



PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA BASADA EN PROCESOS PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS MANABITAS

¹Mónica Murillo Mora,

mmurillo@utm.edu.ec.

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Estudiante.

²Maricela Reyes Espinosa,

mreyes90@cf.uh.cu.

Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. Cuba. Tutora

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mónica Murillo Mora y Maricela Reyes Espinosa (2018): "Procedimiento de gestión económico financiera basada en procesos para universidades públicas Manabitas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/gestion-economico-financiera.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/gestion-economico-financiera.html)

RESUMEN

Las universidades latinoamericanas se enfrentan a nuevos desafíos conceptuales en el campo de la gestión universitaria, calidad y gestión de la calidad. La universidad pública ecuatoriana ha enfrentado grandes transformaciones en los últimos ocho años, favoreciendo la proyección de una concepción de la educación como derecho ciudadano; destinando recursos financieros para el cumplimiento de esta política. Así, las universidades deben garantizar el uso eficaz de los recursos financieros para lograr el cumplimiento de su misión. La implementación de sistemas, metodologías y procedimientos innovadores, a tono con las exigencias de los patrones de calidad en el ámbito universitario, resulta indispensable. Se propone un procedimiento para integrar el enfoque basado en procesos a la gestión económica financiera en las universidades públicas manabitas. La investigación es empírica, descriptiva, utilizando los métodos: lógico histórico, análisis y síntesis de las fuentes documentales, la inducción – deducción y el mapeo.

¹ Contador público autorizado; Licenciada en Contabilidad y Auditoría; Master en Contabilidad y Auditoría, actualmente estudiante del Programa en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad de la Habana – Cuba; Profesora Agregada y Directora Financiera de la Universidad Técnica de Manabí – Ecuador.

² Licenciada en Finanzas y Crédito, Máster en Finanzas; Doctora en Ciencias Económicas; Presidenta de la Comisión Nacional de la Carrera de Contabilidad y Finanzas; Representante nacional de Cuba ante a ALAFEC; Miembro de la Sección de Ciencias Económicas de la Comisión Nacional de Grados Científicos; Miembro de la Junta de Acreditación Nacional; actualmente profesor titular Universidad de la Habana – Cuba.

Palabras claves: gestión, gestión universitaria, calidad, gestión económico financiera GEF.

ABSTRACT & KEYWORDS

Latin American universities face new conceptual challenges in the field of university management, quality and quality management. The Ecuadorian public university has undergone major changes in the last eight years, favoring the projection of a conception of education as a citizen's right; allocating financial resources for compliance with this policy. Thus, universities must guarantee the effective use of financial resources to achieve the fulfillment of their mission. The implementation of innovative systems, methodologies and procedures, in line with the demands of quality standards in the university environment, is essential. A procedure has been proposed to integrate the process-based approach to financial economic management in public manabitas universities. The research is empirical, descriptive, using the methods: historical logic, analysis and synthesis of documentary sources, induction - deduction and mapping.

Key words: management, university management, quality, financial economic management GEF.

1. INTRODUCCIÓN

Cada universidad encuentra en su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones realizadas, pero no existe una fórmula general, así lo manifiestan Cejas y Alfonso (2012), la gestión no es una tecnología neutra, ni una tarea de ingeniería, es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

Dentro de las principales tendencias de la gestión universitaria existe un elemento que orienta el quehacer universitario, la búsqueda constante de la excelencia, enunciada como calidad.

En América Latina y el Caribe hay particularidades en relación al aseguramiento de la calidad de la educación, en tal sentido se han implementado sistemas nacionales de evaluación y/o acreditación que han logrado diferentes niveles de desarrollo en: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela. En todos se han creado organizaciones encargadas de normar los procesos que deben desarrollarse en las instituciones de educación superior para acreditar la calidad.

La forma de entender la calidad ha evolucionado, teniendo las interpretaciones siguientes: la calidad se controla, se autogestiona, se asegura o se gestiona; sin embargo, esta evolución al ser envolvente (que incluye los conceptos válidos de la situación precedente), no descalifica ni invalida para su uso los estadios anteriores (Pérez, 2010. Pág.13).

El escenario competitivo hace que sea conveniente cambiar el objetivo perseguido por la calidad. De la calidad del producto o servicio se pasa a perseguir la satisfacción del cliente o de las partes interesadas (clientes, proveedores, sociedad, accionistas); entonces se apunta que la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comercial y producción; por ejemplo, acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas. Surge así la necesidad de gestionar con un enfoque basado en procesos, y aunque la palabra proceso es la misma en las fases aseguramiento y gestión antes descritos, la principal diferencia en su significado es esta: de procesos intradepartamentales cuyo funcionamiento se asegura, se evoluciona a procesos que interactúan (interdepartamentales) y se gestionan (mejoran). Los procesos y su gestión permiten a las organizaciones, y en particular a las universidades, orientarse hacia los resultados con sentido de propósito, integrando los objetivos estratégicos como un todo, para identificar y satisfacer las necesidades de la sociedad.

Ricard (2017), señala que "los procesos son una *secuencia de actividades* interrelacionadas; transforman elementos de entradas en salidas con una nueva cualidad; agregan valor a clientes externos o internos; se realizan sistemáticamente; son repetitivos; medibles; satisfacen una

demanda; y cruzan límites organizativos funcionales recorriendo la organización horizontal y verticalmente” (p.34).

Las universidades son instituciones complejas y los procesos tienen particularidades que las hacen diferentes. Para el cumplimiento de la misión que la sociedad les ha otorgado se establecen múltiples interrelaciones entre los procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, su gestión se constituye hoy en un reto.

Coincidiendo con el enfoque de Veliz (2017) sobre gestión universitaria, se destaca la consideración de esta como un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, que permitan cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios. Sobre la base de las consideraciones anteriores, resulta obvia la relevancia de una gestión universitaria que permita asegurar la calidad, por tanto, todos los procesos deben ser gestionados e integrados. La universidad, requiere innovar en la gestión de sus procesos sustantivos, así como en la gestión de los procesos estratégicos y de apoyo, para lograr un desarrollo sostenible. Las actividades y procesos de naturaleza económica financiera son responsables de proveer a las universidades de los recursos necesarios, facilitan y permiten la ejecución del resto de los procesos y en particular de los claves a través de la ejecución eficaz de los presupuestos, son parte de la gestión de las universidades.

Derivado de lo anterior surge la siguiente interrogante: ¿De qué modo se puede coadyuvar a una GEF eficaz en las universidades públicas manabitas? en tal sentido se formuló como objetivo “Diseñar un procedimiento que permita el cumplimiento eficaz de la GEF de las universidades públicas manabitas”. El objeto de estudio de la investigación es la GEF, mientras que el campo de acción se refiere a las universidades públicas manabitas.

PROPUESTA. El procedimiento se presenta de tal manera que resulte aplicable a cualquier universidad pública manabita, los contenidos propuestos, aunque generales, se pueden adaptar a las particularidades de cada universidad.

Se realiza la validación del procedimiento y sus contenidos, aplicando el criterio de expertos, los cuales son escogidos dentro del ámbito de la práctica profesional de las propias universidades de la provincia de Manabí. Las opiniones emitidas por los expertos revelan consenso sobre la pertinencia y viabilidad de la propuesta.

Para lograr que la GEF sea eficaz, se considera que debe estar basada en procesos, permitiendo a través de su integración con el resto de los procesos universitarios, contribuir a la calidad de la gestión de las universidades públicas manabitas.

El procedimiento tiene como objetivo dotar a las universidades públicas manabitas de un proceder metodológicamente estructurado, a través de la aplicación de métodos y técnicas para integrar al proceso de GEF el enfoque basado en procesos, cumpliendo con la normativa, y la adecuación a los requerimientos y particularidades de cada universidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos, con un uso eficaz de los recursos financieros asignados por el Estado y una gestión que contribuya a los estándares de calidad.

Para estructurar la lógica del procedimiento se parte de investigaciones desarrolladas por Amaro (2012); Alpízar (2013); Lugo (2013); Brosard (2014); González (2014); Ortiz (2014); Ricard (2017); Oviedo, Medina y Carpio (2017) y Véliz (2017).

Las premisas siguientes deben ser cumplimentadas para el éxito en su aplicación:

- Compromiso de la alta dirección con la implementación del enfoque basado en procesos para la gestión universitaria.
- Preparación de los directivos universitarios para asumir el nuevo enfoque en la gestión a todos los niveles de dirección.
- Disposición a introducir cambios en la estructura organizativa para que esta facilite la gestión de los procesos más alineadas con los principios de la Gestión por Procesos. Organizaciones "más planas" y participativas.
- El compromiso de los directivos y profesores en la aplicación del procedimiento para la identificación y documentación de los procesos.
- La gestión universitaria debe estar basada en un modelo de gestión por procesos enfocado al aseguramiento de la calidad.

- La planificación debe jugar un papel rector para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Se debe proyectar la integración de todos los sistemas de la universidad.
- Se considera la normativa establecida para la planificación, gestión y control en las universidades públicas en Ecuador.
- Los resultados del diseño y documentación de los procesos se irán incorporando a los documentos rectores de la universidad (estatutos, reglamentos, plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI) y al plan operativo anual (POA).

El procedimiento, como se observa en la fig.1 se estructura en fases, etapas y pasos que permiten identificar las salidas, que en su integración garantizan la identificación y documentación del proceso GEF y sus subprocesos, así como las interrelaciones que se establecen con el resto de los procesos universitarios y los objetivos estratégicos para el aseguramiento de la calidad de la gestión universitaria; y con los criterios del modelo de evaluación para contribuir a la gestión de la calidad universitaria.



Figura 1. Procedimiento para la GEF basada en procesos en las universidades públicas manabitas

Fuente: Murillo, 2018

Principios del procedimiento.

- Adaptabilidad: es posible adaptarlo a otros procesos de apoyo.
- Consistencia lógica: calidad de las etapas en cuanto a ser coherentes con la lógica natural para la aplicación total o parcial de las mismas a través de los pasos.
- Contextualizable: facultad de adaptarse a las peculiaridades de cada universidad.
- Flexibilidad: responde a las características y condiciones propias de cada universidad, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica.
- Integralidad: considera la totalidad de las actividades y subprocesos de GEF en una universidad pública manabita, y las interrelaciones que se establecen entre estos y el resto de los procesos (claves, estratégicos y de apoyo), los objetivos estratégicos y los criterios del modelo de evaluación institucional.
- Legalidad: respeta lo establecido en la legislación vigente en Ecuador.
- Sistemática: permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua.

- Referente: establece un patrón que permite a las universidades públicas ecuatorianas tomarlo como referencia.
- Trascendencia: las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en las universidades y su entorno.

A continuación, se explican las fases, etapas, pasos y tareas (salidas) del procedimiento

1. Fase I. Diagnóstico, identificación y documentación del proceso de GEF

Su objetivo es, primero, diagnosticar y caracterizar la universidad destacando el modelo de gestión y el enfoque que se aplica en la dirección financiera, como paso previo para definir los subprocesos y actividades que tributan al proceso GEF, estableciendo la misión, alcance, documentos normativos que regulan las actividades, el flujo de información que genera, el registro documental como evidencia de actividades y en correspondencia con los requerimientos de los informes que tributan al proceso de evaluación (institucional, de carreras y por distribución de recursos), los indicadores del proceso y los que tributan al modelo de gestión. Esta fase se basa en los procedimientos establecidos por Ortiz (2014) y Ricard (2017).

1.1 Etapa. Diagnóstico. Tiene como objetivo preparar las condiciones para el desarrollo del trabajo y ejecutar el diagnóstico del grado de implementación de la gestión por procesos en la institución a través del modelo de gestión universitaria y en la dirección financiera.

1.1.1. Paso. Conformar grupo de trabajo y capacitarlo

Se seleccionan las personas a integrar el grupo aplicando el método selección de expertos al total de servidores públicos que integran la dirección financiera de la universidad.

Se determina el coeficiente de competencia de los posibles expertos.

Se recomienda que el grupo debe integrarse por un mínimo de 7 personas y un máximo de 15.

Se identifican las necesidades de capacitación del grupo seleccionado en los temas objeto de estudio, se definen y ejecutan las actividades para capacitar a los servidores públicos.

1.1.2. Paso. Caracterizar la universidad

Se caracteriza la universidad objeto de estudio. Entre los elementos que se pueden considerar son: breve reseña histórica, misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizacional y académica y niveles de dirección, composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, título académico y grado científico.

Resultados obtenidos en los procesos de acreditación, categorización y recategorización de acuerdo a la normativa establecida por el Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior (CEAACES) en cada momento.

1.1.3. Paso. Modelo de gestión universitaria

Se caracteriza el modelo de gestión universitaria que se aplica. Se deben revisar los documentos que en la universidad definen su estructura y funciones, los planes de desarrollo estratégico (PEDI), los planes operativos anuales (POA) y el reglamento. Se puede, además, utilizar encuestas que se apliquen a directivos seleccionados utilizando el método de expertos.

En ambos pasos, pueden presentarse los resultados con tablas y gráficos que contribuyan a la mejor comprensión del objeto de estudio.

1.1.4. Paso. Caracterizar la Dirección financiera y la gestión económico financiera

1.1.4.1. Tarea. Caracterizar la dirección financiera. Se caracteriza la dirección financiera a partir de lo establecido en el estatuto orgánico de la universidad, especificando sus funciones, así como su estructura organizativa. Ver los niveles de subordinación. Verificar si existen procedimientos que regulen las actividades que se desarrollan, se relacionan y se describe su objetivo. Puede verificarse a través de encuesta el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de la dirección, los directivos y trabajadores.

1.1.4.2. Tarea. Diagnosticar la gestión económico financiera. Se aplica una encuesta al personal de la dirección financiera, para la identificación de las actividades que cada trabajador realiza y las principales dificultades para su ejecución, se procesan, se listan las actividades y las dificultades identificadas, clasificándolas en internas y externas, y se someten a la consideración del grupo de trabajo, realizadas las rondas de discusión que sean necesarias, se listan y aprueban.

En esta primera etapa (Diagnóstico) las interrelaciones se realizan en orden vertical y horizontal. Se establece la retroalimentación **R1** a partir de los resultados de la caracterización de la universidad, el modelo de gestión que se aplica y la caracterización de la dirección financiera.

1.2 Etapa. Identificación, clasificación y documentación del proceso GEF

En esta etapa se desarrolla a partir de los procedimientos descritos por Ortiz (2014) y Ricard (2017), el cual puede ser generalizado para todos los procesos (estratégicos, clave y de apoyo). Se incluye como elemento distintivo el seguimiento y la mejora del proceso y el rediseño. Pueden utilizarse como técnicas para la búsqueda de consenso, la lluvia de ideas y el método de coeficiente de concordancia de Kendall.

1.2.1 Paso. Identificar y clasificar los procesos, subprocesos y actividades

Un proceso es una secuencia de actividades interrelacionadas; transforman elementos de entradas en salidas con una nueva cualidad; agregan valor a clientes externos o internos; se realizan sistemáticamente; son repetitivos; medibles; satisfacen una demanda; y cruzan límites organizativos funcionales recorriendo la organización horizontal y verticalmente.

Se define la GEF como un proceso con dos niveles de análisis: subprocesos y actividades. Cada universidad en función de sus especificidades puede definir sus subprocesos.

Utilizando grupos de trabajo para cada subproceso identificado, se trabaja con el listado de actividades que se somete al análisis y discusión durante varias rondas hasta llegar a consenso. El alcance del proceso de GEF se define por los subprocesos y actividades que a cada uno corresponden. Se diseña el mapa del proceso, subprocesos y las actividades de cada subproceso. En la fig. 3 se muestra un mapa del proceso de GEF para una universidad pública manabita, con subprocesos, y las actividades más generales que los integran.



Figura 2. Mapa del proceso GEF para una universidad pública manabita.

Fuente: Murillo, 2018

Para las actividades que se gestionan vertical y horizontalmente, los flujogramas y procedimientos adquieren particular importancia. Los primeros evidencian cómo fluye la información por el proceso, y los segundos definen qué hacer, cuándo hacer y quién las hace.

La clasificación de los procesos y subprocesos se hace aplicando el siguiente criterio:

Estratégicos: Trascendentales para guiar al resto de los procesos, producen salidas que regulan o determinan lineamientos para otros procesos y se gestionan por la alta dirección.

Sustantivos o claves: Relacionados directamente con los resultados a alcanzar, con las funciones básicas de la universidad, producen salidas directamente relacionadas a la misión de la universidad. Agregan valor al cliente/usuario externo.

De apoyo o soporte. Sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos clave, son responsables de proveer a la universidad de los recursos necesarios, facilitan, permiten y producen salidas que alimentan a otros procesos. Agregan valor al cliente/usuario interno

La clasificación de los procesos es determinada por cada universidad, atendiendo a su proyección estratégica, o sea, su misión, visión y políticas.

1.2.2. Paso. Documentar los procesos

La documentación de los procesos concluye con la ficha. Se documentan los subprocesos que sean definidos en el paso anterior y el proceso GEF, elaborando una ficha para cada uno. El modelo a

utilizar para la ficha es decisión de cada universidad, pero en todos los casos debe contener: la misión de los procesos o subprocesos, el alcance (inicio y fin, actividades que se definieron), los documentos normativos que lo rigen, las entradas y salidas (información), los flujogramas; los indicadores, el registro documental que evidencia la ejecución del proceso o subproceso y los riesgos identificados.

1.2.2.1. Tarea. Definir la misión. Se define la misión del proceso GEF teniendo en cuenta su conceptualización como proceso de apoyo y su contribución al cumplimiento de la misión de los procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación con la sociedad).

1.2.2.2. Tarea. Definir el alcance (subprocesos o actividades). Se define el alcance de cada subproceso, incluyendo todas las actividades que se desarrollan, dónde se inician y dónde terminan. Las actividades que describen cada subproceso deben señalar si inician en áreas internas o externas a la dirección financiera.

1.2.2.3. Tarea. Identificar y registrar los documentos normativos. Se identifican los documentos normativos de cada subproceso considerando tanto la normativa establecida a nivel país, así como resoluciones, reglamentos u otras disposiciones propias de cada universidad. Puede utilizarse como método: el trabajo en grupo, la aplicación de entrevista o encuesta.

1.2.2.4. Tarea. Delimitar entradas y salidas. La información vista como recurso posee un valor significativo para establecer las estrategias organizacionales que encaminan el éxito y en toda toma de decisiones en todos los niveles. Villardefranco (2000), señala que la gestión de la información es un elemento vital para que las organizaciones mejoren sus procesos internos.

Se identifican para cada actividad del subproceso la información que entra (suministrada), quién la emite y la información que sale (generada) a quién se dirige. Cada actividad transforma la información de entrada en información con un valor agregado para el cliente/usuario interno o externo, constituye la base para el análisis del registro documental y la identificación del flujo de información. Este último pone al relieve las interdependencias entre los diferentes subprocesos de la GEF.

Las entradas y salidas se incluyen en las fichas de cada proceso y subproceso. Puede utilizarse trabajo en grupo, encuesta o entrevista. Los resultados de cada actividad pueden ser representados en flujogramas para una mayor comprensión.

1.2.2.5. Tarea. Elaborar los flujogramas. Se hacen de forma esquemática a partir de las entradas y salidas de información a cada proceso y subproceso. La diagramación es reconocida como una de las herramientas claves para la representación gráfica de los flujos de información, la norma ISO 9001:2015 la define como, la herramienta con la que se describen las actividades de un proceso, mediante la representación gráfica.

Cada universidad define qué tipo de diagrama va a utilizar: de flujo horizontal, de flujo vertical o flujo de bloques. La selección y uso del tipo de diagrama dependerá de los objetivos del equipo de trabajo o analista encargado de graficar las actividades, subprocesos y procesos, aunque en la actualidad existen paquetes de programas informáticos que facilitan la diagramación, que, a pesar de ser reconocidos con nombres diferentes, el basamento teórico para su realización es el anteriormente expuesto. Resulta indispensable la selección de la simbología a utilizar para los flujodiagramas, los que se integran como anexos a las fichas y constituyen parte de su documentación.

1.2.2.6. Tarea. Definir el registro documental. En la tarea anterior se delimita la información que entra y sale de cada subproceso, las que dan pauta para definir el registro documental, el cual es constancia de la realización de las actividades. Esta documentación debe permanecer almacenada durante el período de tiempo establecido en la normativa ecuatoriana para conservación de archivo documental, a fin de constituirse en el material sustentatorio y de obligatoria presentación en exámenes de la Contraloría general del Estado CGE y otros organismos del sistema de educación superior a través de las evaluaciones institucionales, de carreras y de distribución de recursos. Cada universidad puede definir registros propios de acuerdo a la información que requiere para los procesos de análisis en correspondencia con el PEDI y el POA.

1.2.2.7. Tarea. Definir las responsabilidades de su ejecución. Se definen los responsables. Entre las funciones que debe cumplir cada responsable están las de garantizar el cumplimiento de todas las actividades del proceso y la mejora continua.

Paso. Identificar y definir los indicadores

A los efectos del procedimiento reviste particular importancia la elaboración de indicadores de gestión para evaluar el proceso, sus subprocesos y actividades.

Los indicadores del proceso de GEF tributan al sistema de indicadores del modelo de gestión universitaria, en específico, a *la perspectiva financiera*. Al ser la universidad una institución sin fines de lucro, la GEF constituye el soporte para el desarrollo de los procesos sustantivos y sus indicadores están relacionados con el control de los gastos a través de la correcta ejecución del presupuesto del estado. Monitoreando, además, el cumplimiento de las regulaciones establecidas para los ingresos que se generan por la autogestión, a partir de los servicios académicos u otros autorizados.

Para la identificación de los indicadores deben tenerse en cuenta: los objetivos estratégicos definidos; el reglamento para los procesos de evaluación institucional con fines de acreditación, categorización y recategorización, de carreras y de la fórmula de distribución de los recursos; los informes estadísticos a rendir y los análisis económicos definidos. Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en *indicadores de eficacia*. Pueden definirse *indicadores cualitativos o cuantitativos*, para estos últimos se deben especificar las fórmulas de cálculo.

Entre los pasos de documentar procesos e identificar indicadores tiene origen la retroalimentación **R2**, que significa incorporar los indicadores y sus fórmulas a las fichas de cada subproceso y proceso. Si se elaboran fichas para los indicadores se incorporan estas como anexos de la ficha de cada subproceso y proceso.

1.2.3. Paso. Identificar y evaluar los riesgos

El riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera beneficiar o afectar el logro de los objetivos institucionales, o la posibilidad de ocurrencia de una situación que puede afectar el normal desarrollo de las funciones. Pueden ocurrir por factores internos (propios de la universidad) o externos (nuevos sistemas, desastres naturales, cambios en las normativas para la evaluación u otras). Algunos factores internos que ponen en riesgo el proceso de GEF son: cambio de estructura de la universidad, incremento de los niveles de matrícula y apertura de nuevos programas de formación e inestabilidad del personal que trabaja en la dirección financiera.

Para identificar los riesgos asociados a cada subproceso, se deben revisar los documentos que permitan conocer las situaciones nuevas o repetitivas que indican alarmas en el normal desarrollo de las actividades de la GEF, como sigue: objetivos estratégicos; informes de exámenes de la CGE; informes de ejecución presupuestaria para conocer el comportamiento financiero de los grupos que tributan a los indicadores de las evaluaciones; estados financieros; nuevas regulaciones que afecten al proceso; informes de procesos de evaluación y los emitidos por el CEAACES. Identificados los riesgos, se hacen sesiones de trabajo en grupos de discusión y entrevistas o encuestas a expertos del área financiera.

Se listan los riesgos identificados y se realiza su evaluación cualitativa, presentando *la probabilidad o frecuencia de ocurrencia* (por el criterio de frecuencia Prouty) y *el impacto* con el objetivo de establecer el nivel de prioridad en su tratamiento.

Impacto (Método del criterio de gravedad o financiero)

Para la clasificación del impacto de los riesgos se recomienda utilizar la dinámica de trabajo en grupo (expertos) del área financiera, que por su experticia o conocimientos profesionales contribuya al análisis de cada riesgo. Se clasifican en:

Catastrófico: El impacto financiero de las pérdidas pone en peligro el cumplimiento de los objetivos o la supervivencia de la universidad. Valor que se le asigna 20.

Grave: Si el impacto financiero de las pérdidas amerita que sea necesario la asignación de recursos financieros especiales por el estado o la búsqueda de fuentes de ingreso alternativas autorizadas. Valor que se le asigna 15.

Moderado: Se mantienen las actividades de la universidad a pesar del impacto financiero de las pérdidas. Valor que se le asigna 10.

Leve: La afectación por las pérdidas puede ser respaldada con el presupuesto aprobado de la universidad sin afectar las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades. Valor que se le asigna 5

Se multiplica los resultados alcanzados en la evaluación de cada riesgo (impacto x probabilidad) y se hace el mapa de riesgos, utilizando el método que cada universidad decida. A partir de la

clasificación se adopta una de las formas de tratar el riesgo: evitar, reducir, compartir o transferir y asumir.

La salida de este paso es el listado de riesgos y el mapa, los que se incorporan a la ficha de cada subproceso y proceso como parte de la documentación, aspecto representado por **R3** en el esquema del procedimiento.

1.2.4. Paso. Seguimiento y mejora continúa

En cada área se constituye un equipo de mejora continua con la finalidad de realizar seguimiento a los resultados del comportamiento de cada subproceso, los resultados de las evaluaciones institucionales, de carreras y de distribución de recursos o auditorías recibidas (internas o externas). Las mejoras deben enfocarse fundamentalmente en los subprocesos que no tienen un desempeño, se puede abordar con los siguientes criterios: detección de oportunidades de mejora, determinación de acciones de mejora e implementación de las medidas.

Aspectos a tener en cuenta para el mejoramiento continuo: prioridad a los objetivos y metas del plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI); diseño de procedimientos que contribuyan a la calidad de la gestión de cada proceso; instrumentación o mejora de procedimientos para el registro y obtención de información mediante sistemas informáticos; mejoramiento del clima organizacional, para enfrentar los desafíos del crecimiento de las operaciones y mejoramiento de hardware y software, de acuerdo al plan estratégico de los sistemas de información de la Universidad.

La salida “planes de mejora” que corresponde al paso “seguimiento y mejora”, da origen a la retroalimentación **R4**, pues este importante resultado permite modificar la salida “mapa de procesos” y por tanto el origen del paso “rediseño de procesos” y su salida “procesos y subprocesos”, en función de las estrategias de mejora de los procesos y subprocesos.

Una vez más la salida “planes de mejoras” permite modificar la salida “matriz de relaciones entre los subprocesos de GEF”, originándose la retroalimentación **R5**, que corresponde a la fase II.

2. Fase II. Interrelaciones del proceso de

GEF

Se concibe a la universidad como un sistema de procesos interrelacionados.

Tiene como objetivo definir cómo tributa la GEF a: los otros procesos, los objetivos estratégicos, y los criterios del modelo de evaluación institucional. En ese mismo sentido, se plantean cuatro etapas que permiten identificar las interrelaciones del proceso de GEF.

2.1 Etapa. Interrelaciones entre los subprocesos de GEF

Paso 2.1.1. Establecer las relaciones entre los subprocesos de GEF

Se hace a través de una matriz (cuadro 1), se relacionan los subprocesos y en cada celda de la matriz se valora si existen relaciones entre los subprocesos, los representados en las columnas son clientes (evaluadores) y los subprocesos de las filas (proveedores).

CUADRO 1. MATRIZ PARA VALORAR LAS RELACIONES ENTRE LOS SUBPROCESOS DE GEF

Proceso GEF	Subproceso 1	Subproceso 2	Subproceso n
Subproceso 1	De 1-5	De 1-5	De 1-5
Subproceso 2	De 1-5	De 1-5	De 1-5
Subproceso n	De 1-5	De 1-5	De 1-5

Fuente: Adaptación de Ortiz (2014)

2.2. Etapa. Establecer las interrelaciones del proceso GEF con cada uno de los procesos

2.2.1. Paso. Establecer las relaciones del proceso de GEF con los otros procesos

Se hace a través de una matriz, ver cuadro 2. Se valora igual que en la etapa anterior.

CUADRO 2. MATRIZ RELACIONES ENTRE LOS SUBPROCESOS DE GEF Y LOS PROCESOS SUSTANTIVOS, ESTRATÉGICOS O DE APOYO

Proceso GEF	Proceso 1	Proceso 2	Proceso n
Subproceso 1	De 1-5	De 1-5	De 1-5
Subproceso 2	De 1-5	De 1-5	De 1-5
Subproceso n	De 1-5	De 1-5	De 1-5

Fuente: Adaptación de Ortiz (2014)

Para estas dos etapas debe determinarse la importancia de las relaciones a través del criterio de expertos que valoran en cada celda de la matriz la importancia de la relación en una escala de uno a cinco; se aplica el método Delphi para lograr consenso en la selección de las relaciones que poseen alta importancia (valoradas de cuatro y cinco puntos).

2.3 Etapa. Con los objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos.

2.3.1. Paso. Establecer las relaciones del proceso de GEF con los Objetivos estratégicos

Se parte de los objetivos estratégicos definidos en el PEDI y se identifican las metas que están relacionadas directa o indirectamente con el proceso de GEF. En una tabla se detallan Objetivos estratégicos, metas y subproceso(s) del proceso de GEF.

Las metas que requieran recursos financieros se asocian con el grupo presupuestario que afectan, se recomienda solicitar al responsable del área asociada al cumplimiento de la meta una desagregación por años de los recursos financieros requeridos.

2.4. Etapa. Con los criterios del modelo de evaluación institucional

2.4.1. Paso. Establecer las interrelaciones del proceso GEF con los criterios del modelo de evaluación

Esta relación está orientada a destacar el grado de influencia del proceso GEF en la información que se presenta para construir indicadores de la evaluación institucional y que definen la acreditación de una universidad. Se sugiere analizar cada criterio de la evaluación institucional (Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Recursos e Infraestructura, Estudiantes), y definir la contribución de la GEF en la entrega de evidencias a la evaluación con fines de acreditación, categorización y recategorización.

La última etapa origina la salida denominada “matriz proceso GEF – modelo de evaluación”, la misma retroalimenta a partir de R6 y R7 a las salidas de la fase II, relacionadas con los otros procesos de la gestión universitaria y con la salida “mapa del proceso” de la fase I.

Según las modificaciones de los objetivos estratégicos o los criterios del modelo de evaluación institucional, es posible que se deba volver a la fase I del procedimiento, a partir de ello se presenta la retroalimentación **R8**, tenemos además la retroalimentación **R9**, originada a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento; mostrando adaptabilidad a las necesidades particulares de cada universidad.

3. CONCLUSIONES

1. La investigación ha permitido desarrollar el procedimiento en la UTM, y constatar la posibilidad de ser generalizado a las universidades públicas manabitas, en virtud de la evaluación realizada por los expertos.
2. Se destaca el grado de influencia del proceso GEF en la información que se presenta, como resultado de la asignación de recursos financieros a determinados criterios establecidos en el modelo de evaluación institucional, y que definen la acreditación de la universidad.
3. El procedimiento permite contribuir a la gestión de la calidad en una universidad pública manabita, toda vez que establece las interrelaciones que se requieren para el aseguramiento de la calidad y su gestión, a partir del enfoque basado en procesos de la GEF.

4. BIBLIOGRAFÍA.

- Alfonso, R. D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana. Cuba.
- Alpizar, S. M. (2013). Perfeccionamiento del modelo de gestión económico financiera en las universidades subordinadas al MES. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. CEPES. Universidad de la Habana. Cuba
- Amaro Martínez, D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del ISPJAE José Antonio Echeverría*. Tesis previa la obtención del título de Magister . CUJAE. La Habana, Cuba.

- Brossard, G. A. (2014). Modelo de gestión económico financiera para organizaciones en Cuba. Cuba Gestión. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestioneconomico-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
- Ecuador. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2013b). Resolución No 002-05- CEAACES-2013. Reglamento para la Evaluación Externa de las IES.
- González, C. E., (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010, 12 de octubre). Registro oficial N° 298. Asamblea Constituyente de Ecuador.
- Lugo, R. S. (2013). Calidad de la gestión financiera (Generación de recursos, presupuesto y ejecución). Ponencia presentada en el XI Congreso de Universidades Públicas – Asociación de Universidades Publicas del Paraguay (AUPP) . Paraguay.
- Ortíz, P. A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba.
- Pérez, F de V. J A. (2010). Gestión por procesos. 4edición. Editorial ESIC. Madrid, España.
- Ricard, D. M. (2017). Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Ricardo, H. L., Velázquez, Z. R., y Torralbas, B. A. (2016, febrero). Proceso de aseguramiento material y financiero en instituciones universitarias. Herramienta de avanzada para su gestión. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2016". La Habana, Cuba.
- Véliz, B.V (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cuba