esencial en la educación nacional, subrayando la necesidad de una gestión financiera eficiente para garantizar su continuidad y crecimiento. La capacidad de tomar decisiones estratégicas en la asignación de recursos financieros es crucial para alcanzar los objetivos académicos y administrativos de la institución. Sin embargo, enfrenta desafíos que obstaculizan su capacidad para tomar decisiones

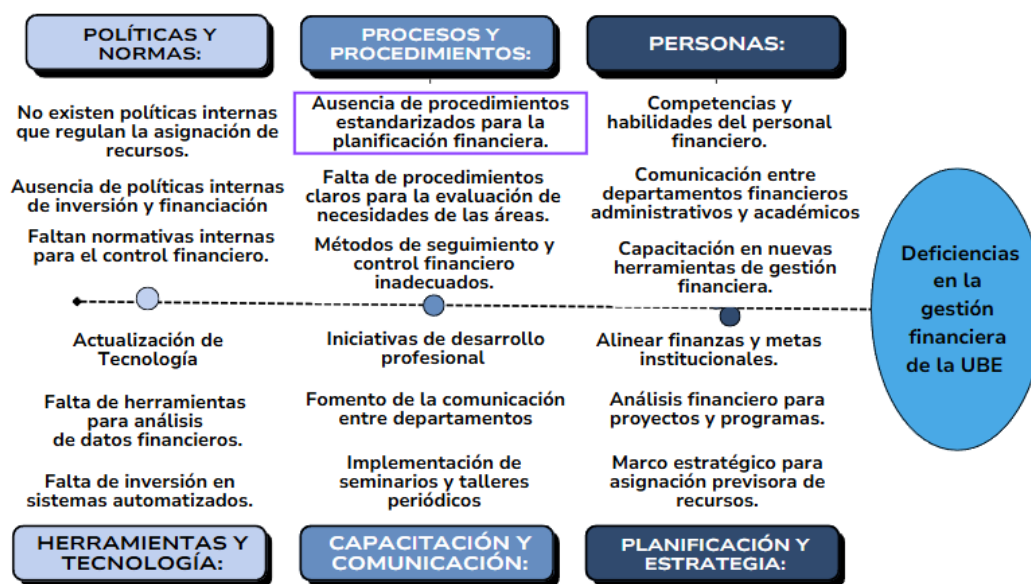
eficientes y transparentes, los que deben abordarse para asegurar la sostenibilidad y el desarrollo continuo de la universidad.

La problemática central identificada en la UBE radica en las deficiencias de su gestión financiera, derivadas de la falta de un modelo definido, un análisis insuficiente de la situación financiera, una asignación ineficiente de recursos, la opacidad en la asignación de fondos y la carencia de un proceso estructurado para la recepción de documentos contables. Estas deficiencias tienen consecuencias significativas, como la dificultad para tomar decisiones estratégicas debido a la falta de información precisa, restricciones en la evaluación de ofertas comerciales y el riesgo de percepciones negativas que podrían afectar la gestión institucional de la universidad.

Además, la asignación ineficaz de recursos podría dar lugar a una reducción en la variedad de servicios académicos, mientras que la pérdida de oportunidades en el mercado financiero podría disminuir la capacidad de la universidad para atraer inversiones y patrocinios, comprometiendo su competitividad. Es esencial abordar estas cuestiones para garantizar un futuro sólido y sostenible para la UBE. A continuación, en la Figura 1 se pueden observar las causas y efectos de la problemática actual de la UBE.

Figura 1.

Análisis de Ishikawa de la UBE



Nota: La figura muestra el resumen de la problemática actual de la UBE sus causa y efectos

El objeto de la investigación es analizar y proponer mejoras al proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE). Este estudio se enfoca en diagnosticar profundamente las deficiencias operativas y estratégicas en la gestión financiera de la UBE, con el objetivo de diseñar un modelo optimizado que no solo mejore la asignación y el uso de los recursos, sino que también fortalezca la transparencia y la sostenibilidad financiera de la institución. Se pretende que estas mejoras alineen más estrechamente los procesos financieros con los valores organizacionales y los objetivos estratégicos de la universidad, buscando potenciar la eficiencia y la responsabilidad en la administración de los recursos universitarios.

Formulación del problema.

Para iniciar este estudio, se formula la siguiente pregunta central: ¿Qué factores permitirían optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas en la Universidad Bolivariana del Ecuador?

Preguntas de investigación

Para desagregar la pregunta general del problema de investigación, se puede considerar las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación financiera actual de la Universidad Bolivariana del Ecuador?

¿Cuáles son los factores clave que influyen en la asignación de recursos financieros?

¿Qué estrategias se pueden implementar para tomar decisiones adecuadas en la gestión de recursos financieros y contables de la Universidad Bolivariana del Ecuador?

Objetivo general

El objetivo general se centra en diseñar el modelo de gestión del sistema financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador para permitir una asignación de recursos adecuada y una toma de decisiones oportuna.

Objetivos específicos

Este objetivo se desglosa en los siguientes objetivos específicos, orientados a abordar diferentes aspectos clave de la gestión financiera:

1. Fundamentar teóricamente el marco de la gestión financiera aplicables al contexto de la Universidad Bolivariana de Ecuador.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso financiero de la Universidad Bolivariana de Ecuador.
3. Desarrollar una propuesta de mejora para la gestión financiera enfocada en la optimización y la transparencia de los recursos a través de un plan de implementación dentro del contexto de la Universidad Bolivariana de Ecuador.

Hipótesis de investigación y Declaración de Variables

Dado que el objetivo principal del presente trabajo es diseñar una propuesta de mejora al proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador, la investigación se orienta principalmente hacia la acción práctica y la resolución de problemas concretos, que busca soluciones prácticas en contextos reales. Al no plantear hipótesis ni variables, se obtiene flexibilidad para adaptarse a las necesidades y particularidades de la universidad, lo que es crucial, ya que cada institución educativa tiene sus propios desafíos y requisitos financieros.

Esta investigación se centra en la recopilación de datos y la interacción con los directivos de cada uno de los departamentos de la Universidad, para comprender a fondo sus necesidades financieras; lo que permitirá diseñar un manual financiero altamente relevante y efectivo que se adapte a sus circunstancias específicas.

Metodología a emplear

El paradigma pragmático adoptado en este estudio establece la base para una investigación orientada hacia la acción y las soluciones prácticas en el centro de la investigación (Hernández et al., 2014). Esta elección metodológica responde a la base del argumento que reconoce las necesidades y las características particulares del objeto de estudio como determinantes esenciales para la selección del método de investigación.

La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos proporciona una comprensión completa, permitiendo un análisis integral de las preguntas de investigación planteadas. Facilita la adaptabilidad y la aplicabilidad del estudio, actuando como respaldo para abordar de manera efectiva el problema en cuestión. La metodología mixta, sustentada por la lógica pragmática, se presenta como la más adecuada, ya que permite comprender las diversas dimensiones del problema y también generar soluciones aplicables que puedan ser evaluadas y ajustadas en contextos reales, maximizando así la relevancia y el impacto de la investigación.

Se opta por un enfoque mixto que refleja la flexibilidad del paradigma pragmático. Según Hernández et al. (2014), la utilización de métodos mixtos permite una exploración más completa del fenómeno de estudio, involucrando la recopilación y el análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque integral facilita una comprensión más profunda y la capacidad de hacer inferencias más ricas y fundamentadas a partir de la información recabada, contribuyendo así a una perspectiva más enriquecedora y aplicable de la gestión financiera universitaria.

Se adopta un alcance descriptivo que, conforme a Hernández et al. (2014), se orienta a detallar las propiedades y características fundamentales del objeto de estudio. En este caso particular, se aborda la situación actual de la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), con la finalidad de diseñar propuestas de solución. Tal enfoque resulta esencial dada la intrincada naturaleza de los desafíos financieros que la universidad afronta y el imperativo de obtener un entendimiento detallado de estos asuntos para intervenir de manera efectiva.

El diseño se enmarca en un enfoque no experimental. Siguiendo las indicaciones de Hernández et al. (2014), la investigación se concentra en la observación y descripción de fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin la manipulación activa de las variables. Esta metodología es particularmente adecuada para la naturaleza de los objetivos planteados, centrados en generar soluciones prácticas más que en la confirmación de teorías preestablecidas. Este planteamiento es apropiado para capturar la variedad y la complejidad del sistema financiero de la universidad, abordando sus múltiples facetas de una manera completa.

Aspectos importantes para la validez de los hallazgos son la población y la muestra; siguiendo a Condori (2020), la población es entendida como el conjunto total de elementos que poseen las características en las cuales se centra la investigación. En el contexto de este estudio, la población incluye a todo el personal que conforma el área financiera de la Universidad Bolivariana de Ecuador. Considerando que este grupo no supera las 200 personas, se ha tomado la decisión

metodológica, respaldada por Mucha et al. (2021), de no seleccionar una muestra representativa sino de incluir a la totalidad de la población en el análisis, facilitando un enfoque exhaustivo y completo que refleja con precisión las dinámicas financieras de la institución.

Utilizando un enfoque deductivo que parte de principios financieros aceptados para tratar problemas específicos de la gestión universitaria y siguiendo a Quesada y Medina (2020), se adopta una metodología que combina la teoría financiera con la práctica, a través de la revisión bibliográfica y el análisis de casos, complementados con técnicas empíricas como entrevistas y cuestionarios. Este enfoque permite adaptar estrategias financieras ampliamente reconocidas al contexto particular de la UBE, buscando soluciones prácticas para sus retos financieros únicos.

Para obtener una comprensión empírica y detallada del sistema financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador, se emplearon metodologías de recolección de datos que incluyen encuestas con cuestionarios y entrevistas estructuradas. Estos instrumentos fueron diseñados con preguntas cuidadosamente seleccionadas para captar información específica y relevante, asegurando precisión en los datos recogidos. Para analizar estos datos, se aplicaron métodos estadísticos descriptivos, principalmente el análisis de frecuencias y porcentajes. El análisis de frecuencias implica contar la cantidad de veces que cada respuesta posible aparece en los datos, proporcionando una visión general de las tendencias predominantes. El análisis de porcentajes complementa este enfoque, convirtiendo las frecuencias en porcentajes para una interpretación clara de la proporción que cada categoría de respuesta representa dentro del total, facilitando la evaluación de las prácticas financieras actuales y la formulación de recomendaciones efectivas para optimizar los procesos financieros de la universidad.

Justificación de la investigación

La urgente necesidad de enfrentar los retos financieros en la Universidad Bolivariana del Ecuador motiva esta investigación, la cual se centra en diseñar un modelo de gestión financiera específico para las necesidades de la institución. Este enfoque es crucial para mejorar la asignación de presupuestos y optimizar los gastos. Además de fortalecer la gestión financiera de la universidad, el estudio también busca ofrecer insights aplicables a otras instituciones con desafíos similares, elevando así los estándares de transparencia y rendición de cuentas en el sector educativo.

El aporte de esta investigación no solo es relevante académicamente, sino que también propone soluciones prácticas con el potencial de transformar la gestión financiera en el ámbito educativo, promoviendo la confianza entre los diferentes grupos interesados y sirviendo de modelo para otras universidades.

Este estudio aborda los desafíos financieros de la UBE través de tres capítulos principales. Comienza con un marco teórico que explora las bases conceptuales de la investigación, seguido de una metodología que detalla el enfoque práctico para abordar el problema identificado. Finalmente, se presenta una propuesta de mejora basada en los hallazgos, culminando con conclusiones que reflejan el impacto potencial y las aplicaciones de la investigación.

Descripción del contenido de los capítulos que integran el informe

El primer capítulo revisa las teorías y modelos de gestión financiera que son aplicables en el contexto universitario. Se analizan diversas prácticas de gestión financiera y se examina su impacto en la eficiencia y transparencia organizacional. También se evalúan modelos de asignación de recursos y se exploran estudios de caso que ilustran la implementación efectiva de estrategias de gestión financiera en otras instituciones educativas.

En el segundo capítulo, se detalla la metodología del estudio, describiendo el diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos y los métodos de análisis empleados. Se enfatiza la utilización de encuestas y entrevistas como herramientas clave para obtener datos cualitativos y cuantitativos de administradores, personal financiero y otros stakeholders clave. Esta información es esencial para comprender la situación actual y facilitar el diseño de soluciones eficaces. Se justifica la elección de un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión integral de la situación financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador y para desarrollar soluciones basadas en evidencia.

El tercer capítulo presenta la propuesta desarrollada para mejorar la gestión financiera de la universidad, detallando los pasos para su implementación y discutiendo cómo se validaron las mejoras sugeridas. Se concluye con una evaluación de los impactos potenciales de la propuesta sobre la mejora de la transparencia y la eficiencia de los procesos financieros

Cada capítulo construye sobre el anterior para asegurar una narrativa coherente que guíe al lector a través de la comprensión teórica hacia las aplicaciones prácticas de las soluciones propuestas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión Financiera

1.1.1 Teorías y modelos de gestión financiera

La gestión financiera se refiere al proceso estratégico de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros de una organización con el fin de alcanzar sus metas y objetivos. Este proceso incluye una amplia gama de actividades, como la elaboración de presupuestos, la administración de flujos de efectivo, la inversión de fondos y la gestión de riesgos. Su propósito central es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas en el caso de las corporaciones, o asegurar la sostenibilidad y eficacia en el uso de recursos en entidades no lucrativas o instituciones públicas (Nmims, 2020).

Para Velásquez-Piñas et al.(2023), la gestión financiera no se limita solo a mantener las cuentas y los informes financieros al día; es una función esencial que involucra la toma de decisiones estratégicas y operativas que afectan a toda la organización. Las decisiones de financiación, inversión y operación son consideradas cuidadosamente para asegurar que los recursos disponibles se utilicen de la manera más eficiente posible, contribuyendo a la salud financiera y la estabilidad a largo plazo de la organización.

En el núcleo de la gestión financiera se encuentra el análisis financiero, a través del cual los gestores evalúan el desempeño pasado y proyectan el futuro financiero de la empresa. Esto se realiza mediante el uso de ratios financieros que evalúan la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia de la empresa. Estos análisis ayudan a tomar decisiones informadas sobre dónde invertir, cuándo financiar y cómo gestionar los costos y los ingresos (Jara et al., 2021).

La gestión de riesgos también es un aspecto crucial de la gestión financiera, ya que implica identificar, analizar y responder a factores de riesgo que podrían afectar los activos y ganancias de la empresa. Esto incluye riesgos financieros como la volatilidad del mercado, riesgos crediticios y otros riesgos operacionales que pueden comprometer la posición financiera de la empresa.

En esa línea, la gestión financiera es fundamental para el éxito y la estabilidad de cualquier organización, permitiéndole cumplir sus objetivos al hacer un uso óptimo de sus recursos financieros y al minimizar los riesgos que podrían obstaculizar su crecimiento y su capacidad de operar eficazmente.

La gestión financiera en el ámbito educativo, especialmente en las universidades, juega un papel crucial en asegurar que estas instituciones no solo mantengan su estabilidad económica, sino que también promuevan la expansión y mejora continua de sus ofertas educativas y de investigación. Las teorías y modelos de gestión financiera ofrecen marcos a través de los cuales las instituciones pueden diseñar e implementar estrategias para optimizar sus recursos financieros. En esencia, la gestión financiera en universidades involucra la planificación, organización, dirección y control de los recursos económicos para cumplir con los objetivos institucionales de manera sostenible (Carchi et al., 2020).

Dentro del ámbito educativo, los fundamentos de gestión financiera abarcan una variedad de actividades esenciales como la presupuestación, la asignación de recursos, la gestión de inversiones y el financiamiento de proyectos académicos y administrativos. Estas actividades aseguran que la universidad pueda funcionar eficazmente día a día, al mismo tiempo que se planifica para futuras necesidades y expansiones. Esto incluye desde la gestión de la matrícula y las cuotas hasta la obtención y administración de fondos para investigación y desarrollo (Buele Nugra et al., 2020).

Uno de los modelos de gestión financiera aplicados en universidades es el modelo basado en centros de responsabilidad, donde cada departamento o facultad gestiona su propio presupuesto y se hace responsable de sus ingresos y gastos. Este modelo promueve una mayor transparencia y accountability, permitiendo una mejor evaluación del rendimiento financiero y académico de las distintas áreas. Otro modelo común es el de financiación basada en la actividad, que asigna recursos basándose en la actividad real de enseñanza e investigación, buscando así incentivar la eficiencia y la innovación (Valencia et al., 2020).

Internacionalmente, la gestión financiera de las instituciones de educación superior varía significativamente debido a las diferencias en marcos regulatorios, fuentes de financiamiento y objetivos institucionales. En países como Estados Unidos, las universidades a menudo dependen en gran medida de la financiación privada, incluyendo donaciones y colegiaturas, mientras que en Europa, el financiamiento público juega un papel más importante, lo que conlleva a diferentes estrategias y desafíos en la gestión financiera.

Comparativamente, las universidades estadounidenses tienden a enfocarse en la creación de endowments o patrimonios financieros que les permitan generar ingresos a través de inversiones. Este modelo de autofinanciación les proporciona una mayor independencia aunque

les expone a mayores riesgos de mercado. En contraste, las universidades europeas, con su mayor dependencia del financiamiento estatal, enfrentan desafíos relacionados con la fluctuación de los presupuestos gubernamentales y a menudo tienen menos flexibilidad para invertir en nuevas iniciativas.

Esta divergencia en los modelos de financiación también lleva a diferentes enfoques en la gestión de costos y en las estrategias para aumentar ingresos. Las universidades estadounidenses, por ejemplo, invierten considerablemente en campañas de recaudación de fondos y en la comercialización de sus programas educativos y de investigación para atraer estudiantes tanto nacionales como internacionales. En cambio, muchas universidades europeas se concentran en maximizar la eficiencia operativa y en fortalecer las colaboraciones con otras instituciones y con el sector gubernamental para asegurar financiación (Solís, 2021).

Además, la autonomía universitaria respecto a las decisiones financieras también varía considerablemente. En algunos países, las universidades tienen amplia libertad para determinar cómo se gastan los fondos, mientras que en otros, el gobierno central puede imponer restricciones estrictas sobre los gastos y la asignación de recursos. Esta diferencia puede impactar significativamente en la capacidad de una universidad para adaptarse a cambios rápidos en el entorno educativo y de investigación.

Así, las universidades deben no solo gestionar sus finanzas de manera efectiva, sino también adaptarse a las condiciones económicas y regulatorias cambiantes que enfrentan. Esto requiere un enfoque dinámico y flexible de la gestión financiera, que pueda responder tanto a desafíos internos como a influencias externas. La implementación de tecnologías avanzadas y sistemas de información financiera se ha vuelto esencial en este contexto para proporcionar datos precisos y en tiempo real que faciliten decisiones estratégicas informadas.

La evaluación del rendimiento financiero mediante indicadores clave de rendimiento también es una práctica común en la gestión financiera universitaria. Estos indicadores ayudan a las instituciones a medir su eficiencia en el uso de recursos, la sostenibilidad financiera y la capacidad de generar ingresos suficientes para sostener sus operaciones y desarrollo futuro. A través de estos indicadores, las universidades pueden ajustar sus estrategias financieras para mejorar su rendimiento general (Cerezo et al., 2023).

Por último, la gestión financiera en el ámbito universitario no solo se ocupa de la eficiencia económica, sino que también tiene una fuerte componente ética. Es fundamental que las prácticas

financieras promuevan la equidad y el acceso a la educación, asegurando que los recursos se utilicen para facilitar la inclusión y el progreso social. Esto incluye la provisión de becas, la financiación de programas de investigación que aborden problemas sociales importantes y la creación de oportunidades para estudiantes de todos los estratos económicos.

En ese aspecto, las universidades enfrentan una amplia gama de desafíos financieros que requieren un manejo experto y adaptativo. La gestión financiera eficaz no solo asegura la sostenibilidad económica de estas instituciones, sino que también fortalece su capacidad para cumplir su misión educativa y social en un entorno global cada vez más competitivo y cambiante.

1.1.2 Diagnóstico de procesos financieros

El diagnóstico de procesos financieros es un paso fundamental para cualquier institución que busque optimizar sus operaciones financieras y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Este diagnóstico involucra el empleo de diversas metodologías que permiten evaluar de forma crítica el estado actual de las finanzas de la institución. En el contexto de la Universidad Bolivariana del Ecuador, el primer paso hacia la mejora de los procesos financieros comienza con una evaluación exhaustiva que utiliza metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. Estas metodologías incluyen análisis de la estructura de costos, evaluación de la eficiencia del capital de trabajo y análisis de los flujos de efectivo (Velásquez-Piñas et al., 2023).

Dentro de estas metodologías, se emplean diversas herramientas y técnicas de análisis financiero que son esenciales para obtener una imagen clara y detallada de la salud financiera de la universidad. El análisis de ratios financieros, por ejemplo, es una herramienta crítica que ayuda a evaluar aspectos como liquidez, solvencia, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Estas métricas permiten identificar tendencias negativas o positivas y fundamentan la toma de decisiones estratégicas. Otras técnicas importantes incluyen el análisis vertical y horizontal de estados financieros, que proporciona una visión comparativa de la evolución financiera a lo largo del tiempo y frente a otros estándares o instituciones similares (Díaz-Vega y Ospina-Opsina, 2023).

Un estudio de caso relevante en el diagnóstico financiero universitario puede ilustrar mejor la aplicación y la utilidad de estas metodologías y herramientas. Por ejemplo, una universidad latinoamericana similar a la Universidad Bolivariana del Ecuador implementó una revisión completa de su estructura financiera, utilizando el análisis Dupont para descomponer la rentabilidad en sus factores constituyentes. Este estudio no solo reveló áreas de ineficiencia en la

utilización de recursos, sino que también proporcionó las bases para un rediseño del enfoque financiero que centró esfuerzos en mejorar la gestión del capital circulante (Valencia et al., 2020).

Aplicando estas lecciones al caso de la Universidad Bolivariana del Ecuador, se podría comenzar con un análisis FODA específicamente enfocado en los aspectos financieros. Esta herramienta estratégica permitiría identificar no solo las debilidades y amenazas que afectan a la universidad, sino también las oportunidades y fortalezas sobre las cuales se puede construir. El resultado de este análisis debería informar el desarrollo de estrategias específicas diseñadas para abordar los desafíos identificados y aprovechar las áreas de fortaleza.

Por ejemplo, para Buele et al. (2020), si el diagnóstico revela una dependencia excesiva en financiamiento externo que pone en riesgo la estabilidad financiera a largo plazo, la universidad podría explorar estrategias para aumentar sus ingresos internos a través de programas de educación continua y servicios especializados que aprovechen su infraestructura y expertise existente. Este tipo de estrategias no solo mejorarían la solvencia y liquidez, sino que también contribuirían a la diversificación de las fuentes de ingresos.

En ese aspecto, el diagnóstico de procesos financieros en la Universidad Bolivariana del Ecuador debe ser un proceso integrado y estratégicamente alineado con las metas generales de la institución. Utilizar una combinación de metodologías y herramientas probadas, junto con el aprendizaje de estudios de caso relevantes, proporcionará una base sólida para la propuesta de mejoras significativas en la gestión financiera. Este es el primer paso crítico hacia la transformación financiera que sostendrá la misión educativa y de investigación de la universidad en el futuro.

1.1.3 Propuestas de mejora en la gestión financiera

En el marco de las propuestas de mejora para la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador, es crucial abordar la optimización de recursos como uno de los pilares fundamentales. Esta estrategia implica la revisión y mejora continua de cómo se asignan y utilizan los recursos financieros dentro de la universidad. La optimización de recursos no solo busca reducir costos y eliminar gastos innecesarios, sino también maximizar la eficacia de los fondos disponibles para apoyar la misión educativa y de investigación de la institución. Herramientas como la presupuestación basada en resultados y la gestión de costos por actividades son ejemplos de cómo se pueden alinear mejor los recursos con las necesidades y prioridades estratégicas de la universidad (Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías, 2023).

Además de la optimización de recursos, la implementación de políticas de transparencia financiera es vital para fortalecer la confianza entre todos los stakeholders, incluidos estudiantes, profesores, personal administrativo y financiadores externos. La transparencia financiera no solo mejora la rendición de cuentas y la gobernanza, sino que también contribuye a un ambiente de mayor confianza y seguridad, esencial para atraer inversión y apoyo financiero externo. Esto se puede lograr mediante la publicación regular de informes financieros detallados, la realización de auditorías independientes y la creación de un portal en línea donde toda la comunidad universitaria pueda acceder a información financiera actualizada y relevante (Encalada, 2022).

La creación de planes de acción y cronogramas de implementación constituye el tercer componente crucial de las propuestas de mejora financiera. Estos planes deben detallar los pasos específicos, los plazos y los responsables de llevar a cabo cada una de las mejoras propuestas. Un cronograma efectivo debe incluir hitos claros y fechas límite que aseguren un avance medible hacia los objetivos financieros establecidos. Además, debería permitir una flexibilidad razonable para adaptarse a cambios imprevistos o desafíos que surjan durante el proceso de implementación.

Esencialmente, cada uno de estos elementos—optimización de recursos, transparencia financiera y planes de acción detallados—debe estar interconectado. La optimización de recursos proporciona la base financiera sobre la cual se pueden construir políticas de transparencia. A su vez, una mayor transparencia facilita una mejor planificación y seguimiento, lo que se refleja en la creación de planes de acción más robustos y efectivos. La interacción entre estos elementos asegura no solo la mejora de la gestión financiera, sino también la sustentabilidad de largo plazo de la institución.

En el contexto de la Universidad Bolivariana del Ecuador, aplicar estas mejoras requerirá un compromiso organizacional con la transformación financiera y la disposición para ajustar prácticas tradicionales a realidades contemporáneas. La dirección de la universidad deberá liderar el cambio con el apoyo de todos los niveles de la organización, asegurando que las mejoras propuestas se integren completamente en la cultura institucional.

Finalmente, el éxito de estas propuestas de mejora dependerá en gran medida de cómo se monitorea y evalúa su implementación a lo largo del tiempo. Esto implica establecer sistemas de revisión y evaluación continuos que permitan medir el impacto de las mejoras en la gestión financiera y hacer ajustes cuando sea necesario. Así, la Universidad Bolivariana del Ecuador podrá asegurarse de que sus procesos financieros no solo respondan a las necesidades actuales, sino que

también estén preparados para enfrentar los desafíos futuros, manteniendo su compromiso con la excelencia y la innovación educativa.

1.2 Estructura Organizacional

1.2.1 Estructura organizacional y su impacto en la gestión financiera

Para Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez (2021), las universidades, al igual que cualquier otra institución o empresa, necesitan de una estructura organizacional clara y eficiente para funcionar correctamente. En el contexto universitario, existen principalmente tres tipos de estructuras organizacionales: la estructura centralizada, la descentralizada y la matricial. La estructura centralizada permite una toma de decisiones rápida y uniforme, ya que las directrices provienen de una autoridad central. En contraste, la estructura descentralizada distribuye el poder a diferentes facultades o departamentos, lo que puede fomentar una gestión más autónoma y especializada. Por último, la estructura matricial, aunque menos común, intenta combinar lo mejor de ambos mundos, donde las líneas de autoridad son tanto verticales como horizontales, permitiendo una mayor flexibilidad y respuesta a las necesidades específicas de cada área .

La elección de la estructura organizacional en una universidad influye significativamente en su eficiencia financiera. Por ejemplo, en una estructura centralizada, la consolidación de las decisiones financieras puede llevar a economías de escala y a una mejor negociación con proveedores, lo que potencialmente reduce costos. Sin embargo, este tipo de estructura puede no ser tan efectiva en la adaptación a las necesidades locales específicas de cada departamento o facultad, lo que podría resultar en asignaciones de recursos menos óptimas. Por otro lado, una estructura descentralizada puede mejorar la capacidad de adaptación y la satisfacción de las necesidades específicas, pero también puede llevar a redundancias y a una menor cohesión en la política financiera general de la universidad (Argudo et al., 2022).

Un ejemplo notable de una reestructuración organizacional exitosa es el de la Universidad de Michigan, que implementó una transición de una estructura altamente centralizada a una más descentralizada. Esta reestructuración permitió a cada departamento tener mayor control sobre sus finanzas, lo que incentivó una gestión más responsable y una asignación de recursos más alineada con sus necesidades específicas. Como resultado, la universidad no solo vio mejoras en la eficiencia de la gestión financiera, sino también un incremento en la satisfacción del personal y del estudiantado, quienes percibieron que sus necesidades específicas eran mejor atendidas.

Otro caso interesante es el de la Universidad de Stanford, que optó por una estructura matricial para manejar proyectos interdisciplinarios y centros de investigación que involucran a múltiples departamentos. Esta estructura ha permitido una colaboración más fluida entre departamentos, lo que ha resultado en una gestión financiera más eficiente y en la optimización del uso de recursos. La estructura matricial ha demostrado ser particularmente beneficiosa en ambientes académicos donde la colaboración y la innovación interdisciplinaria son clave para el éxito (Argudo et al., 2022).

En esa línea, la estructura organizacional de una universidad no solo define el marco de autoridad y responsabilidad, sino que también juega un papel crucial en la eficiencia de la gestión financiera. La centralización puede ofrecer eficiencias en términos de costos y decisiones cohesivas, mientras que la descentralización favorece la adaptabilidad y la satisfacción de necesidades específicas. La estructura matricial, por su parte, facilita la colaboración y la innovación al integrar vertical y horizontalmente la gestión de recursos (Rincón y Aldana, 2021).

En última instancia, la elección de una estructura organizacional adecuada depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la institución, sus objetivos estratégicos, y el contexto cultural y económico en el que opera. Las universidades deben evaluar continuamente su estructura organizacional para asegurarse de que esta contribuya positivamente a su gestión financiera y al logro de sus metas académicas y administrativas. Cambiar de estructura puede ser un proceso complejo y desafiante, pero, como lo demuestran los casos de Michigan y Stanford, puede resultar en mejoras significativas en la eficiencia operativa y la satisfacción general.

1.2.2 Integración de procesos financieros en la estructura organizacional

La integración de procesos financieros en la estructura organizacional de cualquier entidad, como una universidad o una corporación, es un paso crítico para asegurar la eficiencia y la efectividad en la gestión de recursos. Existen diversos modelos de integración de funciones financieras, que van desde la centralización completa de estas funciones hasta modelos más distribuidos que involucran la integración horizontal entre departamentos. En un modelo centralizado, todas las decisiones y procesos financieros son manejados por un departamento central, lo que puede facilitar una visión unificada y coherente de las finanzas de la organización, así como una mayor facilidad en la implementación de políticas y procedimientos uniformes (Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez, 2021).

Sin embargo, la gestión del cambio organizacional necesario para integrar los procesos financieros puede presentar desafíos significativos. Cambiar la forma en que una organización maneja sus finanzas requiere no solo cambios estructurales, sino también una modificación de la cultura organizacional y las prácticas cotidianas. Los empleados y gestores pueden resistirse al cambio debido a la incertidumbre que este genera o a la pérdida de autonomía en sus roles específicos. Para abordar estos desafíos, es fundamental que la dirección de la organización desarrolle un plan de cambio bien estructurado que incluya formación para los empleados, comunicación clara de los objetivos y beneficios del nuevo sistema, y un soporte continuo durante y después de la implementación del cambio.

Entre las barreras para la integración de procesos financieros, la resistencia al cambio es quizá la más formidable. Además, la falta de compatibilidad tecnológica entre diferentes sistemas financieros utilizados por varios departamentos puede complicar la integración. Por ejemplo, si el departamento de recursos humanos utiliza un software de nóminas que no es compatible con el sistema contable del departamento financiero, esto puede crear ineficiencias y errores en la consolidación de la información financiera. Por otro lado, un facilitador clave para la integración es la tecnología de la información. Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) modernos y plataformas integradas de gestión financiera pueden ayudar enormemente a superar las barreras tecnológicas y facilitar un flujo de información transparente y en tiempo real entre departamentos (Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez, 2021).

Otro aspecto importante en la integración de procesos financieros es el enfoque en la capacitación y el desarrollo profesional continuo de los empleados involucrados en estos procesos. La educación continua en nuevas tecnologías y métodos contables no solo aumenta la competencia y la eficiencia del personal, sino que también contribuye a una mayor aceptación del cambio, ya que los empleados se sienten más preparados y seguros en sus roles renovados. Este enfoque en el desarrollo del capital humano puede ser un facilitador crucial para una integración exitosa.

A lo largo de este proceso de integración, es vital que la organización mantenga líneas de comunicación abiertas y efectivas. Esto no solo se refiere a la comunicación vertical entre la dirección y los empleados, sino también a la comunicación horizontal entre departamentos. La creación de equipos interdisciplinarios o comités de integración puede ser una estrategia efectiva para facilitar este tipo de comunicación y asegurar que todos los departamentos no solo estén

informados sino también comprometidos con el proceso de integración financiera (Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez, 2021).

En ese aspecto, la integración de procesos financieros en la estructura organizacional es una tarea compleja que requiere un enfoque cuidadoso y considerado. A través de la implementación de modelos adecuados de integración, la gestión eficaz del cambio, y la superación de barreras mientras se aprovechan los facilitadores disponibles, las organizaciones pueden lograr una gestión financiera más eficiente y efectiva. Este proceso no solo mejora la precisión y la eficiencia de la información financiera, sino que también fortalece la organización en su conjunto, preparándola mejor para enfrentar los desafíos futuros.

1.2.3 Gestión del talento y competencias financieras

La gestión del talento y el desarrollo de competencias financieras en el personal son aspectos cruciales para cualquier organización que aspire a una gestión financiera eficaz y eficiente. Este proceso comienza con la identificación de las habilidades y conocimientos financieros necesarios para cada puesto dentro de la estructura organizacional. Una vez identificadas estas competencias, la organización puede proceder a reclutar y seleccionar personal que no solo posea las habilidades técnicas necesarias, sino que también demuestre potencial para el desarrollo profesional y la adaptación a los cambios que puedan surgir en el entorno financiero (Vasquez Ponce et al., 2021).

Una vez incorporado el personal, la capacitación y formación continua se convierten en elementos esenciales para mantener y mejorar las competencias financieras de los empleados. Los programas de formación deben diseñarse no solo para actualizar al personal sobre las últimas prácticas y regulaciones financieras, sino también para mejorar sus habilidades analíticas y de toma de decisiones. Esto puede incluir, por ejemplo, seminarios sobre nuevas normativas contables, talleres sobre el uso de software financiero avanzado, o cursos de liderazgo para los gerentes financieros. Este tipo de formación continua ayuda a crear un equipo financiero que no solo es competente en sus tareas diarias, sino que también está preparado para liderar la innovación y manejar situaciones complejas que puedan surgir (Álvarez-Panta, 2021).

Además de la formación continua, la evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para gestionar las competencias financieras dentro de una organización. Estas evaluaciones permiten no solo identificar áreas donde los empleados excelentes pueden ser recompensados y posiblemente ascendidos, sino también detectar donde se requieren mejoras. Los

criterios de evaluación deben incluir aspectos técnicos, como la precisión en la elaboración de informes financieros y la habilidad para gestionar presupuestos, así como habilidades interpersonales y de liderazgo, especialmente para aquellos en roles de gestión.

El proceso de evaluación también debe estar acompañado de un sistema de feedback claro y constructivo. Este sistema permite a los empleados entender no solo sus áreas de fortaleza sino también aquellas en las que necesitan mejorar, lo que a su vez facilita un plan de desarrollo personalizado. Por ejemplo, si un empleado muestra dificultades con el software financiero utilizado por la empresa, se pueden ofrecer cursos específicos para mejorar esa competencia. Del mismo modo, si un evaluador identifica una falta de habilidades de comunicación en un gerente financiero, se pueden recomendar entrenamientos orientados a mejorar ese aspecto (Gaspar-Castro, 2021).

Un elemento adicional en la gestión del talento financiero es el desarrollo de una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Promover una atmósfera donde el aprendizaje continuo es valorado y fomentado puede motivar al personal a buscar proactivamente oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esta cultura no solo mejora las competencias financieras individuales, sino que también aumenta la resiliencia de la organización frente a los cambios y desafíos del mercado (Vera-Orellana et al., 2021).

En esa línea, la gestión efectiva del talento y el desarrollo de competencias financieras son esenciales para cualquier organización que busque mantener la excelencia en su gestión financiera. A través de la identificación precisa de competencias necesarias, la implementación de programas de capacitación continua, evaluaciones de desempeño rigurosas y un enfoque en el desarrollo personalizado y la cultura de aprendizaje, las organizaciones pueden asegurar que su equipo financiero no solo sea competente, sino también un motor clave en el avance hacia sus objetivos estratégicos y operacionales.

1.3 Asignación de Recursos

1.3.1 Modelos de asignación de recursos en educación superior

Para Pantoja-Aguilar (2021), la asignación de recursos en la educación superior es una cuestión compleja que abarca varios modelos y enfoques, cada uno con sus principios y criterios específicos para distribuir fondos de manera eficaz. Fundamentalmente, los principios de asignación de recursos buscan garantizar que la financiación sea equitativa, transparente y alineada

con los objetivos estratégicos de la institución. Además, es esencial que los recursos se distribuyan de manera que promuevan la excelencia académica, la investigación y la inclusión social, aspectos todos ellos cruciales en el ámbito educativo superior.

Entre los modelos más destacados de distribución de fondos en universidades se encuentran el financiamiento basado en fórmulas, la asignación competitiva basada en méritos y la asignación según necesidades específicas. El modelo basado en fórmulas utiliza una metodología clara y objetiva para distribuir los fondos, generalmente basada en variables como el número de estudiantes, los costos operativos y los indicadores de rendimiento académico. Este modelo promueve la transparencia y reduce la subjetividad en la asignación de recursos, lo cual es fundamental para la aceptación y legitimidad de las decisiones financieras dentro de las comunidades educativas (Sassi et al., 2023).

Por otro lado, la asignación competitiva basada en méritos incentiva a los departamentos y facultades a innovar y a mejorar su desempeño académico y administrativo. Este modelo premia la excelencia con más recursos, lo que puede impulsar significativamente la calidad y la eficiencia. Sin embargo, también puede llevar a una competencia excesiva entre departamentos y a la desigualdad en la distribución de recursos, lo cual es una crítica común a este enfoque. Por esta razón, algunas instituciones optan por combinarlo con otros modelos para balancear competencia y equidad (Jaramillo y Pazmiño, 2021).

El modelo de asignación según necesidades específicas se enfoca en distribuir recursos basándose en las particularidades de cada facultad o departamento. Por ejemplo, departamentos con programas de laboratorio intensivo podrían recibir más fondos que aquellos que no requieren de tanta infraestructura física. Este modelo busca adaptar la asignación de recursos a las demandas reales y específicas de cada unidad académica, promoviendo así una gestión más eficiente de los recursos disponibles. Sin embargo, este enfoque requiere un profundo conocimiento de las necesidades de cada área, lo cual puede ser un desafío logístico y administrativo significativo (Ortega-Ajila et al., 2022).

Un análisis comparativo de estos modelos revela fortalezas y debilidades en cada uno. Mientras que el modelo basado en fórmulas es altamente transparente y menos susceptible a influencias políticas, puede no responder adecuadamente a las necesidades específicas de áreas más especializadas o innovadoras. El modelo competitivo, aunque fomenta la excelencia, puede perpetuar las desigualdades existentes y centrar los recursos solo en áreas ya exitosas, descuidando

programas emergentes o en desarrollo. El modelo basado en necesidades específicas, siendo el más adaptable, enfrenta el reto de requerir una administración extremadamente informada y precisa para evitar desequilibrios en la asignación de recursos (Sassi et al., 2023).

En ese aspecto, la elección del modelo de asignación de recursos en instituciones de educación superior debe ser una decisión informada por las metas y características específicas de cada institución. Una estrategia combinada que incorpore elementos de varios modelos puede ofrecer un equilibrio entre eficiencia, equidad y adaptabilidad, asegurando así que los recursos se utilicen de la manera más efectiva posible para cumplir con los objetivos académicos y sociales de la educación superior. Esta combinación estratégica, adaptada a las circunstancias y necesidades cambiantes, es clave para la gestión moderna de instituciones educativas complejas y diversas.

1.3.2 Impacto de la asignación de recursos en la sostenibilidad financiera

La asignación de recursos dentro de las instituciones de educación superior tiene un impacto significativo en su sostenibilidad financiera. Los estudios sobre eficiencia y sostenibilidad financiera han demostrado que una asignación de recursos bien planificada puede mejorar la estabilidad financiera a largo plazo de estas instituciones. Al asignar recursos de manera efectiva, las universidades pueden asegurar que se maximicen los beneficios de cada dólar invertido, lo que conduce a una mejor gestión de los fondos y, por ende, a una mayor sostenibilidad financiera. Esto implica no solo cubrir los costos operativos, sino también invertir en áreas clave que promuevan el crecimiento y la innovación, como la investigación y el desarrollo (Velásquez-Piñas et al., 2023).

La relación entre la asignación de recursos y los resultados financieros es directa y significativa. Una asignación eficiente asegura que todos los departamentos y facultades tengan los recursos necesarios para funcionar de manera óptima sin derrochar fondos. Por ejemplo, al priorizar la asignación de recursos hacia programas que ofrecen el mayor retorno sobre la inversión, las universidades pueden mejorar sus resultados financieros generales. Esto no solo incluye beneficios económicos directos, como el aumento de matrículas en programas populares y rentables, sino también beneficios indirectos como el prestigio académico y la atracción de talento, factores que a su vez atraen más financiación y recursos (Cerezo et al., 2023).

Un caso de estudio relevante en este contexto es el de la Universidad de California (UC), que implementó un modelo de asignación de recursos basado en el rendimiento académico y la eficiencia operativa. Este modelo permitió a la UC adaptarse mejor a las fluctuaciones económicas

al asegurar que los fondos se utilizaran de manera más estratégica. La universidad evaluó la eficiencia de los programas en términos de su atractivo para los estudiantes y su relevancia en el mercado laboral, ajustando la financiación según estos criterios. Como resultado, los programas que demostraron ser más eficaces y populares recibieron más recursos, lo que incrementó la rentabilidad general de la institución y su capacidad para autofinanciarse (Cerezo et al., 2023).

Otro ejemplo es la Universidad de Harvard, que ha utilizado un enfoque de asignación de recursos altamente diversificado. Harvard invierte en fondos de dotación que apoyan financieramente tanto la investigación de vanguardia como la asistencia financiera para estudiantes, asegurando un enfoque equilibrado que sustenta tanto la excelencia académica como la inclusión social. Este enfoque ha permitido a Harvard no solo mantener sino también incrementar su sostenibilidad financiera, demostrando cómo una distribución inteligente de recursos puede beneficiar a largo plazo tanto a la institución como a su comunidad (Estrada et al., 2020)

Sin embargo, la asignación de recursos también puede presentar desafíos, particularmente en tiempos de restricciones presupuestarias. Por ejemplo, la Universidad Estatal de Arizona enfrentó dificultades financieras que la obligaron a reevaluar su enfoque en la asignación de recursos. La universidad adoptó un modelo de financiación más centrado en la innovación tecnológica y la expansión online, lo que al principio generó controversia pero eventualmente ayudó a estabilizar sus finanzas. Este cambio subraya la importancia de la flexibilidad y la adaptación en la gestión financiera de los recursos educativos (Estrada et al., 2020).

En ese aspecto, la asignación efectiva de recursos es crucial para la sostenibilidad financiera de las instituciones de educación superior. A través de estudios y análisis detallados, y mediante la implementación de modelos de financiación que reflejen las necesidades y fortalezas de cada programa, las universidades pueden mejorar no solo sus resultados financieros, sino también su oferta educativa y su relevancia en el ámbito académico y social. Estos casos de estudio muestran que, aunque los desafíos son inevitables, con una planificación estratégica y una gestión adaptable, las instituciones pueden superar obstáculos financieros y prosperar en el largo plazo.

1.3.3 Innovación en la asignación de recursos

En el campo de la educación superior, la innovación en la asignación de recursos está siendo impulsada tanto por nuevas tendencias financieras como por tecnologías emergentes. Estos avances están transformando cómo las instituciones educativas gestionan y distribuyen sus fondos,

buscando optimizar cada dólar invertido en la mejora de la calidad educativa y la expansión de sus servicios. Una de estas tendencias es la asignación basada en datos, donde grandes volúmenes de información sobre rendimiento estudiantil, costos operativos y resultados de investigación son analizados utilizando técnicas avanzadas de data science para informar decisiones de financiación más estratégicas y basadas en evidencia (Pozú-Franco et al., 2021).

Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático, están desempeñando un papel crucial en este proceso de innovación. Estas tecnologías permiten a las universidades no solo recolectar y analizar grandes conjuntos de datos en tiempo real, sino también prever tendencias y necesidades futuras con una precisión sin precedentes. Por ejemplo, algoritmos de IA pueden ser utilizados para modelar escenarios de asignación de recursos bajo diferentes condiciones presupuestarias y predecir cuáles serán los departamentos o programas que podrían generar el mayor retorno sobre la inversión, tanto en términos académicos como financieros (Latorre-Coscolluela et al., 2020).

Además, una propuesta innovadora en la gestión de recursos financieros es la implementación de sistemas de gestión de recursos financieros distribuidos basados en blockchain. Este tipo de sistemas puede aumentar la transparencia y reducir las ineficiencias en la asignación de recursos al crear un registro inmutable de transacciones y asignaciones que puede ser auditado en tiempo real por todas las partes interesadas. Esta tecnología también podría facilitar una distribución de fondos más directa y condicionada, asegurando que los recursos se utilicen exactamente para los fines previstos y reduciendo el riesgo de malversación o desvío de fondos (Carbajal-Amaya, 2020).

Otra tendencia innovadora es la asignación de recursos mediante modelos predictivos y adaptativos que pueden ajustarse dinámicamente según cambian las condiciones internas y externas. Estos modelos utilizan señales del entorno económico, como cambios en la política educativa o fluctuaciones en los mercados financieros, para ajustar las prioridades de financiación de forma proactiva. Este enfoque no solo mejora la capacidad de respuesta de las universidades frente a los cambios repentinos, sino que también optimiza el uso de los recursos en tiempo real, algo esencial en un entorno tan volátil como el actual (Pozú-Franco et al., 2021).

Asimismo, la participación de stakeholders en la asignación de recursos está cobrando mayor relevancia. Algunas instituciones están explorando modelos de 'presupuesto participativo', donde miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, profesores y personal

administrativo, tienen voz en cómo se deben distribuir los recursos. Esta práctica no solo democratiza el proceso de asignación, sino que también promueve una mayor alineación entre los recursos asignados y las necesidades reales de los usuarios finales, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con las metas institucionales.

Bajo esa mirada, la innovación en la asignación de recursos en la educación superior está avanzando rápidamente, impulsada por nuevas tecnologías y enfoques progresivos que buscan mejorar la eficiencia y efectividad de este proceso. Desde el uso de inteligencia artificial y tecnología blockchain hasta modelos adaptativos y presupuestos participativos, estas innovaciones están configurando un nuevo panorama en la gestión financiera educativa que promete no solo mayor transparencia y eficiencia, sino también una mayor capacidad de adaptación a un mundo en constante cambio. Estas propuestas no solo responden a necesidades actuales, sino que también establecen las bases para el futuro de la asignación de recursos en entornos educativos.

1.4 Sistema Financiero

1.4.1 Estructura del sistema financiero de la universidad

Para Ortega-Ajila et al. (2022), el sistema financiero de una universidad es un entramado complejo que asegura el adecuado flujo de fondos necesarios para su operación y desarrollo. Un análisis detallado de la estructura actual del sistema financiero universitario promedio a nivel de Latinoamérica revela una organización diseñada para manejar múltiples fuentes de ingresos, que incluyen matrículas, donaciones, subvenciones de investigación y fondos gubernamentales. Esta estructura debe ser capaz de adaptarse a las fluctuaciones en estas fuentes de ingreso y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. La gestión eficaz de estos recursos requiere una planificación financiera meticulosa, contabilidad rigurosa y un sistema de informes que permita tanto la transparencia como la rendición de cuentas.

Los componentes clave de un sistema financiero universitario incluyen el departamento de finanzas, que se encarga de la planificación y ejecución de la política financiera; el departamento de contabilidad, que registra todas las transacciones y prepara los estados financieros; y, en muchos casos, un departamento de auditoría interna, que supervisa la integridad financiera y asegura el cumplimiento de las normas y regulaciones. Además, las universidades suelen tener oficinas de planificación estratégica que trabajan en estrecha colaboración con el departamento de finanzas para alinear los presupuestos con los objetivos a largo plazo de la institución. Estos componentes

están interconectados y deben funcionar de manera cohesiva para manejar eficazmente los recursos financieros de la universidad (Balza y Echeverría, 2021).

Comparando con otros sistemas financieros educativos, como los de las universidades estatales frente a las privadas en Estados Unidos, existen diferencias significativas en la estructura y la gestión de recursos. Las universidades estatales, por ejemplo, suelen recibir una mayor proporción de sus fondos de fuentes gubernamentales y están sujetas a un mayor escrutinio y regulaciones específicas en cuanto a cómo se deben utilizar esos fondos. En contraste, las universidades privadas dependen más de la matrícula, donaciones y fondos de dotación, lo que les otorga cierta flexibilidad en la asignación de recursos pero también las hace más vulnerables a las fluctuaciones del mercado y a los cambios en las preferencias y capacidades económicas de los estudiantes y donantes (Peralta y Becerra, 2023).

Además, la estructura financiera de las universidades a nivel internacional puede variar considerablemente. Por ejemplo, en muchos países europeos, donde la educación superior es mayoritariamente financiada por el estado, las universidades tienen menos autonomía financiera pero una mayor estabilidad en sus ingresos. Esto contrasta con el modelo estadounidense, donde las universidades pueden tener grandes fondos de dotación que les proporcionan una fuente de ingresos significativa pero variable, dependiendo de los rendimientos del mercado de capitales.

En este contexto global, es evidente que no existe un "tamaño único" para los sistemas financieros universitarios. Cada sistema tiene que adaptarse no solo a las necesidades internas de la institución, sino también al entorno económico y regulatorio del país en el que opera. La capacidad de adaptar la estructura financiera a estas condiciones es crucial para la sostenibilidad financiera a largo plazo de la institución educativa.

Por tanto, mientras que las universidades continúan enfrentando desafíos financieros complejos, desde la fluctuación de las fuentes de ingresos hasta las cambiantes demandas regulatorias y de mercado, la fortaleza de su sistema financiero radica en su capacidad para adaptarse y responder estratégicamente a estos cambios. A través de una gestión financiera sólida, una planificación estratégica efectiva y una estructura que promueva la transparencia y la rendición de cuentas, las universidades pueden asegurar no solo su estabilidad financiera sino también su capacidad para cumplir con su misión educativa en un entorno en constante evolución.

1.4.2 Procesos financieros críticos

Los procesos financieros críticos en una organización comprenden aquellas actividades esenciales que deben realizarse de manera eficiente para asegurar la salud financiera y la operatividad de la institución. La identificación y el análisis de estos procesos son pasos fundamentales para cualquier gestor financiero, ya que permiten destacar áreas claves como la planificación presupuestaria, la gestión de la tesorería, la contabilidad y el reporte financiero, entre otros. Estos procesos son vitales porque impactan directamente en la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones financieras, invertir en nuevas oportunidades y manejar los riesgos financieros de manera proactiva (Balza y Echeverría, 2021).

Para mejorar estos procesos financieros críticos, se pueden aplicar diversas técnicas de gestión que incluyen la automatización, la reingeniería de procesos y el uso de metodologías lean y six sigma. La automatización ayuda a reducir los errores manuales y a aumentar la eficiencia mediante el uso de software especializado que puede manejar tareas complejas y repetitivas. Por otro lado, la reingeniería de procesos busca rediseñar los procesos de manera radical para mejorar significativamente el rendimiento, la calidad y la velocidad del servicio. Las metodologías lean y six sigma, que enfocan en la eliminación de desperdicios y la reducción de variabilidad en los procesos, respectivamente, pueden aplicarse para optimizar los procesos financieros y mejorar la toma de decisiones (Bustamante, 2022).

Un estudio de caso relevante en la optimización de procesos financieros es el de una gran universidad que implementó un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para integrar todas sus funciones financieras. Antes de la implementación, la universidad enfrentaba desafíos significativos debido a la dispersión de información financiera y la duplicidad de tareas. La integración de un sistema ERP permitió centralizar la información, lo que resultó en una mejor visibilidad financiera, procesos de cierre mensual más rápidos y una mayor precisión en los reportes financieros. Además, el ERP facilitó la implementación de mejores prácticas en la gestión de recursos, desde la planificación presupuestaria hasta la ejecución financiera (Fontalvo et al., 2020).

Otro caso interesante es el de una empresa tecnológica que aplicó la metodología six sigma a sus procesos de facturación y cobranzas. Al identificar y eliminar las causas de errores y demoras en la facturación, la empresa no solo mejoró su flujo de caja, sino que también aumentó la satisfacción del cliente al reducir los tiempos de respuesta en el procesamiento de pagos. Este

enfoque sistemático para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos financieros demostró ser fundamental para mantener una ventaja competitiva en un mercado altamente volátil.

Finalmente, la optimización de procesos financieros no es un evento único, sino un proceso continuo que requiere revisión y adaptación regulares. Las técnicas de gestión, la tecnología y los enfoques de procesos deben evolucionar para responder a los cambios en el entorno empresarial y regulatorio. Por ejemplo, la adopción de nuevas tecnologías financieras como la inteligencia artificial y el blockchain prometen revolucionar aún más los procesos financieros, desde la automatización de la entrada de datos hasta la seguridad en las transacciones. Este enfoque proactivo y adaptativo es esencial para mantener la eficiencia y la efectividad de los procesos financieros críticos, asegurando así la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

1.4.3 Herramientas de gestión financiera

En la era moderna, el uso de software y herramientas tecnológicas en la gestión financiera se ha vuelto indispensable para las organizaciones que buscan eficiencia y precisión en sus operaciones financieras. Estas herramientas abarcan desde sistemas básicos de contabilidad hasta soluciones avanzadas de planificación de recursos empresariales (ERP), software de gestión de relaciones con clientes (CRM) y plataformas de análisis de datos. Estos sistemas permiten automatizar procesos rutinarios, reducir errores humanos y proporcionar una base de datos centralizada que facilita un análisis financiero más profundo y estratégico. Además, las soluciones tecnológicas avanzadas ofrecen integración de funciones financieras con otras áreas operativas, lo que mejora la coordinación y la visibilidad a través de toda la organización (Jara et al., 2021).

La digitalización en la gestión financiera, por su parte, ha transformado radicalmente la forma en que las instituciones manejan sus finanzas. La transición de sistemas manuales y basados en papel a soluciones digitales no solo ha aumentado la eficiencia operativa, sino que también ha mejorado la capacidad de las organizaciones para responder rápidamente a los cambios del mercado y a las condiciones regulatorias. La digitalización facilita la recopilación y el análisis de grandes volúmenes de datos financieros, permitiendo a los gerentes financieros obtener aspectos valiosos para la toma de decisiones. Asimismo, las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el machine learning están empezando a ser implementadas para prever tendencias, optimizar la asignación de recursos y gestionar riesgos de manera más efectiva (Velásquez-Piñas et al., 2023).

En el contexto universitario, la adaptación de estas herramientas financieras a las necesidades específicas de las instituciones educativas es crucial. Las universidades manejan una variedad de fuentes de ingresos y centros de costo, desde matrículas y donaciones hasta subvenciones y contratos de investigación, lo que requiere un sistema financiero robusto y adaptable. Los sistemas ERP personalizados para el sector educativo, por ejemplo, pueden integrar la gestión de matrículas, la planificación de recursos académicos y la administración financiera en una sola plataforma. Esto no solo simplifica la gestión financiera, sino que también proporciona una visión holística que es fundamental para la planificación estratégica y la gestión operativa en un entorno académico.

Además, el entorno regulador en el que operan las universidades impone requisitos específicos de reporte y transparencia que deben ser atendidos mediante el uso de estas herramientas digitales. Por ejemplo, la necesidad de cumplir con normativas tanto locales como internacionales sobre la financiación de la educación y la transparencia fiscal puede ser abordada más eficazmente a través de soluciones tecnológicas que aseguren el cumplimiento normativo mientras se optimiza el desempeño financiero. Este tipo de herramientas también ayuda a las universidades a manejar de manera más eficiente la asignación de becas y ayudas financieras, un aspecto clave de su función social (Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías, 2023).

El impacto de estas herramientas tecnológicas se extiende además a la manera en que las universidades se relacionan con sus alumnos, facultades y personal. Sistemas integrados de información financiera mejoran la experiencia de los usuarios al proporcionar accesos más fáciles a la información y procesos más claros y rápidos, desde el pago de matrículas hasta la gestión de salarios y contratos de investigación. Esto no solo mejora la satisfacción general, sino que también libera recursos que pueden ser destinados a mejorar la oferta educativa y la investigación.

Bajo esa mirada, el uso de herramientas de gestión financiera en el ámbito universitario es más que una necesidad; es una estrategia clave para mejorar la eficiencia, garantizar la transparencia y apoyar la toma de decisiones estratégicas. A medida que la tecnología avanza, las universidades que se adaptan y adoptan estas soluciones no solo pueden manejar mejor sus recursos financieros, sino también mejorar su competitividad y su capacidad para cumplir su misión educativa y de investigación en un entorno global cada vez más complejo y desafiante.

1.5 Manuales de Procedimientos Financieros

1.5.1 Desarrollo de manuales de procedimientos

Para Carmenate et al. (2020), los manuales de procedimientos financieros son herramientas cruciales en la administración eficiente de cualquier institución, incluidas las educativas, pues proporcionan un marco de referencia claro y detallado sobre cómo deben realizarse las operaciones financieras. Estos manuales no solo ayudan a mantener la coherencia y la transparencia en las actividades financieras, sino que también aseguran el cumplimiento de las normativas vigentes y facilitan el entrenamiento de nuevos empleados. En ellos se definen los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo financiero, se establecen los procedimientos para realizar las tareas cotidianas y se describen las rutas de escalación para situaciones fuera de lo común.

En cuanto al desarrollo de estos manuales, es fundamental identificar los elementos esenciales que deben incluirse para que sean efectivos. Un manual financiero debe contener, en primer lugar, una introducción que describa el propósito del manual y el alcance de los procedimientos que cubre. Además, debe presentar definiciones claras de los términos financieros utilizados para evitar ambigüedades. También es crucial incluir diagramas de flujo que ilustren los procesos paso a paso, así como formularios o plantillas que sean necesarios para la documentación financiera. Cada procedimiento debe estar acompañado de indicadores de rendimiento para evaluar su efectividad y eficiencia (Trujillo et al., 2022).

El proceso de elaboración de estos manuales comienza con una fase de planificación, en la que se determinan los objetivos y el público objetivo del manual. Esta fase es seguida por la recopilación de información, que involucra la consulta con los departamentos financieros para asegurar que todos los procesos estén actualizados y sean completos. La redacción del manual debe ser clara y precisa, evitando el uso de jerga técnica que pueda confundir a los usuarios no especializados. Una vez redactado, el manual debe ser revisado y aprobado por todas las partes interesadas, incluyendo la alta dirección y, si es aplicable, entes reguladores externos (Díaz-Vega y Ospina-Opsina, 2023).

Además, la actualización de los manuales es una tarea continua y vital que refleja los cambios en las legislaciones, tecnologías y prácticas del sector. Un manual desactualizado puede llevar a errores de cumplimiento y a ineficiencias operativas. Por ello, se recomienda revisar el manual periódicamente, al menos una vez al año, y realizar ajustes según sea necesario. Este

proceso de actualización debe estar documentado dentro del propio manual, incluyendo quién lo autorizó, qué cambios se hicieron y en qué fecha.

Tomando como ejemplo el sector educativo, un manual efectivo en una institución de este tipo podría detallar procedimientos para la gestión de matrículas, cobro de cuotas, asignaciones de becas y manejo de fondos para investigación. En universidades grandes, donde las transacciones financieras son complejas y variadas, estos manuales son especialmente valiosos. Facilitan una gestión financiera ordenada y transparente, permitiendo que la institución se enfoque en su objetivo principal: la educación (Trujillo et al., 2022).

En esa línea, los manuales de procedimientos financieros son más que simples documentos administrativos; son una piedra angular para la gestión efectiva de las finanzas en cualquier institución. Su adecuada elaboración, mantenimiento y actualización son fundamentales para asegurar que la organización funcione de manera eficiente y conforme a la ley, especialmente en entornos tan dinámicos y críticos como las instituciones educativas. En este sentido, representan una inversión en la estabilidad y el futuro económico de la entidad que los implementa.

1.5.2 Implementación y cumplimiento de manuales

La implementación eficaz de manuales de procedimientos financieros es un reto considerable para cualquier organización, pero cuando se realiza correctamente, los beneficios son indiscutibles. Para asegurar una implementación exitosa, es crucial desarrollar una estrategia integral que incluya la formación y capacitación de todos los empleados involucrados en procesos financieros. Esta capacitación debe ser diseñada no solo para explicar los procedimientos detallados en el manual, sino también para destacar la importancia de su cumplimiento para la integridad financiera de la organización. Además, es esencial establecer un sistema de apoyo y consulta para resolver dudas y problemas que puedan surgir durante la aplicación de los procedimientos descritos en el manual (Trujillo et al., 2022).

Otra estrategia vital para la implementación efectiva de los manuales es la utilización de tecnología adecuada que facilite y automatice muchos de los procesos financieros. Por ejemplo, el uso de software de gestión financiera que esté alineado con los procedimientos del manual puede reducir errores, aumentar la eficiencia y proporcionar registros auditables de todas las actividades financieras. La tecnología también puede ser utilizada para monitorear el cumplimiento de los procedimientos, a través de sistemas que alerten cuando las actividades se desvíen de lo establecido en el manual.

La medición del impacto de los manuales en la práctica financiera es otro aspecto fundamental. Para evaluar la efectividad de un manual, se pueden establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) relacionados con la precisión de los registros financieros, la rapidez en la ejecución de las transacciones y la reducción de incidencias de incumplimiento normativo. Estos KPIs ayudan a la dirección a entender si los procedimientos descritos están siendo seguidos y si están contribuyendo a los objetivos financieros y regulatorios de la organización (Trujillo et al., 2022).

Sin embargo, la implementación de manuales no está exenta de desafíos. Uno de los principales problemas es la resistencia al cambio por parte de los empleados, que puede ser mitigada a través de una comunicación efectiva sobre los beneficios que los nuevos procedimientos aportarán a su trabajo diario y a la seguridad financiera de la empresa. Otro reto común es la necesidad de adaptar los manuales a la realidad cambiante de las normativas financieras y las condiciones del mercado, lo que requiere una revisión y actualización constantes del documento.

Existen numerosos casos de éxito que ilustran los beneficios de una buena implementación de manuales financieros. Por ejemplo, en algunas instituciones financieras, la introducción de manuales detallados y su rigurosa aplicación han resultado en una mejora notable en la eficiencia operativa y una reducción significativa en las tasas de error y fraude. Estos resultados positivos no solo mejoran la salud financiera de la organización, sino que también refuerzan la confianza de inversores y reguladores en la gestión de la entidad (Díaz-Vega y Ospina-Opsina, 2023).

Bajo esa mirada, la implementación y el cumplimiento de manuales de procedimientos financieros requieren una planificación cuidadosa, una capacitación efectiva y el uso de tecnología adecuada. Si bien existen desafíos significativos, los casos de éxito demuestran que con el enfoque correcto, los manuales pueden mejorar significativamente la práctica financiera de una organización. Por lo tanto, estas herramientas no solo son fundamentales para el cumplimiento normativo, sino también para el logro de la excelencia operativa y la sustentabilidad financiera a largo plazo.

1.5.3 Auditoría y revisión de procedimientos financieros

Para Díaz-Vega y Ospina-Opsina (2023), la auditoría y revisión de procedimientos financieros son pasos esenciales para garantizar que una organización no solo cumpla con las regulaciones externas, sino que también opere de la manera más eficiente y efectiva posible. Los métodos de auditoría varían, pero generalmente incluyen auditorías internas realizadas por

personal de la empresa y auditorías externas llevadas a cabo por firmas independientes. Estas auditorías ayudan a identificar cualquier desviación de los procedimientos establecidos en los manuales financieros y a detectar áreas susceptibles de fraude o malversación de fondos. Además, la auditoría es fundamental para verificar la integridad de la información financiera que la empresa presenta a sus stakeholders.

La implementación de auditorías regulares es crucial para el proceso de mejora continua dentro de cualquier organización. A través de la auditoría, se pueden recopilar datos y perspectivas que revelan no solo incumplimientos o errores, sino también oportunidades para optimizar procesos financieros. Esto es especialmente relevante en entornos que cambian rápidamente, donde las prácticas que una vez fueron eficientes pueden haberse vuelto obsoletas o inadecuadas. La auditoría proporciona una plataforma sistemática para la revisión regular de los procedimientos, asegurando que se mantengan al día con las mejores prácticas y la evolución de las normativas (Erreyes, 2020).

En este contexto, el rol de las auditorías va más allá de la simple detección de problemas y se extiende a catalizar la implementación de mejoras significativas en los procesos financieros. Por ejemplo, a través de las auditorías internas, las empresas pueden realizar ajustes proactivos que refinan sus operaciones y reduzcan costos, mientras que las auditorías externas pueden proporcionar una visión objetiva que a menudo conduce a cambios estratégicos en la gestión financiera. Estas auditorías también son vitales para mantener la transparencia y la confianza entre la empresa y sus inversores, así como con otras partes interesadas.

La historia está llena de casos en los cuales las auditorías han llevado a ajustes significativos y mejoras en los procedimientos financieros. Un ejemplo destacado puede ser el de una empresa que, tras una auditoría externa, descubrió ineficiencias en su sistema de procesamiento de pagos. La auditoría reveló que el uso de tecnología desactualizada y la falta de integración entre departamentos causaban retrasos y errores en las transacciones. Como resultado, la empresa implementó un nuevo software financiero que automatizó muchos de sus procesos, mejorando significativamente la precisión y la eficiencia de sus operaciones (Segovia-Cepeda y Guzmán-Macías, 2023b).

Estos ajustes post-auditoría no sólo solucionan problemas existentes, sino que también previenen futuros contratiempos financieros. Implementar mejoras basadas en los hallazgos de una auditoría puede fortalecer los controles internos y aumentar la resistencia organizacional frente a

fraudes y malas prácticas. Por ejemplo, una compañía puede introducir dobles revisiones y balances de aprobación para grandes desembolsos después de que una auditoría descubriera vulnerabilidades en el proceso de aprobación unilateral previo (Parraga, 2020).

Sin embargo, para que las auditorías sean verdaderamente efectivas en impulsar la mejora continua, deben estar integradas en la cultura organizacional como un componente crítico de la estrategia financiera global. Esto significa no solo responder a los problemas identificados, sino también anticiparse a los posibles desafíos mediante la revisión constante y el ajuste proactivo de los procedimientos. Esta cultura de revisión constante ayuda a mantener a la organización ágil y adaptada a las condiciones de mercado dinámicas.

En ese aspecto, la auditoría y revisión de procedimientos financieros son mucho más que meras obligaciones reglamentarias; son herramientas esenciales para la gestión estratégica y la optimización continua. Al adoptar un enfoque proactivo y sistemático hacia la auditoría, las organizaciones pueden no solo evitar problemas financieros, sino también liderar en eficiencia operativa y rendimiento financiero. Estas prácticas son, sin duda, fundamentales para cualquier empresa que aspire a mantenerse relevante y competitiva en el mercado actual.

1.6 Conclusiones preliminares del capítulo del marco teórico

Las conclusiones preliminares del capítulo del marco teórico para la propuesta de mejora al proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador destacan la importancia crítica de una gestión financiera eficaz. Este estudio, orientado a diseñar un modelo de gestión que permita una asignación adecuada de recursos y una toma de decisiones oportuna, ha profundizado en las teorías y modelos de gestión financiera que son aplicables en el contexto universitario. Estos modelos subrayan la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros para maximizar su eficacia y asegurar la sostenibilidad institucional.

El diagnóstico de la situación actual de los procesos financieros de la universidad ha revelado áreas clave que requieren atención inmediata para optimizar y transparentar la gestión de recursos. La evaluación ha utilizado herramientas analíticas como el análisis de ratios financieros y el análisis SWOT, destacando tanto fortalezas como áreas de mejora potencial. Esta evaluación crítica es esencial para fundamentar cualquier propuesta de cambio y asegurar que las mejoras sean bien direccionadas y efectivas.

La propuesta de mejora, en consecuencia, se centra en la implementación de un sistema de gestión financiera que no solo refina los procesos existentes sino que también introduce nuevas

prácticas basadas en la transparencia y la optimización de recursos. Esto incluirá la implementación de tecnologías avanzadas para la automatización de procesos y mejoras en la precisión de la información financiera, lo cual es vital para la toma de decisiones estratégicas. Además, se ha propuesto un plan de implementación detallado que incluye cronogramas y responsabilidades claras para facilitar una transición suave hacia el nuevo modelo de gestión.

La revisión de los procedimientos financieros mediante auditorías regulares también juega un papel fundamental en la mejora continua. Estas auditorías no solo ayudan a asegurar el cumplimiento con las normativas externas e internas, sino que también ofrecen oportunidades para realizar ajustes proactivos que pueden mejorar la eficiencia operativa y financiera. La integración de estas prácticas de auditoría en la cultura organizacional de la universidad reforzará la responsabilidad y la transparencia en todas las operaciones financieras.

Los casos de éxito y desafíos identificados en este proceso ilustran la complejidad de implementar cambios en un entorno educativo. Sin embargo, también muestran que, con un enfoque bien estructurado y el compromiso de la administración y los stakeholders, es posible lograr mejoras significativas. Estos ejemplos proporcionan aprendizajes valiosos que pueden guiar la implementación de la propuesta de mejora, asegurando que la Universidad Bolivariana del Ecuador pueda adaptarse eficazmente a las necesidades cambiantes y los desafíos financieros.

Sintetizando, este marco teórico no solo fundamenta teóricamente los aspectos de la gestión financiera aplicables a la Universidad Bolivariana del Ecuador, sino que también establece una base sólida para el diagnóstico de su situación financiera actual y la formulación de propuestas de mejora concretas. El objetivo final es dotar a la universidad de un sistema de gestión financiera robusto que promueva una asignación de recursos eficiente y oportuna, esencial para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la Investigación

El estudio propuesto para mejorar el proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador es un claro ejemplo de cómo la investigación aplicada en el campo de la administración y dirección de empresas puede contribuir significativamente a la optimización de recursos dentro de una institución educativa.

Esta investigación toma un enfoque mixto, combinando metodologías cuantitativas y cualitativas para abordar comprehensivamente los problemas identificados y proporcionar soluciones prácticas. Este enfoque es ideal para explorar las distintas dimensiones de la gestión financiera, permitiendo no solo la recolección de datos numéricos a través de técnicas cuantitativas, sino también la interpretación profunda de contextos y procesos mediante métodos cualitativos (Calizaya, 2020).

La elección de un diseño mixto es especialmente adecuada dada la complejidad del problema formulado: optimizar la gestión financiera para una toma de decisiones estratégicas efectiva en la Universidad. Este problema implica examinar diversos aspectos de la gestión financiera, desde el flujo de fondos hasta la eficiencia de los procesos financieros, así como considerar elementos más subjetivos y contextuales, como la percepción del personal sobre la eficacia de las políticas financieras existentes. Este enfoque mixto permite una evaluación integral que combina el análisis de información financiera con evaluaciones cualitativas sobre las dinámicas internas y las actitudes del personal, lo que facilita una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades para implementar mejoras.

El objetivo general del estudio, diseñar un modelo de gestión para el sistema financiero de la universidad que asegure una asignación de recursos adecuada y una toma de decisiones oportuna, establece un marco de trabajo claro que guía toda la investigación. Este objetivo se desglosa en objetivos específicos que abordan diferentes aspectos de la gestión financiera, desde la fundamentación teórica hasta el desarrollo de una propuesta de mejora concreta. Cada uno de estos objetivos contribuye a construir una visión integral del problema y de las posibles soluciones, asegurando que todas las áreas clave sean cubiertas (Baptista et al., 2021).

El proceso de diagnóstico de la situación actual es un paso crítico que utiliza herramientas tanto cuantitativas como cualitativas para obtener una imagen completa del estado de los procesos financieros de la universidad. Este diagnóstico es esencial para identificar las deficiencias y áreas

de mejora, y fundamenta el desarrollo de la propuesta de mejora. La combinación de métodos permite no solo identificar los problemas, sino también entender por qué existen y cómo pueden ser abordados de manera efectiva en el contexto específico de la Universidad Bolivariana del Ecuador.

La propuesta de mejora que se desarrollará como parte de la investigación es el resultado directo de los hallazgos del diagnóstico y de la teoría revisada. Esta propuesta se orientará hacia la optimización de los recursos y la transparencia en los procesos financieros, buscando alinear la gestión financiera con las mejores prácticas y las necesidades específicas de la institución. El enfoque mixto permite diseñar una intervención que no solo sea eficaz en términos de números, sino que también sea aceptable y sostenible dentro de la cultura organizacional de la universidad.

Finalmente, el estudio concluye con una validación de la propuesta desarrollada, evaluando su aplicabilidad y efectividad en el contexto real de la Universidad Bolivariana del Ecuador. Esta etapa es crucial para asegurar que las soluciones propuestas no solo sean teóricamente sólidas, sino que también funcionen en la práctica. La metodología mixta juega un papel fundamental aquí, ya que permite ajustar la propuesta basándose en feedback cuantitativo y cualitativo, asegurando que la solución final sea integral y efectiva.

Bajo esa mirada, la investigación propuesta adopta un enfoque metodológico mixto que es coherente con la naturaleza compleja del problema a investigar. Esta metodología no solo enriquece el análisis, sino que también facilita el desarrollo de soluciones prácticas y adaptadas a la realidad institucional de la Universidad Bolivariana del Ecuador, maximizando así las posibilidades de éxito en la implementación de las mejoras propuestas.

2.2. Alcance de la investigación

En el estudio propuesto para la mejora del proceso financiero en la Universidad Bolivariana del Ecuador, se asume un enfoque de investigación mixto, incluyendo tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esto es adecuado dado que el objetivo general y los objetivos específicos exigen un análisis profundo y variado, que abarque tanto el estado cuantificable actual de los procesos financieros como las percepciones y expectativas de los involucrados. Este enfoque permite una exploración detallada y multifacética de la gestión financiera, crucial para la formulación y validación de una propuesta de mejora efectiva.

Dentro del espectro de los estudios cuantitativos y cualitativos, el enfoque mixto adoptado es principalmente descriptivo y aplicado. Es descriptivo porque busca detallar las características

actuales de la gestión financiera y cómo estas influyen en la eficiencia y transparencia de la Universidad. Por otro lado, es aplicado, ya que no se limita a describir o explorar teorías, sino que tiene el claro objetivo de desarrollar intervenciones prácticas para mejorar los procesos existentes. Este enfoque es esencial para alcanzar el objetivo general de diseñar un modelo de gestión del sistema financiero que mejore la asignación de recursos y la toma de decisiones (Baptista et al., 2021).

La naturaleza aplicada de la investigación refleja una orientación hacia la resolución de un problema específico, en lugar de simplemente explorar teorías o construir conocimiento abstracto. La investigación aplicada, como la propuesta, es valiosa en campos como la administración y dirección de empresas porque genera soluciones concretas y directamente implementables que pueden resultar en mejoras tangibles en la gestión institucional. Este tipo de investigación responde a necesidades reales y proporciona resultados que pueden ser inmediatamente útiles para la organización estudiada.

Finalmente, al combinar métodos cuantitativos y cualitativos, la investigación no solo cuantifica problemas y evalúa la eficacia de las soluciones propuestas de manera numérica, sino que también recoge datos ricos y detallados sobre experiencias, opiniones y contextos que rodean los procesos financieros de la universidad. Esta metodología mixta asegura una comprensión más completa del problema y facilita el desarrollo de soluciones que son tanto efectivas como aceptadas por aquellos que están involucrados en su implementación.

2.3. Declaración y justificación del diseño de investigación

Para el estudio sobre la mejora del proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador, el diseño de investigación adoptado es una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, enmarcado bajo un diseño no experimental y transversal. Este enfoque es crucial para abordar la complejidad y multifacética naturaleza del tema, permitiendo analizar la situación financiera actual sin alterar el ambiente natural de los procesos existentes en la universidad. La investigación no experimental es adecuada en este contexto, dado que no se manipulan elementos específicos del estudio; en lugar de ello, se observa y analiza la situación tal como ocurre en su estado natural. Este enfoque permite evaluar los procesos y prácticas financieras existentes en la Universidad, identificando áreas de mejora y entendiendo las dinámicas operativas sin alteraciones.

Adicionalmente, la investigación es transversal porque se realiza en un único punto en el tiempo, lo que es típico en estudios descriptivos que buscan diagnosticar y entender un fenómeno en un momento específico. Esta característica es esencial para capturar una imagen precisa del estado actual de la gestión financiera y proporcionar una base sólida para las propuestas de mejora. A través de este diseño, se recopilarán datos mediante encuestas y entrevistas, cuyos resultados serán cruciales para el desarrollo de intervenciones estratégicas y eficaces.

La justificación para seleccionar este diseño radica en su capacidad para proporcionar una visión amplia y detallada de los procesos financieros actuales, y su eficacia para identificar problemas específicos y áreas de mejora. Al no ser experimental, el estudio evita las complicaciones éticas de manipular aspectos que podrían afectar los resultados financieros de la universidad. Además, el enfoque transversal es especialmente adecuado para proyectos con limitaciones de tiempo y recursos, como suele ser el caso en investigaciones académicas de nivel de maestría.

Por último, este diseño permite integrar diversas perspectivas y datos, facilitando una comprensión holística de la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos enriquece el análisis, ofreciendo tanto una profundidad contextual como la capacidad de generalizar los hallazgos a situaciones similares en otras instituciones educativas. Así, este enfoque no solo es pragmático y eficiente sino también profundamente informativo, proporcionando las bases necesarias para proponer mejoras significativas y bien fundamentadas.

2.4. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.

En el estudio realizado para mejorar la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador, se emplearon dos métodos principales de recolección de datos: encuestas y entrevistas semi-estructuradas. La encuesta, que constó de 21 preguntas utilizando una escala de Likert, fue aplicada a 50 miembros del personal de la universidad. Este método cuantitativo permite medir de manera estandarizada las percepciones y actitudes del personal hacia el proceso financiero actual, facilitando así la identificación de áreas críticas que requieren intervención y la evaluación del impacto de las políticas financieras sobre los empleados.

Por otro lado, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a 12 directivos expertos de la universidad, proporcionando un enfoque cualitativo que complementa las encuestas. Estas entrevistas fueron diseñadas para profundizar en los conocimientos y experiencias específicas de

los directivos respecto a la gestión financiera, permitiendo obtener una visión más detallada y personalizada de los desafíos y oportunidades dentro del proceso financiero. Este método es particularmente valioso para explorar en profundidad temas complejos y obtener aspectos que no se revelan fácilmente a través de métodos cuantitativos.

El propósito de combinar ambos métodos reside en la capacidad de triangulación que ofrece esta aproximación mixta, aumentando la robustez y credibilidad de los resultados. Mientras que las encuestas proporcionan datos amplios y generalizables, las entrevistas ofrecen matices y profundidad, facilitando una comprensión integral del estado actual de la gestión financiera y cómo este influye en la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque mixto es esencial para diseñar intervenciones que no solo sean eficaces desde un punto de vista técnico, sino también aceptadas y viables dentro de la cultura organizacional de la universidad.

Así, el uso de estos métodos en el contexto de la investigación permite no solo diagnosticar con precisión los problemas existentes sino también desarrollar soluciones específicamente adaptadas a las necesidades y características de la Universidad Bolivariana del Ecuador. Los hallazgos y las recomendaciones derivados de este estudio están destinados a mejorar significativamente la eficiencia y transparencia del proceso financiero, apuntando hacia una mejor asignación de recursos y una toma de decisiones más informada y oportuna.

2.5. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.

Para abordar la investigación sobre la mejora del proceso financiero en la Universidad Bolivariana del Ecuador, se ha optado por utilizar una serie de instrumentos específicos, basados en la metodología mixta seleccionada, que permiten una evaluación detallada de los componentes y aspectos relevantes para el estudio. Estos instrumentos están diseñados para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos, proporcionando una base comprensiva para el análisis y las propuestas de mejora subsiguientes.

Los instrumentos incluyen encuestas estructuradas con escalas de Likert y entrevistas semi-estructuradas. Las encuestas se dirigieron a 12 miembros del personal de la universidad, utilizando preguntas diseñadas para evaluar aspectos específicos de la gestión financiera, estructura organizacional, asignación de recursos, y otros elementos del sistema financiero de la institución. Estas preguntas están alineadas con una escala de Likert para cuantificar las percepciones y actitudes del personal hacia los procesos financieros actuales. Este método proporciona datos sistemáticos y comparables que facilitan la identificación de tendencias y patrones.

Por otro lado, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con 12 directivos expertos de la universidad, lo que permitió obtener aspectos más profundos y detallados sobre los desafíos y oportunidades dentro del sistema financiero. Estas entrevistas ayudan a contextualizar y enriquecer los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas, ofreciendo una perspectiva más holística del entorno financiero y operativo de la universidad.

En esa línea en la sección de anexos se han ubicado los instrumentos:

- Anexo A – encuesta a personal del UBE (50 encuestados)

Objetivo de la encuesta: Recopilar información relevante para optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas, de acuerdo a los objetivos y problemas formulados.

- Anexo B – Entrevista a Directivos expertos (12 Directivos expertos)

Objetivo de la Entrevista: Desarrollar una comprensión profunda de la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador, diagnosticar la situación actual del proceso financiero, y recoger recomendaciones de mejoras y nuevas prácticas basadas en la experiencia y conocimientos de los directivos.

Cada componente clave definido para la investigación ha sido detalladamente descrito y analizado para asegurar la coherencia y relevancia dentro del estudio. Por ejemplo, la gestión financiera se describió como la integración de decisiones financieras con estrategias de negocio para alcanzar objetivos a largo plazo, y se examinó a través de indicadores específicos en las encuestas y entrevistas, tales como la transparencia, optimización de recursos y adaptabilidad a desafíos. Referencias teóricas como Gitman y Zmijewski (2023) respaldan esta descripción y ofrecen un marco teórico para la interpretación de los datos recogidos.

La siguiente tabla, "Descripción y Análisis de Componentes Clave en la Gestión Financiera", resume los principales elementos que componen la estructura de gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador. Este análisis detallado ayuda a identificar las fortalezas y áreas de mejora que son fundamentales para optimizar la asignación de recursos y la eficiencia operativa. Los datos presentados son esenciales para entender cómo se pueden aplicar cambios estratégicos dentro de la universidad para mejorar la transparencia y la adaptabilidad ante desafíos financieros.

Tabla 1.*Descripción y Análisis de Componentes Clave en la Gestión Financiera*

Componentes de Análisis	Definición conceptual	Dimensiones de Análisis	Indicadores	Referencias teóricas	Técnicas de Recolección
Gestión Organizacional	Sistema formal de relaciones jerárquicas y divisiones de trabajo que distribuyen tareas y responsabilidades.	Comunicación, Influencia en la eficiencia	Preguntas de encuesta: 1,2,3.Preguntas de entrevista: 11,12.	Pugh et al. (1963)	Encuestas, entrevistas
Gestión Financiera	Integración de decisiones financieras con estrategias de negocio para lograr objetivos a largo plazo.	Integración de decisiones financieras con estrategias de negocio para lograr objetivos a largo plazo, a través de un conjunto coordinado de instituciones, mercados e instrumentos que facilitan eficientemente la transferencia de fondos.	Preguntas de encuesta: 4, 5,6,7,8,9,10,11,12, 13. Preguntas de entrevista: 3,4,5,6,7,8,9,10.	Gitman, L. J., & Zmijewski, M. J. (2023) Schoenmaker, D. (2020)	Encuestas, entrevistas
Gestión de Recursos	Distribución de recursos escasos para objetivos específicos, implica toma de decisiones eficiente y eficaz.	Equidad en distribución, Apoyo a objetivos estratégicos	Preguntas de encuesta: 14,15,16,17, 18. Preguntas de entrevista: 2.	Varian, H. R. (2018)	Encuestas, entrevistas
Gestión de Procesos	Supervisión y mejora continua de procesos operativos y administrativos para aumentar la eficiencia y efectividad organizacional.	Eficiencia de Proceso, Eficacia Operativa, Mejora Continua	Preguntas de encuesta: 19,20,21. Preguntas de entrevista: 1.	Balza y Echeverría (2021), Bustamante (2022), Fontalvo et al. (2020) .	Encuestas, entrevista

Nota: En esta tabla se observa la Descripción y Análisis de Componentes Clave en la Gestión Financiera.

En suma, el uso de estos instrumentos de recolección de datos, junto con la descripción y Análisis de Componentes Clave dentro de un marco metodológico mixto, facilita un enfoque comprensivo y detallado para diagnosticar y proponer mejoras en la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador. El diseño metodológico permite así no solo identificar y analizar los problemas existentes, sino también generar soluciones prácticas que pueden ser implementadas para mejorar la eficiencia y efectividad del sistema financiero universitario.

2.6. Delimitación de la población y la muestra

Para el estudio sobre la mejora del proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador, es esencial considerar la delimitación de la población y la muestra, así como justificar el tipo de muestreo y los procedimientos de selección de la muestra empleados. Dado el contexto y los objetivos del estudio, la población de interés comprende a todo el personal que trabaja directamente con el proceso financiero de la universidad. Sin embargo, para un análisis más profundo y representativo, se incluyó también a los directivos, sumando un total aproximado de 62 personas que participan activamente en la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas.

La muestra seleccionada para este estudio se determinó utilizando un enfoque no probabilístico, específicamente mediante muestreo por conveniencia. Esto se justifica por la necesidad de obtener información detallada y significativa de aquellos directamente involucrados en los procesos financieros, quienes pueden proporcionar aspectos críticos sobre los problemas y potenciales mejoras. Esta técnica es adecuada en este caso debido a la naturaleza específica y concentrada de la población objetivo, facilitando el acceso a un grupo representativo de informantes clave dentro de la universidad.

La definición de la muestra y las unidades de análisis se apoyaron en la teoría y en la práctica recomendada para estudios de caso dentro de organizaciones. Se seleccionaron 50 miembros del personal para la encuesta y 12 directivos para las entrevistas semi-estructuradas, basándose en su involucramiento directo con el proceso financiero y su capacidad para proporcionar información pertinente y de calidad, (Ver Tabla 2). Este tamaño de muestra permite un análisis exhaustivo de las percepciones y experiencias del personal, manteniendo al mismo tiempo un manejo eficiente de los recursos de investigación.

Tabla 2.

Población de la investigación

Instrumento aplicado	Población
Encuesta	50 (Personal total de encuestados)
Entrevista	12 (Directivos expertos)

Nota: En esta tabla se observa la población general.

Los procedimientos de selección de la muestra incluyeron la identificación inicial de los departamentos clave dentro de la estructura organizacional de la universidad que tienen impacto o están implicados en la gestión financiera. Posteriormente, se invitó a participar a individuos de cada departamento basándose en su rol y experiencia, asegurando así que la muestra cubriera una gama representativa de posiciones y perspectivas. Además, se emplearon técnicas estadísticas básicas para analizar los datos recogidos, tales como análisis descriptivo para entender la distribución de respuestas y análisis de correlación para examinar las relaciones entre diferentes aspectos del estudio. Estos métodos ayudaron a evaluar cómo diferentes componentes de la gestión financiera interactúan y contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización.

Bajo esa mirada, la delimitación de la población y la muestra, así como los métodos de muestreo utilizados en este estudio, están diseñados para capturar de manera eficaz y eficiente las dinámicas y necesidades del proceso financiero de la Universidad Bolivariana del Ecuador. Al centrarse en un grupo específico dentro de la universidad que es clave para la gestión financiera, el estudio se asegura de obtener información relevante y rica que puede fundamentar propuestas de mejora bien informadas y contextualmente adecuadas.

2.7. Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

Antes de presentar los resultados obtenidos de las 12 entrevistas a directivos financieros de la Universidad Bolivariana del Ecuador y las 50 encuestas aplicadas al personal administrativo, es importante destacar el papel de estos instrumentos en la investigación. Las entrevistas permitieron captar percepciones detalladas sobre los retos y oportunidades en los procesos financieros, mientras que las encuestas proporcionaron una visión cuantitativa del nivel de conocimiento y participación del personal. Estas herramientas complementarias han sido clave para identificar fortalezas y áreas de mejora, así como para confirmar hipótesis previas y plantear soluciones prácticas para optimizar la gestión financiera de la institución.

2.8 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

Para asegurar la relevancia y adecuación de las preguntas de la entrevista, se conformó un panel de expertos compuesto por tres académicos con doctorados en administración y finanzas, especializados en la gestión financiera universitaria. Estos expertos, seleccionados por su amplia experiencia y profundos conocimientos en el campo, tienen relaciones laborales, tanto con la Universidad Bolivariana del Ecuador como con otras reconocidas instituciones educativas nacionales, públicas y privadas. Su experiencia abarca desde la investigación académica en educación superior hasta la gestión financiera práctica en el ámbito educativo.

En el proceso de revisión, cada experto recibió un conjunto de preguntas de la entrevista junto con una explicación detallada de los objetivos del estudio y las hipótesis planteadas. Se solicitó a los expertos evaluar la claridad, relevancia y exhaustividad de cada pregunta, con especial atención a cómo cada una aborda las dimensiones específicas de la gestión financiera que se pretende explorar. Además, se les pidió que proporcionaran recomendaciones para mejorar la formulación de las preguntas y señalaran cualquier posible sesgo.

Las preguntas utilizadas en las entrevistas fueron cuidadosamente diseñadas para abordar diversas dimensiones críticas de la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador. Cada pregunta fue formulada no solo para recolectar datos específicos, sino también para evaluar aspectos fundamentales de la gestión que podrían influir en las decisiones estratégicas y operativas de la universidad. La tabla a continuación presenta cada pregunta junto con la dimensión de gestión financiera que se pretende explorar y la justificación de su inclusión en la entrevista. Este enfoque asegura que cada elemento del cuestionario está alineado con los objetivos de investigación y contribuye de manera efectiva al diagnóstico y mejora de los procesos financieros.

Tabla 3.*Justificación de preguntas de la entrevista*

N°	Pregunta de Entrevista	Dimensión Asociada	Justificación
1	"Diagnóstico de Procesos: ¿Cómo describiría el estado actual de los procesos financieros en la Universidad? ¿Hay algún área que identifique como particularmente problemática o ineficiente?"	Gestión de Procesos: Optimización de recursos	Evalúa la eficiencia de los procesos financieros y destaca áreas críticas para intervenciones.
2	"Tecnología y Herramientas: ¿Cómo podrían contribuir los sistemas informáticos que tiene la universidad a mejorar la gestión de sus recursos?"	Gestión de Recursos: Estrategias de financiación	Determina el impacto de la tecnología en la eficiencia de la gestión de recursos financieros.
3	"Iniciativas de Mejora: Basándose en su experiencia, ¿podría proponer alguna iniciativa específica que haya visto que funcione bien en otras instituciones y que podría adaptarse a nuestra universidad?"	Gestión Financiera: Optimización de recursos	Recoge propuestas para transferir prácticas exitosas a nuestra gestión financiera.
4	"Estrategias de Financiación: ¿Qué estrategias de financiación externa cree que podrían integrarse de manera más efectiva en la planificación financiera de la universidad?"	Gestión Financiera: Integración de estrategias de financiación	Explora integración de nuevas estrategias financieras para apoyar objetivos a largo plazo.
5	"Factores de Optimización: ¿Qué factores considera que podrían optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas en nuestra universidad?"	Gestión Financiera: Apoyo a objetivos estratégicos	Identifica factores clave para mejorar la alineación de recursos con metas institucionales.
6	"Evaluación General: Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador?"	Gestión Financiera: Equidad en distribución	Aborda desafíos en equidad y distribución de recursos para cumplir objetivos académicos y de investigación.

7	"Evaluación de Riesgos: ¿Cómo se están gestionando actualmente los riesgos financieros y qué mejoras sugeriría?"	Gestión Financiera: Adaptabilidad a cambios externos	Revisa la gestión de riesgos y su adaptabilidad a cambios, proponiendo mejoras.
8	"Marco Teórico: En su opinión, ¿cuáles son los modelos o teorías de gestión financiera que mejor podrían aplicarse para mejorar nuestra estructura actual?"	Gestión Financiera: Adaptabilidad a desafíos	Fomenta discusión sobre modelos teóricos aplicables para aumentar la adaptabilidad.
9	"Visión a Futuro: Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son los cambios más significativos que cree que deberíamos implementar en los próximos cinco años para asegurar una gestión financiera sólida y sostenible?"	Gestión Financiera: Adaptabilidad a desafíos	Solicita perspectivas sobre cambios estratégicos necesarios para la sostenibilidad financiera.
10	"Transparencia y Responsabilidad: ¿Qué medidas podrían implementarse para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en nuestras operaciones financieras?"	Gestión Financiera: Transparencia	Busca estrategias para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.
11	"Participación y Comunicación: ¿De qué manera la participación de diferentes grupos de interés (profesores, estudiantes, administrativos) podría mejorar en el proceso de toma de decisiones financieras?"	Gestión Organizacional: Comunicación	Evalúa cómo la inclusión de varios grupos puede optimizar la toma de decisiones financieras.
12	"Impacto de la Estructura Organizacional: ¿Cómo influye la estructura organizacional actual en la eficiencia de la gestión financiera y qué cambios estructurales consideraría beneficiosos?"	Gestión Organizacional: Influencia en la eficiencia	Investiga cómo la estructura organizativa actual afecta la eficiencia financiera y sugiere mejoras posibles.

Nota: La tabla muestra la justificación de cada pregunta que se realizó en las encuestas a los involucrados

Todo el proceso de validación, incluidos los detalles sobre la selección de expertos, la metodología de revisión y los ajustes realizados en las preguntas de la entrevista, fue documentado cuidadosamente, asegurando así la calidad del instrumento y la relevancia de cada pregunta en relación con los objetivos del estudio.

Tras este proceso de validación, se procedió a aplicar las entrevistas a la población seleccionada, compuesta por directivos con relación directa al área financiera en cada uno de sus cargos y áreas dirigidas en la Universidad Bolivariana del Ecuador. Se realizaron un total de 12 entrevistas, cuyas transcripciones completas se incluyen en los anexos de este documento para su referencia, (ver Anexos C-N para más detalles).

Los datos obtenidos en las entrevistas permiten un análisis profundo de las áreas clave de la gestión financiera en la universidad, proporcionando una visión clara de los desafíos actuales y las oportunidades de optimización. Estos resultados reflejan las percepciones y conocimientos de los directivos, quienes aportaron información valiosa sobre prácticas, herramientas y estrategias aplicadas en la institución.

A continuación, se presenta la tabla con los principales hallazgos obtenidos en las entrevistas, los cuales aportan información fundamental para la propuesta de mejora en la gestión financiera.

Resultados de la entrevista

Tabla 4.

Resultados de las entrevistas

Área de Gestión	Pregunta Completa	Resumen de las Respuestas
Gestión de Procesos	¿Cómo describiría el estado actual de los procesos financieros en la Universidad? ¿Hay algún área que identifique que requiera especial atención o mejora?	Los entrevistados coinciden en que los procesos financieros de la Universidad Bolivariana han mejorado, pero todavía se requiere mayor automatización y coordinación entre departamentos. Áreas como compras, planificación financiera y adquisiciones necesitan atención especial, ya que muchos procesos manuales generan errores y demoras, sobre todo en pagos urgentes. Se recomienda implementar sistemas más eficientes que optimicen la planificación y coordinación, particularmente entre Obras, Marketing y Recursos Humanos, para mejorar la transparencia y la agilidad en la gestión de recursos.
Gestión de Recursos	¿Cómo podrían contribuir los sistemas informáticos que tiene la universidad a mejorar la gestión de sus recursos?	Los entrevistados consideran que los sistemas informáticos son clave para mejorar la gestión de los recursos de la universidad. Sugieren la actualización del sistema financiero actual, con miras a la posible implementación de un ERP en el futuro, que permita la integración completa de todas las funciones, desde la gestión financiera hasta los recursos humanos. Esto mejoraría la eficiencia operativa y proporcionaría datos en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas. La automatización de tareas, como el control presupuestario y la nómina, aumentaría la transparencia y reduciría errores.
Gestión Financiera	Basándose en su experiencia, ¿podría proponer alguna iniciativa específica que haya visto que funcione bien en otras instituciones y que podría adaptarse a nuestra universidad?	Las iniciativas propuestas incluyen la implementación de sistemas de gestión financiera descentralizados, que permitan a cada departamento gestionar su propio presupuesto con directrices claras. Mencionan la importancia de integrar la gestión de proyectos con finanzas y compras, especialmente en áreas como Obras y Marketing, donde las necesidades son urgentes. También sugieren usar indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia financiera y el retorno de la inversión.

Estrategias de Financiación Externa	¿Qué estrategias de financiación externa cree que podrían integrarse de manera más efectiva en la planificación financiera de la universidad?	Las estrategias propuestas incluyen alianzas con empresas privadas, subvenciones para proyectos de investigación y la creación de fondos de donaciones o patrocinios. Sugieren participar en convocatorias de financiamiento nacional, lo que diversificaría las fuentes de ingresos. También proponen acuerdos de pago diferido o líneas de crédito con proveedores para manejar mejor las urgencias sin comprometer la liquidez de la universidad.
Optimización de la Gestión Financiera	¿Qué factores considera que podrían optimizar la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas en nuestra universidad?	Los entrevistados destacan la adopción de tecnologías avanzadas para el análisis de datos y la capacitación del personal en técnicas modernas. Proponen mejorar la infraestructura de datos para facilitar un acceso más rápido a la información financiera y optimizar la planificación. La implementación de modelos de gestión basados en desempeño y sistemas de alerta temprana para anticipar necesidades financieras son considerados esenciales para una mejor toma de decisiones.
Desafíos de la Gestión Financiera	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador?	Los desafíos incluyen la falta de flexibilidad en el uso del presupuesto, la dependencia de las matrículas como principal fuente de ingresos y la falta de un sistema integrado de gestión financiera. La resistencia al cambio tecnológico es otro desafío que retrasa la modernización de los procesos. También se mencionan factores externos, como cambios en políticas gubernamentales y fluctuaciones económicas, que afectan la estabilidad financiera de la universidad.
Gestión de Riesgos Financieros	¿Cómo se están gestionando actualmente los riesgos financieros y qué mejoras sugeriría?	Los entrevistados consideran que la gestión de riesgos es limitada y debe ser más proactiva. Proponen usar análisis predictivos y sistemas de alerta temprana para mejorar la gestión de riesgos financieros. También sugieren crear un marco integral que incluya la gestión de riesgos financieros, operativos y académicos, basado en modelos de simulación y predicción para anticipar posibles crisis.
Modelos y Teorías Financieras	¿Cuáles son los modelos o teorías de gestión financiera que mejor podrían aplicarse para mejorar nuestra estructura actual?	Mencionan modelos como el Balanced Scorecard y la Gestión Basada en Actividades (ABM), que ayudan a alinear las actividades con los objetivos estratégicos y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. También mencionan el Valor Económico Agregado (EVA) como una herramienta útil para medir el rendimiento financiero y la creación de valor. Otros sugieren la Teoría de Restricciones (TOC) y el análisis de valor ganado (EVM) para la gestión de proyectos y presupuestos.

Cambios Futuros en la Gestión Financiera	Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son los cambios más significativos que cree que deberíamos implementar en los próximos cinco años para asegurar una gestión financiera sólida y sostenible?	Los entrevistados coinciden en que la digitalización de los procesos financieros es una prioridad. También sugieren invertir en tecnología avanzada, como inteligencia artificial y análisis predictivo. La diversificación de fuentes de ingresos mediante alianzas estratégicas y programas internacionales es clave. También es fundamental mejorar la capacitación del personal financiero y administrativo para enfrentar los desafíos modernos.
Transparencia y Rendición de Cuentas	¿Qué medidas podrían implementarse para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en nuestras operaciones financieras?	Proponen la creación de un portal de transparencia financiera donde se publiquen informes, auditorías y presupuestos. También sugieren fortalecer las auditorías internas y externas, y crear un comité de ética financiera que supervise las operaciones. El uso de tecnologías avanzadas, como sistemas de seguimiento en tiempo real, mejoraría la transparencia y fomentaría una cultura de integridad.
Participación en la Toma de Decisiones Financieras	¿De qué manera la participación de diferentes grupos de interés (profesores, estudiantes, administrativos) podría mejorar en el proceso de toma de decisiones financieras?	Involucrar a profesores, estudiantes y personal administrativo en la toma de decisiones mejoraría la calidad de estas decisiones. Los profesores pueden aportar información sobre las necesidades académicas, mientras que los estudiantes ofrecen una perspectiva sobre los costos y su impacto. Se recomienda la creación de comités para discutir necesidades financieras y fomentar la transparencia.
Estructura Organizacional	¿Cómo influye la estructura organizacional actual en la eficiencia de la gestión financiera y qué cambios estructurales consideraría beneficiosos?	La estructura organizacional actual es funcional pero puede ralentizar la toma de decisiones debido a su carácter jerárquico. Se sugiere una estructura más horizontal que mejore la colaboración entre departamentos. La creación de equipos interdepartamentales para la planificación financiera y la integración de tecnologías, como los sistemas ERP, facilitarían una gestión más eficiente y un acceso más rápido a la información financiera.

Nota: En esta tabla se observa los resultados de las entrevistas.

2.9 Análisis e interpretación de las entrevistas

El análisis de las entrevistas realizadas revela que la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador ha mostrado avances, pero aún enfrenta desafíos significativos, especialmente en cuanto a la falta de automatización y la necesidad de mejorar la coordinación entre los departamentos. Los entrevistados coincidieron en que estos aspectos requieren atención prioritaria, ya que están directamente alineados con los objetivos de la propuesta de mejora financiera. Se destacó la importancia de actualizar el sistema informático actual, con el propósito de optimizar los procesos operativos y financieros de la universidad y, en un futuro, evaluar la posibilidad de implementar un sistema ERP para integrar las funciones financieras.

En relación con la gestión de recursos, los entrevistados subrayaron la urgencia de automatizar procesos críticos como la nómina y el control presupuestario, con el fin de reducir errores humanos y aumentar la transparencia en las operaciones. Además, sugirieron la adopción de un enfoque descentralizado en la gestión presupuestaria, lo cual permitiría a cada departamento tener mayor control sobre sus recursos bajo directrices claras, promoviendo una respuesta más rápida a las necesidades específicas de áreas como obras y marketing. La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) fue recomendada como una herramienta esencial para medir el rendimiento y el retorno de la inversión.

Otro tema relevante identificado en las entrevistas fue la importancia de mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante la adopción de tecnologías avanzadas para el análisis de datos. Esto permitiría prever tendencias y adaptar las estrategias financieras de acuerdo con los cambios del entorno, lo cual es fundamental para mantener la eficiencia operativa. Los entrevistados también destacaron la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos, sugiriendo la creación de alianzas estratégicas con el sector privado y la participación en convocatorias de financiamiento nacionales, como una forma de reducir la dependencia de las matrículas como única fuente de ingresos.

Finalmente, los entrevistados enfatizaron los desafíos financieros actuales, como la resistencia al cambio tecnológico y la falta de flexibilidad presupuestaria. Estos problemas, sumados a la necesidad de mejorar la transparencia y rendición de cuentas, son la base de la propuesta de mejora financiera, que incluye mecanismos de evaluación continua y una gestión más eficiente de los recursos, asegurando la sostenibilidad financiera a largo plazo en la Universidad Bolivariana del Ecuador.

2.10 Análisis e interpretación de las encuestas

El análisis de las encuestas realizadas al personal de diferentes departamentos con funciones relacionadas con la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades de mejora en los procesos financieros de la institución. Los datos indican que la mayor concentración de encuestados proviene de las áreas de Tesorería y Finanzas, lo cual subraya la importancia de estos departamentos en la administración de los recursos financieros. No obstante, se observa también la participación de áreas clave como Recursos Humanos, Administración, Compras, Ventas y Mercadeo, y Sistemas, sugiriendo una colaboración transversal en los procesos financieros y un impacto más amplio en la gestión de recursos de la universidad.

En cuanto a la estructura organizativa, una proporción significativa de los encuestados considera que esta no facilita de manera eficiente la gestión financiera, lo que apunta a posibles obstáculos que requieren intervención. De igual manera, la cultura organizacional es vista como promotora de transparencia y rendición de cuentas, aunque se identificaron áreas para fortalecer estos valores. La comunicación entre el departamento financiero y otras áreas fue valorada positivamente en general, aunque se destacó la necesidad de mejorar los canales de comunicación y realizar capacitaciones regulares.

Los resultados también reflejan un interés en la innovación en la gestión financiera; sin embargo, algunos encuestados sienten que estos esfuerzos son insuficientes o no están adecuadamente comunicados. Respecto al compromiso de la universidad con la mejora continua, las percepciones fueron mixtas, indicando la necesidad de reforzar la visibilidad y efectividad de las iniciativas de mejora en ciertos departamentos.

En el ámbito de las tecnologías financieras, las opiniones estuvieron divididas en cuanto a su aprovechamiento, resaltando la importancia de evaluar la implementación de estas herramientas y optimizar la comunicación sobre su uso. Los métodos actuales para evaluar el rendimiento financiero, como auditorías y revisión de estados financieros, son percibidos como adecuados, aunque se identificó la necesidad de diversificar las herramientas de evaluación para un enfoque más integral.

Otro aspecto importante es la optimización de la planificación financiera nacional, la cual requiere mayor cohesión en su implementación y visibilidad. Aunque la planificación financiera fue considerada en general adecuada, se recomendó fortalecer la flexibilidad y capacidad de

respuesta de la universidad frente a cambios nacionales. Además, si bien los sistemas de información financiera actuales son vistos como útiles, algunos encuestados sugirieron mejoras para optimizar su efectividad.

Finalmente, los encuestados señalaron la necesidad de incrementar las capacitaciones en áreas críticas de la gestión financiera, como cumplimiento normativo, planificación presupuestaria y gestión de riesgos. También resaltaron la importancia de alinear las políticas de asignación de recursos con los objetivos estratégicos de la universidad y mejorar la transparencia en los procesos de toma de decisiones financieras.

Los hallazgos de este estudio destacan áreas clave para fortalecer la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador, buscando mejorar la eficiencia, la transparencia y la adaptabilidad frente a desafíos financieros. Las encuestas al personal se detallan en los anexos; cada figura en los Anexos D1 a D27 ilustra aspectos específicos como la percepción de la gestión financiera, la estructura organizativa y la efectividad en la asignación de recursos, proporcionando un entendimiento visual y detallado de las opiniones sobre temas clave.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Presentación de la propuesta

La presentación y validación de la propuesta para mejorar la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador se enfoca en una estructura integrada y original que busca estandarizar y optimizar los procesos financieros institucionales. La propuesta se fundamenta en un análisis exhaustivo, combinando enfoques teóricos y empíricos para evaluar su viabilidad y eficacia. Se detallan los objetivos generales y específicos, proporcionando una base sólida para la justificación de las mejoras sugeridas. El desarrollo de la propuesta incluye un análisis de la implementación técnica, financiera y operativa, buscando garantizar una administración eficiente y transparente de los recursos financieros de la universidad. Además, la validación se realiza mediante métodos que permiten adaptar y ajustar la propuesta en función de la retroalimentación obtenida de los participantes interesados y los resultados preliminares, asegurando así su relevancia y efectividad continuas.

3.2. Propósitos u objetivos generales y específicos

Este segmento expone los propósitos y objetivos que guían el desarrollo de la propuesta de mejora del sistema de gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador. El enfoque es establecer un modelo de gestión financiera que no solo atienda las necesidades actuales sino que también esté equipado para adaptarse a los cambios futuros, asegurando su viabilidad y efectividad a largo plazo.

Objetivo General Implementar un modelo de gestión financiera avanzado y eficiente en la Universidad Bolivariana del Ecuador que mejore la eficiencia y transparencia de las operaciones financieras, y satisfaga las expectativas de los diferentes participantes de la comunidad universitaria.

Justificación La necesidad de esta propuesta surge de las limitaciones observadas en la eficiencia, transparencia y adaptabilidad de los procesos financieros actuales, lo que impacta negativamente en la capacidad de gestión financiera y la percepción de integridad y responsabilidad de la institución.

Objetivos Específicos

- Mejorar y estandarizar los procedimientos financieros para aumentar la eficiencia y precisión en la gestión de recursos.

- Actualizar el sistema tecnológico existente para facilitar la centralización y automatización de los procesos financieros, evaluando la futura integración de un sistema ERP.
- Establecer un sistema de monitoreo y control que asegure el cumplimiento de las políticas financieras y mejore la gestión de presupuestos.
- Capacitar al personal encargado de la gestión financiera en el uso de tecnologías actualizadas y en las mejores prácticas del sector.
- Validar la efectividad de los cambios implementados mediante revisiones periódicas y adaptaciones basadas en la retroalimentación.

3.3. Fundamentación

La propuesta de mejora del proceso financiero en la Universidad Bolivariana del Ecuador se sustenta en principios fundamentales extraídos de reconocidas teorías de gestión financiera y administrativa. Estas teorías proporcionan un marco robusto para abordar los retos actuales en la gestión de las finanzas y sugieren metodologías claras para la implementación de soluciones efectivas y sustentables.

La Gestión Basada en Valor (GBV), ampliamente adoptada en el ámbito corporativo desde los años 80, enfatiza la creación de valor como el principal indicador de la eficiencia corporativa. Esta teoría es esencial para entender cómo las decisiones financieras impactan directamente el valor percibido por los stakeholders y cómo este enfoque puede ser adaptado para el contexto de una institución educativa, orientando todas las decisiones financieras y operativas hacia la maximización del valor educativo y académico, contribuyendo directamente a los objetivos institucionales de calidad y excelencia académica (Ehrbar, 1999).

Además, la Teoría de las Restricciones (TOR), desarrollada por Eliyahu M. Goldratt, ofrece una metodología sistemática para identificar y gestionar el eslabón más débil en cualquier cadena de procesos operativos. En el contexto universitario, esta teoría puede ser utilizada para identificar y abordar limitaciones específicas dentro de los procesos financieros que pueden estar impidiendo el flujo eficiente de recursos o la implementación efectiva de proyectos, mejorando así la eficiencia operativa y la ejecución de la estrategia financiera (Goldratt, 1984).

La importancia de la Teoría del Control de Gestión también es crucial, ya que resalta la necesidad de utilizar sistemas de control para corregir desviaciones entre los objetivos planificados

y los resultados obtenidos, fomentando la eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros. Estos sistemas permiten a las instituciones como la Universidad Bolivariana supervisar y ajustar sus procesos financieros proactivamente, minimizando errores y mejorando la transparencia en las transacciones (Hardan & Shatnawi, 2013).

La Teoría de los Stakeholders es fundamental para asegurar que todas las partes interesadas, incluidos estudiantes, personal académico y administrativo, así como organismos gubernamentales, estén adecuadamente involucradas en el proceso de toma de decisiones financieras. Esta inclusión mejora el rendimiento organizacional y asegura una distribución equitativa y eficiente de los recursos (Ferrero-Ferrero et al., 2018).

Finalmente, el uso de sistemas de contabilidad y control de gestión en instituciones educativas ha mostrado ser una herramienta clave para optimizar la asignación de recursos, asegurando la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo. Se propone una mejora tecnológica para modernizar el sistema financiero actual de la Universidad Bolivariana, con miras a integrar, en el futuro, un sistema ERP que unifique todos los procesos de gestión en una sola plataforma (Abrantes et al., 2022).

3.4. Desarrollo

Con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones financieras en la Universidad Bolivariana del Ecuador, se ha desarrollado una propuesta integral que busca estandarizar y optimizar los procesos financieros a través de todos los departamentos clave de la universidad. Esta propuesta está diseñada para asegurar que todas las operaciones financieras sean manejadas de manera sistemática y coordinada, lo que resultará en una gestión más eficiente de los recursos, una reducción en los tiempos de procesamiento y una mejora en la precisión de la información financiera.

A continuación, la Tabla 5; presenta un cuadro que resume las acciones clave identificadas para cada departamento, con recomendaciones específicas para mejorar la gestión financiera. Estas mejoras no solo facilitarán la operativa diaria, sino que también contribuirán a la transparencia y al control financiero, elementos críticos para el éxito a largo plazo de la institución. Este cuadro servirá como base para la discusión, ajuste y validación final de la propuesta con los participantes interesados relevantes. El diagrama de flujo correspondiente se encuentra adjunto en el Anexo C.

Tabla 5.*Acciones Clave para la Mejora de la Gestión Financiera por Departamento*

Departamento	Funciones Principales	Acciones Clave
Dirección de Obras	Planificación y Ejecución de Proyectos	Estandarizar solicitudes de presupuesto, incluyendo detalles y justificaciones necesarias para una rápida aprobación. Coordinar con Finanzas para la liberación de fondos.
Dirección de RRHH	Gestión de Nóminas y Liquidaciones	Organizar y estandarizar el proceso para el pago de nóminas, liquidaciones, y décimos, asegurando completitud y puntualidad. Registrar todas las transacciones en Contabilidad.
Dirección de TIC's	Mantenimiento y Seguridad de Sistemas	Asegurar la adquisición y mantenimiento de equipos tecnológicos y la implementación de mejoras en los sistemas, con énfasis en la seguridad de la información financiera. Coordinar con Contabilidad para la capitalización de activos tecnológicos.
Dirección de Marketing	Gestión de Presupuestos de Campañas	Administrar y ajustar los presupuestos de marketing, coordinar con Contabilidad para el seguimiento de gastos y asegurar financiación adecuada según necesidades y resultados esperados.
Dirección Administrativa	Compras y Mantenimiento de Infraestructura	Supervisar compras, gestionar inventarios y mantener infraestructuras. Informar a Contabilidad sobre gastos y activos para la contabilización adecuada y preparar para auditorías y reportes a Finanzas.
Dirección de Contabilidad	Registro y Verificación de Transacciones	Registrar y verificar todas las transacciones financieras, preparar informes financieros y asegurar la precisión contable. Coordinar con Tesorería para los desembolsos.
Dirección de Tesorería	Manejo de Fondos y Ejecución de Pagos	Realizar todos los pagos y transferencias financieras. Coordinar con Contabilidad para verificar fondos y obligaciones. Garantizar que los pagos reflejen los compromisos validados por Contabilidad.

Nota: Esta tabla resume las mejoras específicas propuestas para cada departamento en el marco de la iniciativa de optimización del sistema financiero.

3.4.1 Mejoras al Departamento de Dirección de Obras

La Dirección de Obras desempeña un papel crucial en la Universidad Bolivariana del Ecuador, encargándose de la planificación, evaluación y ejecución de todos los proyectos de

infraestructura. Esta dirección es responsable de asegurar que cada proyecto se desarrolle de acuerdo a los requisitos técnicos y financieros establecidos, desde la fase inicial de solicitud hasta la finalización de la obra. Su trabajo no solo implica la gestión directa de las obras, sino también la coordinación con otras direcciones para garantizar la alineación con los objetivos financieros y operativos de la universidad.

Propuesta de Mejora: Para mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de este proceso, proponemos la estandarización y optimización de los flujos de trabajo relacionados con la gestión de proyectos de construcción. Esta propuesta incluye la implementación de procesos estandarizados para la solicitud, aprobación, y supervisión de obras, asegurando que cada paso se realice según criterios claros y consistentes. Se enfatiza la importancia de la documentación adecuada y la toma de decisiones basada en datos para minimizar los retrasos y mejorar la transparencia financiera.

Para una mayor claridad y comprensión del flujo de trabajo mejorado y las interacciones entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de obras, se ha elaborado un diagrama de flujo detallado. Este diagrama muestra paso a paso cómo se manejan las solicitudes, la aprobación de proyectos, la supervisión de la construcción y la finalización financiera de las obras.

3.4.2 Mejoras al Departamento de Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos (RRHH) de la Universidad Bolivariana del Ecuador desempeña una función esencial en la administración eficiente y precisa del capital humano de la institución. Este departamento coordina todos los aspectos relacionados con el personal, desde el reclutamiento hasta la gestión de pagos, que incluye nóminas, liquidaciones y décimos.

Propuesta de Mejora: Se propone optimizar y estandarizar el proceso de gestión de pagos de la Dirección de RRHH para mejorar la eficiencia y reducir los errores en las operaciones financieras relacionadas con el personal. Esta optimización implicará la implementación de procedimientos claros y uniformes para la solicitud y aprobación de pagos, asegurando que todos los documentos requeridos estén completos y sean entregados a tiempo para su procesamiento.

Para detallar y visualizar estos procesos mejorados, se ha desarrollado un diagrama de flujo que ilustra paso a paso la gestión de los pagos desde la solicitud inicial hasta la ejecución final.

3.4.3 Mejoras al Departamento de Dirección TIC's

La Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) de la Universidad Bolivariana del Ecuador juega un papel fundamental en la administración y seguridad de los sistemas tecnológicos de la institución. Este departamento es responsable de la adquisición, mantenimiento y mejora de los equipos tecnológicos, así como de la implementación de sistemas que garanticen la seguridad de la información financiera.

Propuesta de Mejora: Se propone mejorar y estandarizar los procesos relacionados con la gestión tecnológica y de seguridad para aumentar la eficiencia operativa y reforzar la protección de datos. Esta mejora incluirá la actualización de protocolos de seguridad, la estandarización en la adquisición de equipos y la mejora continua de los sistemas para asegurar la integridad y confidencialidad de la información financiera.

Para ilustrar de manera detallada estos procesos mejorados, se ha desarrollado un diagrama de flujo que muestra paso a paso la gestión tecnológica desde la adquisición de equipos hasta la implementación de medidas de seguridad.

3.4.4 Mejoras al Departamento de Dirección de Marketing

La Dirección de Marketing de la Universidad Bolivariana del Ecuador es clave en la promoción de la institución y la gestión de su imagen pública a través de diversas campañas. Este departamento no solo desarrolla y ejecuta estrategias de marketing externas e internas, sino que también administra los presupuestos asignados para garantizar que cada campaña sea efectiva y esté alineada con los objetivos institucionales.

Propuesta de Mejora: Proponemos una revisión y optimización del proceso de gestión de los presupuestos de marketing. Esta mejora tiene como objetivo asegurar una planificación más detallada y una mejor coordinación con los departamentos de Contabilidad y Tesorería, para facilitar la asignación adecuada de recursos y la eficacia de las campañas. Se implementarán procedimientos para una aprobación más sistemática y notificaciones regulares a Contabilidad, permitiendo una gestión financiera más predecible y ajustada a las necesidades reales.

Para detallar y visualizar estos procesos mejorados, se ha desarrollado un diagrama de flujo que muestra paso a paso la gestión de los presupuestos desde su planificación hasta la ejecución final de los pagos.

3.4.5 Mejoras al Departamento de Dirección Administrativa

La Dirección Administrativa de la Universidad Bolivariana del Ecuador es fundamental para asegurar que las infraestructuras operativas y las amenidades estén siempre disponibles y en óptimas condiciones. Esta dirección no solo gestiona las compras y el mantenimiento de los activos físicos necesarios para el funcionamiento diario de la universidad, sino que también juega un papel crucial en la planificación y ejecución de auditorías que garantizan la transparencia y eficiencia operativa.

Propuesta de Mejora: Se propone una optimización del proceso de gestión de compras y activos para fortalecer las capacidades de la Dirección Administrativa. Esta optimización incluirá la implementación de un sistema más estructurado y coordinado que permitirá una mejor planificación de las compras, una gestión más eficiente de los inventarios y un mantenimiento más efectivo de las infraestructuras. Adicionalmente, se reforzará la realización de auditorías regulares para asegurar la transparencia y el correcto uso de los recursos.

La propuesta también incluye un procedimiento detallado para la entrega de documentos y facturas a la Dirección de Contabilidad después de cada compra, asegurando que todas las transacciones se registren y controlen adecuadamente. Esto facilitará la provisión de fondos por parte de la Dirección de Tesorería, permitiendo una ejecución de pagos eficaz y oportuna.

La interrelación efectiva entre todos los departamentos y las áreas de Contabilidad y Tesorería es crucial para una gestión financiera robusta en la Universidad Bolivariana del Ecuador. Esta conexión fortalece la precisión, la transparencia y la responsabilidad en la administración de los recursos, facilitando la alineación de las actividades con los objetivos institucionales. Además, mejora la toma de decisiones y la planificación estratégica, fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de la universidad a largo plazo. Nuestra propuesta de mejora al proceso financiero no solo busca fortalecer estos vínculos, sino que también recomienda la implementación de mejoras en el sistema computarizado actual o, en el futuro, la adquisición de un sistema ERP integral. Estas mejoras tecnológicas permitirían una integración completa y eficiente de todas las operaciones universitarias, optimizando el uso de recursos y asegurando una gestión financiera coherente y efectiva. El diagrama de flujo correspondiente se encuentra adjunto en el Anexo E, de este documento, proporcionando una representación visual que complementa y detalla la descripción textual aquí presentada

3.4.6 Programación de Actividades del Proyecto de Gestión Financiera

La implementación efectiva de cualquier proyecto requiere una planificación y un seguimiento riguroso de las actividades programadas. En el contexto de la iniciativa de mejora de gestión financiera para la Universidad Bolivariana del Ecuador, se ha desarrollado un cronograma detallado que segmenta el proyecto en fases específicas, cada una con objetivos claros y plazos definidos. Presentamos la Tabla 6 para ilustrar este cronograma, proporcionando una visión estructurada y temporal de las etapas esenciales desde la evaluación inicial de los sistemas financieros hasta las actividades de revisión y mejora continua post-implementación. Esta herramienta no solo sirve para garantizar la alineación con las metas estratégicas y operativas del proyecto, sino también para facilitar la comunicación entre los equipos, asegurando una transición fluida y coordinada a lo largo de todo el proceso de mejora.

Tabla 6.

Cronograma de Implementación del Proyecto de Mejora Financiera

FASE	DESCRIPCION	2024	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
			2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025
Evaluación Inicial y Diagnóstico	Análisis de los sistemas financieros actuales para identificar deficiencias y áreas que requieren mejoras, estableciendo un punto de referencia inicial para el proyecto de optimización											
Definición de Objetivos y Alcance	Definición precisa de los objetivos del proyecto con especificaciones claras sobre el alcance y las metas a alcanzar, asegurando la alineación con las necesidades estratégicas de la UBE											
Desarrollo de Infraestructura Tecnológica	Actualización y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica necesaria para soportar la implementación de nuevos procesos financieros, incluyendo la adquisición de hardware y software adecuados											
Diseño de Nuevos Procesos Financieros	Creación y diseño de procesos financieros innovadores, diseñados específicamente para mejorar la eficiencia y la precisión en la gestión financiera de la universidad											

Desarrollo de Procesos	Desarrollo detallado y estructurado de los nuevos procesos financieros, asegurando su integración efectiva con las operaciones existentes y su capacidad para satisfacer las demandas futuras											
Pruebas de Procesos	Realización de pruebas exhaustivas para validar la funcionalidad y la eficacia de los nuevos procesos financieros, identificando posibles problemas y áreas para ajustes antes de la implementación a gran escala											
Capacitación del Personal	Programas de formación diseñados para equipar al personal con las habilidades necesarias para manejar las nuevas herramientas y procesos financieros, enfocándose en la mejora continua y la adaptabilidad											
Implementación Piloto	Ejecución de una fase piloto en un departamento seleccionado para probar la viabilidad del nuevo sistema, permitiendo ajustes y calibraciones basados en los resultados obtenidos y la retroalimentación del personal											
Evaluación de la Implementación Piloto y Ajustes	Conducción de una evaluación detallada de la fase piloto del sistema de gestión financiera para medir su efectividad inicial y la satisfacción de los usuarios finales. Basándose en una recolección de datos precisa y la retroalimentación directa del departamento piloto, se realizarán los ajustes necesarios para refinar y											

	perfeccionar el sistema antes de su implementación a gran escala												
Implementación Completa	Implementación total del sistema optimizado de gestión financiera en toda la universidad, garantizando la integración completa y funcionalidad a todos los niveles organizativos												
Monitoreo y Evaluación Continua	Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para garantizar la eficiencia operativa del nuevo sistema de gestión financiera. Este proceso se centrará en adaptar activamente las prácticas y los procedimientos financieros a medida que surjan nuevas condiciones y se analicen los resultados, permitiendo una respuesta dinámica a los cambios operativos y estratégicos.												
Revisión y Mejora Continua	Compromiso con la mejora continua mediante evaluaciones regulares y actualizaciones de los procesos y sistemas financieros para responder a nuevas oportunidades y desafíos en la gestión financiera												

Nota: La tabla detalla las fases del proyecto, incluyendo objetivos específicos y tiempos estimados para cada etapa, facilitando el seguimiento del progreso y las adaptaciones necesarias.

3.5 Viabilidad técnica

La tabla 'Viabilidad Técnica' que se presenta a continuación evalúa los aspectos técnicos necesarios para la implementación de las propuestas de gestión financiera. Detalla la disponibilidad de recursos, las capacidades existentes y las necesidades tecnológicas para asegurar una ejecución exitosa.

Tabla 7.

Viabilidad técnica

Aspecto	Descripción
Recursos Disponibles	
Infraestructura Tecnológica	La universidad cuenta con un sistema contable funcional, con la posibilidad de realizar mejoras tecnológicas en las herramientas actuales para optimizar procesos financieros en áreas clave como tesorería, contabilidad, RRHH y marketing.
Recursos Humanos	Se dispone de personal capacitado en cada departamento, pero se requiere capacitación específica para alinear sus competencias con las nuevas prácticas operativas y financieras propuestas, fortaleciendo la integración interdepartamental.
Soporte y Gestión del Cambio	La Dirección de TIC's jugará un papel fundamental en la gestión del mantenimiento y soporte técnico de los sistemas y en la implementación de las mejoras operativas. La coordinación entre áreas será esencial para gestionar el cambio sin interrupciones.
Procesos y Tiempos	
Fase 1: Planificación (1 mes)	Establecer los objetivos, asignación de roles y cronograma de implementación de los procesos optimizados para todas las áreas.
Fase 2: Ajuste de Procesos (2 meses)	Estandarización de procedimientos en RRHH, marketing y administración para alinearlos con los objetivos financieros, asegurando coherencia en la operación diaria.

Fase 3: Capacitación (1 mes)	Realización de talleres por departamentos para entrenar al personal en las nuevas prácticas de gestión de procesos, aumentando la eficiencia y reduciendo errores operativos.
Fase 4: Implementación Piloto (2 meses)	Aplicación de los procesos optimizados en un área crítica (como tesorería) para evaluar posibles cuellos de botella y hacer ajustes antes del despliegue completo.
Fase 5: Monitoreo y Ajuste (2 meses)	Evaluación continua del desempeño de los nuevos procesos y ajustes necesarios basados en retroalimentación y análisis de resultados.
Cuellos de Botella Identificados	<p>Tesorería: Riesgo de demoras en los pagos si los flujos de aprobación no se integran completamente.</p> <p>Contabilidad: Sobrecarga de trabajo durante la transición de procesos, especialmente en la verificación y registro de transacciones.</p>

Factibilidad del Rediseño de Procesos

Alineación con Flujos Actuales	Los cambios propuestos se implementarán progresivamente para minimizar la interrupción de las operaciones diarias, asegurando continuidad en las actividades críticas.
Estandarización y Automatización	La estandarización de los procesos permitirá reducir redundancias y agilizar la toma de decisiones, mejorando la precisión en el manejo financiero y en la gestión presupuestaria.
Adaptabilidad y Sostenibilidad	El diseño de los procesos incluye elementos de flexibilidad que permitirán ajustes futuros según las necesidades institucionales o cambios en la normativa financiera.
Coordinación entre Departamentos	La integración entre los departamentos se gestionará mediante reuniones periódicas y la utilización de protocolos comunes de trabajo, lo que garantizará una comunicación eficiente y fluida.

Nota: Esta tabla resume la viabilidad técnica para la optimización del sistema financiero.

3.6 Viabilidad financiera

La evaluación de la viabilidad financiera es fundamental para determinar la sostenibilidad a largo plazo de cualquier propuesta de gestión. Se analiza detalladamente los recursos económicos requeridos y los beneficios potenciales de implementar las mejoras propuestas en la gestión financiera de la UBE. Se toma en cuenta tanto la estimación de los costos asociados como la proyección de flujos de efectivo y retornos de inversión, proporcionando así una visión integral que permitirá concluir si los beneficios justifican los costos y esfuerzos involucrados.

Tabla 8.

Presupuesto Estimado para la Implementación de la Propuesta

Concepto	Descripción	Costo Aproximado (USD)
Capacitación del personal	Talleres sobre nuevas prácticas de gestión y uso de tecnología para RRHH, contabilidad y tesorería.	15,000
Adquisición de tecnología	Renovación de equipos y licencias de software financiero.	25,000
Consultoría externa	Asesoría especializada en la implementación de mejoras operativas y financieras.	10,000
Mantenimiento y soporte	Soporte técnico durante el primer año de implementación.	5,000
Auditorías iniciales	Verificación de los procesos previos al despliegue completo de la propuesta.	7,000
Comunicación y cambio organizacional	Campañas internas para la gestión del cambio.	3,000
Total		65,000

Nota. Esta tabla resume los costos estimados para la implementación de mejoras en la gestión financiera de la UBE

3.7 Análisis Costo-Beneficio

La implementación de mejoras en la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador está diseñada para traer una serie de beneficios sustanciales que realzarán la operatividad y la sostenibilidad financiera de la institución. A continuación, se detallan los principales beneficios esperados, cada uno de los cuales contribuye a la eficiencia general, la precisión y la estrategia financiera, fundamentales para el avance institucional. Estos beneficios no solo optimizarán los procesos internos, sino que también fortalecerán la posición de la universidad en un entorno académico competitivo, asegurando que las inversiones realizadas se recuperen y generen valor a largo plazo.

Tabla 9.

Análisis Costo-Beneficio

Beneficios Proyectados	Descripción
Mayor eficiencia operativa	Reducción del tiempo de procesamiento de transacciones y gestión administrativa.
Transparencia financiera	Mejora en la trazabilidad y control de los recursos financieros.
Reducción de errores	Estandarización de procesos para minimizar errores en nóminas, pagos y registros.
Optimización del presupuesto	Mejor asignación de recursos en campañas, proyectos y mantenimiento.
Mejora en la toma de decisiones	Acceso a informes financieros precisos y en tiempo real para la alta dirección.
Recuperación de la inversión	Se estima que los ahorros operativos y la eficiencia compensarán los costos en 2 años.

Conclusión del análisis: Los beneficios proyectados en términos de eficiencia y control superarán los costos iniciales, permitiendo que la universidad recupere la inversión a corto plazo y mejore su sostenibilidad financiera.

3.8 Plan de Financiamiento

Este presupuesto y plan de financiamiento están alineados con las mejoras propuestas en la gestión financiera de la Universidad Bolivariana del Ecuador. La implementación se sustenta en una combinación de financiamiento interno y externo, con un enfoque en optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad financiera. El análisis costo-beneficio respalda la viabilidad económica de la propuesta, destacando la recuperación de la inversión mediante una operación más eficiente y transparente.

Tabla 10.

Plan de Financiamiento

Fuente de Financiamiento	Descripción	Monto Aproximado (USD)
Fondos Internos	Reasignación del presupuesto operativo anual.	30,000
Aportes de Proyectos	Fondos disponibles por optimización en proyectos de infraestructura.	15,000
Financiamiento Externo	Préstamo o línea de crédito con entidad bancaria (opcional).	20,000
Total		65,000

Nota. Los montos listados reflejan estimaciones basadas en el presupuesto actual y posibles financiamientos. Incluyen reasignaciones internas y fondos externos, estos últimos sujetos a aprobación bancaria.

3.9 Viabilidad operativa de la propuesta de mejora al proceso financiero

Para asegurar una implementación efectiva de las mejoras al proceso financiero, es importante abordar la capacitación del personal, la gestión de la resistencia al cambio, y establecer métodos de supervisión continua. A continuación, se presenta una tabla que desglosa estos elementos, resaltando las acciones planeadas para cada uno y su rol en el fortalecimiento de la gestión financiera.

Tabla 11.*Estrategias Clave para la Implementación de Mejoras Financieras*

Aspecto	Descripción
Capacitación del Personal	Se implementarán talleres y programas de formación específicos para los equipos de cada departamento involucrado. La capacitación se enfocará en el uso de nuevas herramientas financieras, estandarización de procesos y mejores prácticas de gestión. El cronograma de formación será progresivo, priorizando a personal de contabilidad, tesorería y TIC's para garantizar un despliegue eficaz del nuevo sistema. Además, se incluirán capacitaciones periódicas para asegurar la actualización continua de las competencias.
Resistencia al Cambio	Se desarrollará una estrategia de gestión del cambio organizacional. Esto incluirá la realización de reuniones informativas y talleres de sensibilización para el personal, destacando los beneficios de los nuevos procesos. Se establecerán incentivos y reconocimientos para motivar al equipo a participar activamente en la implementación. El liderazgo de cada área será clave para asegurar el compromiso del personal mediante una comunicación clara y continua. Además, se gestionarán grupos de trabajo y retroalimentación que permitan resolver inquietudes en tiempo real y ajustar el proceso si es necesario.
Supervisión y Seguimiento	Se definirá un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso y la efectividad del proyecto. Entre los indicadores se incluirán: reducción en el tiempo de procesamiento de pagos, disminución de errores en la contabilidad, y cumplimiento de los plazos de presupuesto. Además, se realizarán revisiones trimestrales de avance para identificar y corregir posibles desviaciones. Un comité de seguimiento, compuesto por miembros de diferentes áreas, supervisará la implementación y elaborará informes periódicos para la alta dirección.

Nota: Esta tabla detalla estrategias para la implementación efectiva de mejoras financieras, incluyendo capacitación del personal, gestión de resistencia al cambio y supervisión del progreso.

3.10 Indicadores Clave de Desempeño (KPI) Propuestos

Los Indicadores Clave de Desempeño son fundamentales para evaluar la efectividad de las mejoras al proceso financiero en la Universidad Bolivariana del Ecuador. La siguiente tabla detalla los KPIs seleccionados, que permitirán monitorizar el progreso y facilitar ajustes precisos y oportunos en la gestión.

Tabla 12.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para la Gestión Financiera

Indicador	Descripción	Meta
Reducción del tiempo de procesamiento	Tiempo desde la solicitud hasta la ejecución de pagos.	Reducir un 20% en el primer año.
Disminución de errores contables	Número de errores detectados en registros financieros.	Reducir errores en un 30%.
Cumplimiento de tiempos de nómina	Pago puntual de nóminas y liquidaciones.	100% de cumplimiento mensual.
Tiempos de aprobación presupuestaria	Tiempo para la aprobación de presupuestos por área.	Asegurar aprobación en menos de 15 días.
Satisfacción del personal	Encuesta interna sobre la adaptación al nuevo sistema.	Obtener un 85% de satisfacción.

Nota: Esta tabla detalla los KPIs establecidos para evaluar las mejoras en la gestión financiera, con metas específicas que miden la eficiencia operativa y la satisfacción del personal.

Esta estrategia operativa tiene como objetivo minimizar riesgos en la implementación de la propuesta y garantizar que el personal esté preparado y motivado para adaptarse a los cambios. La combinación de capacitación, gestión del cambio y monitoreo con indicadores clave permitirá una transición fluida hacia los nuevos procesos financieros, fortaleciendo la eficiencia y la transparencia institucional.

3.11 Validación de la propuesta

La propuesta de mejora para la gestión financiera en la Universidad Bolivariana del Ecuador ha sido evaluada por un panel de siete expertos en administración financiera y desarrollo organizacional, especializados en el sector educativo. Este grupo de expertos confirmó que la propuesta es robusta, bien estructurada y responde efectivamente a las necesidades de la institución.

La claridad de la propuesta fue destacada, señalando su alineación con los objetivos y valores organizacionales, lo cual facilita una implementación coherente y eficaz. También se reconoció que la infraestructura tecnológica y las competencias del personal son adecuadas para asegurar una transición suave hacia el nuevo modelo de gestión sin resistencia significativa al cambio.

Adicionalmente, la viabilidad operativa y técnica recibió comentarios positivos, indicando que las estrategias propuestas son prácticas y bien diseñadas para minimizar complicaciones durante su implementación. Desde el punto de vista económico, los expertos consideraron que los costos de implementación son razonables y que la universidad cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las mejoras sin dificultades. Esta evaluación unánime refuerza la viabilidad global de la propuesta, augurando un impacto positivo y duradero en la optimización de los procesos financieros de la institución.

Para una visión más detallada de la evaluación, se incluye la tabla de calificaciones en esta sección que resume las opiniones de los expertos. Adicionalmente, el Anexo F contiene el cuestionario completo utilizado para la evaluación de la propuesta, proporcionando transparencia sobre los criterios y el proceso de validación.

Tabla 13.

Validación de la propuesta

ASPECTOS A EVALUAR	PhD. Erwin Darwin Chiluita Rodríguez CI: 0910234897	Henry Dario Fogacho Orta CI: 1205299710	Santiana Rosado Katherine Gissell CI:0931138424	Segunda Elena Tolozano Benites CI:0908287915	Pulla Zambrano Gary Lenin CI: 1311722423	Orellana Tolozano Elena del Carmen CI: 0931472476	Alzate Peralta Luis Alberto CI: 0955254974
VIABILIDAD TECNICA							
La descripción de la propuesta es clara y comprensible.	5	4	4	5	3	5	4
La infraestructura tecnológica necesaria está disponible.	3	3	4	5	4	3	4
El personal cuenta con las competencias necesarias.	4	5	3	4	4	4	5
Las estrategias propuestas no generan una complejidad que provoque resistencia al cambio.	5	4	5	3	5	4	4
VIABILIDAD OPERATIVA							
La propuesta no presenta dificultades para su implementación.	4	4	4	4	4	5	3

Compatible con la estructura organizacional actual.	3	3	5	5	4	3	4
Se alinea con los objetivos y valores institucionales.	5	5	4	3	5	5	5
VIABILIDAD ECONOMICA							
El costo de implementación es adecuado para la institución.	5	4	3	4	5	4	4
Ofrece beneficios significativos en eficiencia y transparencia.	4	5	4	4	3	4	5
Fomenta el desarrollo organizacional y mejora la gestión financiera.	3	4	5	4	3	4	4
VIABILIDAD GLOBAL							
La institución presenta las condiciones adecuadas para la implementación.	4	4	4	5	4	5	4
Se dispone de los recursos financieros necesarios.	5	3	4	5	4	4	3

Nota: Esta tabla se presenta los resultados de la validación de la propuesta.

CONCLUSIONES

La investigación realizada ha culminado en el desarrollo de un modelo de gestión financiera adaptado específicamente para la UBE. Este modelo, construido a partir de un análisis exhaustivo de los procesos actuales, propone mejoras significativas diseñadas para integrarse eficazmente dentro del entorno único de la universidad. A continuación, se presentan las conclusiones clave de este estudio:

1. **Fundamentación Teórica del Modelo de Gestión Financiera :** Se ha fundamentado teóricamente el modelo de gestión financiera adaptado al contexto de la UBE. Esta fundamentación teórica proporciona una base sólida y justificada que apoya todas las decisiones de gestión y respalda metodológicamente las mejoras propuestas, en completa correspondencia con el objetivo específico de proporcionar un marco teórico adecuado.
2. **Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso Financiero:** El diagnóstico realizado identificó áreas que requieren mejoras sustanciales, cumpliendo con el objetivo de diagnosticar la situación actual del proceso financiero. Esta evaluación detallada ha sido crucial para la formulación de una propuesta que aborda eficazmente las deficiencias detectadas e introduce prácticas de gestión avanzadas.
3. **Desarrollo de una Propuesta de Mejora:** La propuesta de mejora enfocada en la optimización y la transparencia de los recursos incluye un plan de implementación detallado que se integra efectivamente en la estructura existente de la universidad. Esta propuesta cumple con el objetivo de desarrollar mejoras para la gestión financiera, asegurando una implementación fluida y eficiente.
4. **Evaluación de Viabilidad y Alineación Institucional:** Las evaluaciones técnicas, operativas y económicas han confirmado la viabilidad de la propuesta, demostrando que la universidad posee las capacidades necesarias para implementar estas mejoras de manera efectiva y sin resistencia significativa, alineándose con la estructura y valores institucionales.
5. **Impacto Potencial del Modelo en la Universidad:** La implementación del modelo potenciará la gestión de recursos sino y servirá como marco para otras instituciones, extendiendo su utilidad más allá de la UBE. Este enfoque refleja el potencial de transferibilidad y adaptabilidad del modelo propuesto, proporcionando un recurso valioso para el sector educativo en general.

RECOMENDACIONES

1. Implementación gradual del modelo de gestión financiera propuesto: La Universidad Bolivariana del Ecuador debería realizar una implementación progresiva del nuevo modelo financiero, priorizando aquellas áreas más críticas, como la gestión de presupuestos y pagos. Esto permitirá adaptar el proceso sin afectar la operatividad y garantizar una transición más fluida.
2. Capacitación continua del personal administrativo y financiero: Se recomienda desarrollar programas de formación periódica para que el personal esté al tanto de los nuevos procedimientos y herramientas tecnológicas incorporadas. Este proceso contribuirá a la reducción de errores y a la mejora en la eficiencia operativa.
3. Monitoreo y evaluación constante del proceso financiero optimizado: La universidad debería establecer indicadores de desempeño que permitan monitorear el progreso del modelo implementado. La evaluación constante ayudará a identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.
4. Fomento de la cultura de transparencia y rendición de cuentas: Es fundamental que se refuercen las políticas de transparencia mediante la publicación periódica de informes financieros y la implementación de auditorías internas. Esto fortalecerá la confianza de los stakeholders internos y externos en la gestión universitaria.
5. Exploración de financiamiento alternativo y nuevas fuentes de ingresos: La universidad debería considerar alianzas estratégicas y el desarrollo de programas educativos innovadores que permitan atraer nuevas fuentes de financiamiento. Además, la búsqueda de proyectos que generen ingresos adicionales será clave para fortalecer la sostenibilidad financiera a largo plazo.
6. Ampliación del alcance del proyecto hacia otros procesos administrativos: Dado que el éxito de la gestión financiera impacta otros departamentos, se sugiere extender la optimización a áreas como la gestión de recursos humanos y la tecnología, asegurando que todos los procesos administrativos se integren eficientemente en una gestión global de la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M.-D., y López-Meneses, E. (2021). Gestión financiera para la toma de decisiones en las universidades: producción científica y tendencias en investigación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 705-722.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613015/html/>
- Calvo Bernardino, A., Parejo, J., Rodríguez, L., y Cuervo García, A. (2010). *Manual de sistema financiero español* (Veintidos ed.). España: Grupo Planeta.
- Chancay Mora, M., y Murillo Mora, M. (2019). Gestión basada en procesos en Universidades Públicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 25(2), 1-9.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima ed.). MCGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, c., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Kiziryan, M. (2020). *economipedia*. Sistema Financiero:
<https://economipedia.com/definiciones/sistema-financiero.html>
- Moran-Chilan, J., Peña-Ponce, D., y Soledispa-Rodríguez, X. (2021). El sistema financiero y su impacto en el desarrollo económico - financiero. *FIPCAEC*, 6(1), 804-822.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.372>
- Ochoa-Crespo, C., Narváez-Zurita, C., Erazo-Álvarez, J., y Torres-Palacios, M. (2020). Procedimiento metodológico para evaluar el ciclo presupuestario de las universidades

particulares del Ecuador. *Dom. Cien*, 6(1), 34-67.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1136>

Orozco Santafé, C. (2017). *Sistema de Información Financiera Eficiente: propuesta para la Universidad de Manizales*. Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

Rodríguez Jiménez, A., y Pérez, J. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Negocios internacionales*(82), 175-195.

Rodríguez, A., y García, C. (2022). La gestión financiera en las universidades latinoamericanas: Un estudio comparativo de indicadores financieros. *Revista Iberoamericana de Estudios de Educación*, 7(1).

Solórzano, J. (2018). *Diseño de un sistema financiero-contable para la empresa Arboleda Faini Hidrotecnología Cía. Ltda., dedicada al servicio de Ingeniería hidráulica, ubicada en la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador, Quito.

Torres Miranda, T. (2020). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2), 1-12.
<https://doi.org/https://orcid.org/0000-0003-0660-7009>

Valdés Ortega, M. I. (2020). *Diseño de un sistema financiero/contable para un régimen de propiedad horizontal basado en la Ley 31 del 18 de junio de 2010*. Proyecto de trabajo, Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología, Ciudad de Panamá. <http://www.idi-unicyt.org/wp-content/uploads/2020/08/INFORME-FINAL-MAR%C3%8DA-VALDES-VERSI%C3%93N-FINAL.pdf>

Valle Núñez, A. (2020). La planificación financiera: una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. 2218-3620-rus-12-03-160.pdf (sld.cu)

Zumba, M., Jácome, J., y Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Revista Compendium:*

- Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>
- Álvarez-Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *CIENCIAMATRIA*, 7(2).
<https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- Argudo, T. K. J., Erazo, Á. J. C., & Narváez, Z. C. I. (2022). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1).
- Balza Mastrodomenico, A., & Echeverría Armella, V. (2021). Diseño de un plan de acción gerencial para aumentar la rentabilidad en los bultos de espuma basado en la contabilidad del tróput. *Dictamen Libre*, 28. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7298>
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2021). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *Metodología de La Investigación*.
- Buele Nugra, I. G., Cuesta Astudillo, F. L., & Chillogalli Peña, C. F. (2020). Métricas para el diagnóstico de los estados financieros de las compañías del sector industrial manufacturero en Cuenca, Ecuador. *Innovar*, 30(76). <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85195>
- Bustamante Jáuregui, I. D. (2022). Nueva metodología orientada a la mejora de procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2810
- Calizaya, J. M. (2020). Algunas ideas de investigación científica. *Minerva*, 1(3).
<https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15>
- Carbajal-Amaya, R. V. (2020). La Universidad del futuro y la Revolución 4.0. Hacia una Universidad innovadora. Análisis prospectivo. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/caes.v11i2.3321>
- Carchi Arias, K. L., Crespo García, M. K., González Malla, S. E., & Romero, E. J. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa

- manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2).
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1193>
- Cerezo Piedrahíta, J. J., Torres Matamoros, F. E., Pizarro Vargas, V. J., & Fray Villacres, P. X. (2023). El emprendimiento y finanzas en la economía circular. *RECIMUNDO*, 7(1).
[https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.177-185](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.177-185)
- Díaz-Vega, M. I., & Ospina-Opsina, M. J. (2023). Conceptos económicos de innovación en la valoración tecnológica de MiPymes colombianas desarrolladoras de software. *Informador Técnico*, 87(2). <https://doi.org/10.23850/22565035.5233>
- Encalada Encarnación, V. R. (2022). Una propuesta de modelo con base en NIIF pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas guayaquileñas. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(1).
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.3>
- Erreyes Brito, M. A. (2020). Planificación de una auditoría financiera aplicada a las cuentas y documentos por cobrar de una empresa comercial. In *Utmach*.
- Estrada, U. Q., Sepúlveda-Aguirre, J., Aguirre Ríos, A., & Garcés Giraldo, L. F. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91).
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33183>
- Fernanda Gaspar-Castro, M. I. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento*, 6(8).
- Fontalvo, T. J., De la Hoz, E. J., & Marrugo, N. (2020). Evaluación del desempeño y análisis de eficiencia del nivel sigma en la evaluación de la calidad del servicio en una institución de educación superior. *Formación Universitaria*, 13(6). <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000600247>
- Jara, G., Massuh, O., Ibarra, A., Castro, J., Zurita, S., & Mendoza, A. (2021). Factores internos y externos relacionados con la ROE y ROA de bancos privados ecuatorianos por tamaño desde la dolarización. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2).
<https://doi.org/10.46677/compendium.v8i2.929>

- Jaramillo Hanna, L., & Pazmiño Enríquez, J. E. (2021). ADMINISTRACIÓN DE LA COBRANZA Y SU IMPACTO EN LA CARTERA DE CRÉDITO: UN ENFOQUE A LAS INSTITUCIONES BANCARIAS PRIVADAS ECUATORIANAS. *Contribuciones a La Economía*. <https://doi.org/10.51896/contrieconomia/rudh3842>
- Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., Rodríguez-Martínez, A., & Liesa-Orús, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e28.2917>
- Nmims. (2020). *Financial Literacy: A Brief Systematic Literature Review*. <https://doi.org/https://epp-journal.nmims.edu/2020/05/financial-literacy-a-brief-systematic-literature-review/>
- Ortega-Ajila, F., Ramírez-Arias, T., & Zúñiga-Reyes, G. (2022). El sistema financiero y el rol que cumple en el desarrollo económico y social del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6). <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1367>
- Pantoja-Aguilar, M. P. (2021). Indicadores de desempeño académico como predictores de captación de recursos financieros. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 79. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.9222>
- Parraga, D. A. (2020). Análisis de la evasión tributaria en Ecuador a través de compras a empresas fantasmas; procesos de control para su detección. *Utmach*.
- Peralta Sarmiento, E. G., & Becerra Molina, E. (2023). Análisis financiero de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián y su impacto frente a la emergencia sanitaria en el año 2019-2020. *Magazine de Las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 8(1). <https://doi.org/10.33262/rmc.v8i1.2808>
- Pineda-Pizarro, V., & Erazo-Álvarez, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año VI*, 6(12).
- Pozú-Franco, J., Fernández-Otoya, F. A., & Muñoz-Guevara, L. (2021). Valoración de las competencias digitales en docentes universitarios. *Revista Psicológica Herediana*, 13(1).

<https://doi.org/10.20453/rph.v13i1.3850>

- Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Sassi, B. de A. L., Tasé-Velázquez, D. R., Hernández-Mastrapa, L., & Simon, A. T. (2023). Modelo de Gestión de Cartera de Proyectos para una Microempresa de Comercio Electrónico de Artes. *Economía y Negocios*, 14(1). <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1093>
- Segovia-Cepeda, M., & Guzmán-Macías, M. (2023a). Auditoria de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1789>
- Segovia-Cepeda, M., & Guzmán-Macías, M. (2023b). Auditoria de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>
- Solís S, E. A. (2021). El sistema de control interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión administrativa del gobierno municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. *Universidad Técnica de Ambato*.
- Trujillo Valdiviezo, G., López Padilla, R. D. P., Rodríguez Alegre, L. R., & Mejía Ayala, D. (2022). Caracterización de la cultura financiera en micro y pequeñas empresas del municipio de Puente Piedra de la provincia de Lima, Perú. *Repositorio Institucional - UCV*.
- Valencia Nuñez, E. R., Caiza Pastuña, E. C., & Bedoya Jara, M. P. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Vasquez Ponce, G. O. A., PARRALES PILOZO, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31). <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Velásquez-Piñas, J. A., Calle-Roalcaba, O. D., Miramontes-Martínez, L. R., & Alonso-Gómez,

- L. A. (2023). Evaluación económica y ambiental de las tecnologías de utilización del biogás y perspectivas del análisis multicriterio. *Revista ION*, 36(1).
<https://doi.org/10.18273/revion.v36n1-2023003>
- Vera-Orellana, F., Camacho-León, J., Jaya-Pineda, I., & Sánchez-Cabrera, L. (2021). Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: Estrategias frente a la pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6). <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.775>
- Víctor, C., Carmenate, M., Vilma, M., Morales, E. G., Damarys, M., & Díaz, F. (2020). Manual de procedimiento para el control interno en la universidad metropolitana. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1).
- Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 12(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
- Ehrbar, A. (1999). *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. John Wiley & Sons.
- Ferrero-Ferrero, I., Hoffman, V. E., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2018). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *Emerald Insight*.
<https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0383>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Goldratt, E. M. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.
- Guenther, T. W., & Schmidt, M. (2015). Management Control Systems and Organizational Ambidexterity: A Conceptual Framework. *Journal of Management Control*, 26(3), 218–249.
- Hardan, A., & Shatnawi, D. (2013). Impact of applying ABC on improving the financial performance in manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(12), 53–61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n12p53>