



Factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera en las universidades privadas, perspectiva teórica.

Muñoz-Castro, Priscila¹; Villarreal-Villarreal, Luis Alberto² y Blanco-Jiménez, Mónica³

¹Universidad Católica de Cuenca, Unidad Académica de Administración, Cuenca, Azuay, Ecuador, pmunoz@ucacue.edu.ec, Av. Américas y Humboldt. Campus Basílica de la Santísima Trinidad, (+593) 99 3881491

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, luis.villarrealv@uanl.mx, Av. Universidad S/N. Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 11191668

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, moniblancoj77@hotmail.com, Av. Universidad S/N. Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 83092335

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

Resumen

En el presente trabajo se analizan desde una perspectiva teórica los factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera en las universidades privadas. El artículo establece el sustento teórico en donde varios autores publican información que fundamenta cada una de las variables tanto dependiente como independientes, por lo que se detallan las definiciones de cada uno de los constructos, las relaciones entre los mismos y el porqué de esas relaciones. Se concluye con la propuesta de un modelo teórico que fundamenta y la hipótesis propuesta.

Palabras clave: Eficiencia, estrategia, gestión financiera, universidad.

Abstract

In this paper, management factors that allow efficient financial administration in private universities are analyzed from a theoretical perspective. The article establishes the theoretical support in which several authors publish information that supports each of the variables, both dependent and independent, which is why the definitions of each of the constructs, the relationships between them and the reason for those relationships are detailed. It concludes with the proposal of an underlying theoretical model and the proposed hypothesis.

Key words: Efficiency, strategic, financial management, university.

1.- INTRODUCCIÓN

En el mundo actual donde la única constante son los cambios, el sistema universitario no ha sido la excepción, es innegable que existe un mayor interés por enfrentarse a desafíos y contribuir de esta manera a promover las transformaciones necesarias de las tendencias principales dentro de la educación superior.

Las universidades tienen como misión principal contribuir a la solución de problemas que enfrenta la sociedad con altura académica y científica. Ello conlleva la necesidad de realizar cambios significativos en diferentes dimensiones, adecuar estructuras para el cumplimiento de las funciones que le son propias a través de propuestas asertivas que incidan positivamente en el desarrollo integral del país, siendo una de ellas la importancia sobre la administración financiera y sus procesos dentro de las universidades.

El nivel directivo necesita conocer más a fondo la importancia de una administración financiera dentro de la universidad de manera correcta y acertada, como parte de estas propuestas, se debe trabajar en implementar procesos que permitan rendir cuentas de su gestión ante la sociedad, lo que implica la generación de información que sea transparente, con lo que se pretende a través de ésta investigación analizar los factores de gestión en el ámbito financiero que apoyen en la gestión estratégica, académica, de investigación y vinculación que son la razón de ser de la Universidad.

En el caso específico del Ecuador, la institución rectora de las políticas públicas en el campo de educación superior es la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). Con la publicación de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el año 2012 y su posterior reforma en el año 2018, el Ecuador inicia con un proceso orientado a garantizar el derecho a la educación superior de calidad y excelencia regido por 7 principios que establece la LOES: autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia,

integralidad y autodeterminación (Ecuador Universitario, 2016).

A causa de la publicación de la ley orgánica de educación superior, un artículo publicado por Ecuador Universitario (2012) puntualiza que un tema crítico de la educación superior ecuatoriana es su inadecuada financiación y las universidades deben enfrentar el desafío administrativo y financiero en la asignación y gestión de recursos nacionales e internacionales y para ello es necesario transparentar la ejecución del gasto e incrementar el beneficio social por recurso asignado.

La inadecuada aplicación de políticas, directrices, estrategias y en algunos casos la ausencia de éstas que son elementos orientadores hacia la administración universitaria, la reducción de los niveles de democracia interna dentro de las universidades, la exigencia de obtener resultados que muchas de las veces son alcanzables en el mediano y largo plazo y el limitado radio de acción de la Universidad en gestión financiera y académica a causa de la centralización de las decisiones económicas por parte del Ministerio de Economía han provocado cambios en la realidad e identidad histórica de la universidad ecuatoriana (Plan V, 2018).

Con lo anteriormente expuesto, es evidente la necesidad de las universidades privadas por contar con herramientas que apoyen su administración financiera con base en procedimientos claros. Esto se traduce en importantes esfuerzos para mejorar su gestión, de acuerdo a un estudio realizado en el año 2015 por la consultora *Center for World University Rankings*, no están en su lista de las mil mejores universidades del mundo ninguna de Ecuador, Perú, Caribe, Cuba, Venezuela, Bolivia, Paraguay y Uruguay, principalmente por la asignación de recursos económicos para el cumplimiento de metas especialmente en lo que tiene relación a docencia.

Por todo lo expuesto, el actual estudio presenta como hipótesis: la planeación estratégica, rendición de cuentas, transparencia, dirección estratégica y control interno son factores que permiten una eficiente

administración financiera en las universidades privadas. Por lo tanto, el objetivo que pretende alcanzar la presente investigación es analizar los factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera en las universidades privadas, a efecto de que en una futura investigación se propongan mecanismos que permitan fortalecer la funcionalidad de la gestión universitaria.

2. MARCO TEÓRICO

En primer lugar, un cambio en el sistema de educación superior en el Ecuador nace como la necesidad de mejorar la calidad y buscar la excelencia académica. Por esta razón, los organismos de control de la educación superior en el Ecuador han desarrollado metodologías para evaluar la gestión de las universidades en cuanto a procesos, planificaciones y procedimientos de tipo cuantitativo y cualitativo, siendo los principales criterios de evaluación: academia, investigación, vinculación, estudiantes y la gestión administrativa.

De igual manera, dentro del criterio de evaluación de gestión administrativa las universidades deben demostrar transparencia en la gestión de su presupuesto y en la consolidación de su patrimonio a través de una administración que sirva de apoyo mediante el establecimiento de políticas institucionales, eficiente gestión y control interno (Espinoza, 2016).

Adicionalmente, la importancia de tener una eficiente administración financiera dentro de las organizaciones implica una estrategia válida para asegurar la sostenibilidad a través de la planeación estratégica, recaudación de fondos, gestión económica, sin embargo todas estas actividades se pueden sostener en el futuro si existe de por medio una dirección estratégica capaz de proyectar la utilización de los recursos en el futuro (Haro & Rosario, 2017).

Igualmente, para que exista una eficiente administración financiera resulta imprescindible llevar un control adecuado de los activos y de los recursos financieros cuyo destino final es la inversión, esta acción requiere de un análisis minucioso de los fondos disponibles (Nava, 2009).

2.1. Marco teórico de la variable dependiente: eficiente administración financiera

A continuación, se establece el sustento teórico de la investigación propuesta en donde se exploran distintos autores que publican información que va a fundamentar el estudio que se está realizando, las relaciones entre las variables planteadas y el porqué de esas relaciones.

2.1.1. Relación teórica de la variable dependiente

Se han encontrado varias teorías de la variable dependiente “eficiente administración financiera”, partiendo en primer lugar del análisis de eficiencia Liscow (2018) la define como un análisis de costo beneficio que maximiza la satisfacción de un bien o producto entregado y a su vez genera un excedente.

Por otro lado, la eficiencia es el grado en el que se cumplen los objetivos con el menor costo, el hecho de no cumplir con los objetivos con el desperdicio de recursos hacen que cualquier iniciativa sea ineficiente (Mokate, 2000).

Haciendo referencia a las teorías de administración financiera, la analizan de acuerdo a dos cuestiones básicas: en primer lugar la teoría de acuerdo a un enfoque actual cuyos conceptos surgieron de la teoría económica enfocada en el costo de capital y la inversión en donde la administración financiera realiza un estudio más detallado a través de la evaluación de opciones sobre la base de un objetivo que es la maximización de beneficios, en segundo lugar el enfoque conductista de los objetivos de la empresa que manifiesta la necesidad de aplicar aspectos básicos de la gestión organizacional como por ejemplo la importancia que tienen los grupos de trabajo para cumplir con la principal meta que es la maximización de beneficios (Onitcanschi, 1971).

De igual manera Morales & Alcocer (2014) afirman que la administración financiera define el futuro de las empresas en el largo plazo pues se encarga del análisis de procesos de inversión, financiamiento, rentabilidad, riesgos potenciales a los que está expuesta la organización, consecuentemente

aporta al planteamiento de estrategias óptimas para su crecimiento,

También se han encontrado varias definiciones de la variable dependiente eficiente administración financiera, denominada como una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad. (Robles, 2012).

Por otra parte, una eficiente administración financiera se define como el arte y ciencia de administrar correctamente el dinero a través de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre las personas, empresas y gobiernos (Gitman, 2003).

Adicionalmente, una eficiente administración financiera representa el manejo adecuado de las finanzas de una empresa a través de un conjunto de actividades, políticas y decisiones de los responsables de la administración, considerando que actualmente una organización exitosa expresa sus logros en términos cualitativos y cuantitativos a través de los indicadores financieros (Gargote, 2013).

Finalmente, la eficiente administración financiera planifica, coordina, dirige y controla toda las actividades financieras de una organización tales como: flujos de efectivo, inversiones y financiamiento con el objetivo de maximizar la rentabilidad de una empresa (Álvarez, Chongo & Pérez, 2014).

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas a la eficiente administración financiera

De acuerdo con una investigación realizada a 97 países entre Asia, América y Europa que se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, se encontró debe existir una mayor demanda de transparencia y rendición de cuentas para que la administración financiera sea eficiente en el sector público, se asocia la transparencia con calidad de información presupuestaria, el nivel de ingresos, la necesidad de información acerca del costo de los servicios públicos y si el gobierno es eficiente en el manejo de recursos. El estudio concluye indicando que los países con un nivel superior de crecimiento económico se caracterizan por la presentación

de estados financieros, aplicación de auditorías, procesos para rendición de cuentas y una mayor transparencia con énfasis en el tema presupuestario (Martí & Kasperskaya, 2011).

Con respecto a investigaciones que estudian a la variable dependiente con las independientes se encontró un estudio realizado a 3 universidades canadienses, en donde se entrevistaron a 31 directivos universitarios, de los cuáles el 77% manifiesta que la planificación estratégica y rendición de cuentas ocupan un papel clave para desarrollar una eficiente administración financiera, todo esto a través de una nueva perspectiva denominada RCB/M (*Responsability centre budgeting and responsibility centre management*) que ayudaría a corregir las limitaciones financieras en cuanto a reducción de costos e incremento de ingresos. En el estudio se demuestra que las tres universidades canadienses tienen la necesidad de incrementar su eficiencia financiera a través de la descentralización de la planificación, presupuestos y sistemas de gestión (Deering & Sá, 2014).

En otra investigación acerca de la eficiencia en administración financiera y del financiamiento de los presupuestos en dos grandes universidades de Estonia se realizaron entrevistas a siete funcionarios de la administración central, el 90% de ellos afirma que los más grandes problemas en su manejo financiero están relacionados a la planificación estratégica y coordinación, dificultades en los flujos de efectivo y la alta complejidad en la gestión de finanzas debido a que la administración central carece de áreas para dirigir estratégicamente lo que limita los mecanismos para tomar decisiones.

Este estudio sugiere que las próximas investigaciones deben ir enfocadas al análisis de las interacciones entre la gestión estratégica y gestión financiera de las universidades que deben operar en un contexto de obtener financiamiento basado en los proyectos de investigación, en el caso de las dos universidades de Estonia, se agravan los problemas en cuanto a financiamiento por cuanto existen escasas capacidades para dirigir

estratégicamente (Raudla, Karo, Valdmaa, & Kattel, 2015).

De igual modo, en una investigación efectuada a las microempresas mexicanas acerca del impacto de las prácticas de eficiente administración financiera, se filtraron datos de 569 que operan en la industria manufacturera, 1.086 en el comercio y 1.620 en servicios, de las cuales el 62% evidencia tener muchas limitaciones en cuanto a gestión contable, controles internos y decisiones de financiación. A pesar de todos los esfuerzos realizados la manera en que éstas organizaciones realizan su administración financiera no es la más adecuada, el estudio demuestra que las prácticas utilizadas para llevar a cabo su gestión tuvieron una relación positiva únicamente con el desempeño empresarial más no con el apoyo del gobierno y la existencia de políticas públicas que incentiven el trabajo de las pequeñas empresas.

A través de este estudio se evidencia la necesidad de decisiones de inversión y financiamiento así como también la necesidad de realizar planificaciones y controles, se concluye el estudio manifestando que las insuficiencias en la gestión financiera contribuyen a la obtención de malos resultados de las microempresas en todos los sectores (Ramírez, Aguilar & Portal, 2018)

Finalmente, en otro estudio realizado a 5 ciudades de Polonia se entrevistaron a 148 integrantes de la administración de cada ciudad de los cuáles el 60% manifiestan que existe relación entre una eficiente administración financiera y la dirección estratégica, por cuanto se prueba que la toma de decisiones, capacitación y motivación al personal tienen una relación positiva con un eficiente rendimiento financiero. Los resultados de la investigación deducen que las ciudades polacas estudiadas aplican una dirección estratégica en lugar de una gestión basada en el valor, se sugiere que los gerentes de las empresas deben permanecer atentos a decisiones que cambien las condiciones y afecten la dirección estratégica (Prysmakova, Tantardini, & Potkański, 2019).

2.2. Marco teórico de las variables independientes

A continuación, se abordan en primer lugar las teorías y definiciones de las variables independientes: planeación estratégica, rendición de cuentas, transparencia, dirección estratégica y control interno, en segundo lugar, los estudios de otras investigaciones aplicadas que están relacionadas a cada una de las variables independientes.

2.2.1. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable: planeación estratégica

Se han encontrado varias teorías de la variable independiente planeación estratégica, siendo una de ella la teoría de estrategia competitiva de Easton (1981) quien parte de varios conceptos económicos para realizar un análisis objetivo de la situación competitiva en la que se encuentra la empresa con relación al mercado para generar la mejor estrategia.

Igualmente, la teoría de la planeación informal por Mintzberg & Waters (1985) se refieren a que la estrategia en las organizaciones puede ser emergente y/o sobre todo en entornos que son cambiantes, su análisis se basa en la administración del conocimiento y aprendizaje operacional, los autores establecen un modelo en donde se analiza la formulación de estrategias al inicio de la operación de las empresas como un eje articulador de la planeación estratégica.

Así mismo, el aporte de Kaplan & Norton (2001) con el modelo de cuadro de mando integral, establecen que la planeación estratégica debe utilizar herramientas que permitan evidenciar la estrategia general de la organización, este modelo es considerado transformador de la misión, visión y estrategia.

De la misma manera, Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2005) indican en su modelo de planeación estratégica aplicada que existe una necesidad imperante de interacción de distintos actores de la organización en la base de planeación de estrategias, el modelo establece la creación de grupos de trabajo dentro de la empresa integrados por trabajadores y gerentes que aporten al proceso de toma de decisiones.

Adicionalmente se han encontrado varias definiciones de planeación estratégica, siendo una de ellas el referido por David (2003), señala que la planeación estratégica es

un proceso complejo que lleva a la empresa hacia un territorio que aún no ha sido explorado, otorga a la empresa las herramientas necesarias para abordar preguntas y resolver problemas, establece que estar en pleno conocimiento de los errores potenciales y estar preparados para corregirlos es fundamental para lograr el éxito.

De modo semejante, Higginbottom & Scott (2008) indican que la planeación estratégica es una actividad compleja encargada de administrar a una empresa en su totalidad y la compara con la política económica que se ocupa de administrar a un país.

Con respecto a investigaciones que estudian la variable independiente planeación estratégica, se encontró un estudio efectuado en Pakistán a 307 empresas que aparecen en la bolsa de Karachi y se determinó que el 47% presentan consistencia en su planeación estratégica, seguido del 43% que manifiesta tener desempeño en la planeación estratégica y el 10% restante manifiesta que un análisis de los reactores genera mayor eficiencia en la planeación estratégica, se demuestra a través del presente estudio que la aplicación de una planeación estratégica produce un mayor rendimiento financiero en múltiples industrias que tienen diferentes tamaños (Anwar & Hasnu, 2016).

Igualmente en una investigación realizada a 227 unidades de negocio en las industrias de alta tecnología en China para conocer el impacto de la planeación estratégica como herramienta de gestión en el rendimiento de las empresas y a través de la aplicación de un conjunto de regresiones lineales se encontró una relación positiva $p < 0,001$, teniendo como resultado que la planeación estratégica aumenta el rendimiento, eficiencia y optimización en el manejo de recursos (Arend, Zhao, Song & Im, 2017).

En otro estudio realizado acerca de la planeación estratégica eficiente en las universidades australianas cuyo número asciende a 43 se realizaron entrevistas al personal directivo, de los cuáles el 66% manifiesta que existe la necesidad imperante de revitalizar la planeación estratégica por

cuánto las acciones a ejecutarse en estas organizaciones se ve limitada por la falta de un enfoque impulsado por acciones estratégicas que colaboren al mejoramiento de la gestión universitaria (Howes, 2018).

Finalmente en otra investigación realizada a la corporación Snowa en la India, para establecer la relación entre factores internos y externos determinantes en la gestión de una empresa y la planeación estratégica, los resultados de la encuesta aplicada al nivel directivo de la corporación dan como resultado que el 60% indica que existe una relación positiva y que la planeación estratégica contribuye a proveer información sobre los posibles factores internos y externos a los que una organización debe enfrentarse, por ende, el conocimiento de estos factores ayudan a formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados (Ebrahimi & Banaeifard, 2018).

2.2.2. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable: rendición de cuentas

Una de las teorías que fundamenta el estudio de la rendición de cuentas es la teoría clásica de responsabilidad jurídica que se centra en la explicación del sistema de gobierno y se basa principalmente en definir la democracia, considera que ambas son instrumentos para asegurar el cumplimiento de las leyes, esta teoría está orientada a analizar la eficiencia en las decisiones con el objetivo de combatir la corrupción política (Rescigno, 1967).

Finalmente, la teoría del buen gobierno que significa un nuevo proceso en la forma de mandato direccionado a un nuevo método en el cual gobierna la sociedad como tal representando un cambio en el sentido de la palabra gobernar, esto da lugar a la rendición de cuentas, en donde el buen gobierno exige evidenciar de manera clara los resultados de la gestión realizada (Rhodes, 1996).

Mainwaring & Welna (2003) manifiesta que la rendición de cuentas es el acto de argumentar a una responsabilidad conferida, representa un acto de supervisión por parte de otros actores dentro de una organización.

Otro análisis realizado al sistema de gobierno en Australia acerca del proceso de

rendición de cuentas sobre el presupuesto centrado en los gastos anuales de los diferentes departamentos gubernamentales, el estudio se basó en un enfoque interpretativo de 1339 transcripciones de las audiencias realizadas en las comisiones legislativas del senado, de las cuales el 52,5% de los casos se basa en la discusión sobre procesos para rendir cuentas acerca de prestación de servicios públicos, medidas y presupuesto mientras que el porcentaje restante se basó en la discusión de temas políticos y debates. El examen resalta la importancia de la rendición de cuentas para la correcta gestión de fondos públicos y la propiedad pública a través de la aplicación de la ley de gestión financiera y contabilidad, (Bowrey, Smark & Watts, 2016).

De manera similar, en otra investigación efectuada sobre la rendición de cuentas como gestión de rendimiento en un sistema federal en Australia se demuestra como resultado que existe una contribución limitada por parte de los actores organizacionales a este proceso puesto que no proporcionaron los enfoques necesarios para su desempeño. Los principios de actuación que estaban inicialmente planteados con la finalidad de guiar hacia una armonización y coherencia de todos los acuerdos fueron desechados lo que demuestra poca cooperación para el logro de los resultados (Jones & Bouckaert, 2017).

Otro estudio sobre la rendición de cuentas de información financiera se realizó mediante un análisis a 192 informes trimestrales y anuales del banco Occidental, banco Oriental y banco de Australia, el análisis demuestra que los tres bancos cumplieron con el proceso de rendición de cuentas en un 90% puesto que en algunos trimestres presentaron una reducción de la información contenida en los estados financieros, sin embargo, se evidencia que las buenas prácticas de responsabilidad a través de la rendición de cuentas hicieron creciente la necesidad de ampliar y profundizar aspectos de información financiera para mejorar la administración en los bancos de Australia (Game, Cullen, & Brown, 2018).

2.2.3. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable: transparencia

Referente a la variable independiente transparencia se han encontrado varias teorías siendo una de ellas la teoría de los stakeholders o grupos de interés, considera que las organizaciones están formadas por una serie de grupos de interés con los cuales mantiene relación como por ejemplo accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, mismos que generan influencia sobre la gestión dentro de la organización, en este sentido se obtiene transparencia si se actúa acorde a los valores de los grupos de interés (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 1984).

Otra teoría relacionada con la variable independiente transparencia es la teoría de la legitimidad, se centra en cómo un sistema de valores dentro de una organización concuerda con los valores de la sociedad, la legitimidad tiene lugar cuando los valores de una organización son congruentes con los valores de la sociedad, bajo este precepto cualquier institución que legitime sus actuaciones con base a esta teoría tendrá credibilidad e imagen corporativa (Lindblom, 1994).

En cuando a las definiciones de transparencia, es un valor ético que se debe aplicar en el ejercicio de la profesión, de allí nace la necesidad de contrastar con otros conceptos tales como derecho a la información y la rendición de cuentas, factores con los que la transparencia se interrelaciona en la gestión pública (Naessens, 2010).

De modo semejante, la transparencia es un patrón de una conducta que va adquiriendo mayor importancia con el paso del tiempo, su objetivo se centra en las organizaciones donde exista un alto índice de legitimidad, una sociedad participativa y una administración que actúe con eficiencia y evite la corrupción, (Álvarez, 2013).

Por otra parte, de acuerdo a la literatura revisada se han encontrado varios estudios relacionados con la transparencia siendo uno de ellos el efectuado en Estados Unidos a un grupo de inversores acerca de la transparencia en el mercado, se determinó que el beneficio esperado por las negociaciones en el mercado se ven afectados por el nivel de transparencia, puesto que los especuladores se abstienen de realizar cualquier tipo de operación financiera cuando la información es

transparente en especial cuando se trata de datos contables, ($1 < 1$) el beneficio del emisor depende del grado de transparencia del mercado, así mismo los inversores se enfrentan al riesgo de explotar un comercio que está caracterizado por el procesamiento de información que algunas veces no es transparente (Di Maggio & Pagano, 2014).

Otro estudio relacionado es el efectuado sobre la transparencia y la transmisión global de las crisis financieras, en esta investigación se examinan datos de 46 países del mundo clasificados como emergentes, en una encuesta aplicada para medir las percepciones de más de 3000 ejecutivos en esos países para evaluar la transparencia en cuánto a información financiera y a través de la aplicación de regresiones ($t=4$) el resultado demuestra que la transparencia cumple un papel fundamental sobre el impacto de las crisis financieras globales en los mercados y sugiere la importancia de realizar otros estudios sobre la transparencia en las crisis financieras de los mercados periféricos (Brandao, Gelos, & Melgar, 2018).

Por último, una investigación efectuada sobre el papel de la transparencia en la gestión empresarial y financiera a dos gestores de una misma empresa en la ciudad de Múnich – Alemania, este estudio revela la influencia que existe por parte de los actores internos de la empresa en cuánto a honestidad en la gestión, al aplicarse los estudios a cada uno de los gestores se encontró un comportamiento de pares que influye directamente en el hecho de que no exista un proceso de transparencia total.

Estos hallazgos sugieren que se debe tomar en cuenta dos aspectos sobre las políticas de transparencia, en primer lugar se pone de manifiesto la existencia del comportamiento deshonesto que es mucho más contagioso que el comportamiento honesto y en segundo lugar las políticas confusas de la transparencia parcial puesto que se revela parte de la información y la demás se mantiene oculta, promueve la falta de honestidad pues permite a los administradores reemplazar la información faltante por aquella

que no es oficial (Brunner & Ostermaier, 2019).

2.2.4. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable: dirección estratégica

Se han encontrado varias teorías de la variable independiente dirección estratégica, siendo una de ellas la teoría de los problemas estratégicos de Ansoff (1980) que aborda los problemas estratégicos desde un nuevo enfoque estratégico orientado no solo a largo plazo sino a corto plazo incluyendo el proceso de dirección, desde la planificación hasta el control, atravesando por las etapas de organización, ejecución y coordinación de las actividades organizacionales.

Porter (1991) con la teoría dinámica de la estrategia explica cuál es la razón para que una empresa tenga éxito o fracaso, lo cual puede resumirse en estrategia, se propone una teoría dinámica que sea transversal y longitudinal.

También, Carrión & Ortiz (2002) establecen la teoría de recursos y capacidades que nace de la necesidad de observar internamente a la empresa con el fin de alcanzar objetivos estratégicos traducidos en ventajas competitivas.

Por otra parte, se define a la dirección estratégica es el proceso a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, creando estrategias orientadas a la consecución de objetivos establecidos con el fin de satisfacer las exigencias de los actores claves de la empresa: los stakeholders (Harrison & John, 2002).

David (2003) define a la dirección estratégica como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Por otra parte, se han encontrado varias investigaciones realizadas a la variable independiente dirección estratégica, una de ellas trata sobre un estudio realizado en Seúl, Corea del Sur a 500 personas adultas para conocer la aplicación de actividades de dirección estratégica en nuevos productos y su rentabilidad, a través de la aplicación de encuestas se dio a conocer que el 50% de los consumidores prefieren las condiciones de

pago tradicionales sobre un nuevo producto al hecho de preferir otro instrumento de pago a crédito que es una tarjeta electrónica de circuito integrado porque manifiestan que éste proceso incurría en gastos adicionales generando menos rentabilidad en sus ingresos mensuales. Uno de los objetivos de la dirección estratégica en la generación de nuevos productos es que los usuarios gestionen sus transacciones de manera eficiente y con menos riesgo, así los mercados financieros se vuelven más grandes y más líquidos. El medio de pago es más eficiente cuando los costos de transacción de un intercambio económico son bajos (Choi, Shin, & Lee, 2013).

Una investigación realizada para determinar la relación de la dirección estratégica y la calidad en el manejo financiero, administrativo y académico, se realizó a cuatro universidades de Chile, dos de ellas acreditadas por cinco o más años y las dos universidades restantes acreditadas por dos o menos años.

Mediante la aplicación de cuestionarios a los directivos, evidencia documental, entrevistas y observación se encontró que las universidades con un alto porcentaje en direccionamiento estratégico resaltan por tener claros sus objetivos y valores corporativos, así como también su posición competitiva al largo plazo mientras que aquellas universidades con un bajo nivel en direccionamiento estratégico no son capaces de definir su posición competitiva, es decir, su gestión académica, financiera y administrativa no presenta un norte ni tampoco distinguen sus competencias ni sus fuentes de diferenciación (Rodríguez & Pedraja, 2013).

También en una investigación llevada a cabo en una universidad de Tailandia para analizar la relación entre la dirección estratégica y la gestión eficiente de recursos, a través de encuestas dirigidas al personal financiero se evidenció que el índice es inferior a 0,10, es decir un nivel aceptable, finalmente los resultados obtenidos se utilizan para sugerir la ejecución de directrices estratégicas en la organización con el fin de mejorar el uso eficiente de los recursos, sugiere también que la universidad realice una

inversión mayor dentro de su presupuesto para cumplir con los objetivos estratégicos que sirven directamente a la misión y visión de la organización (Wudhikarn, 2016).

2.2.5. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable: control interno

Una de las teorías más importantes sobre la variable independiente control interno es la teoría clásica de la administración de Fayol (1917), se centraba en definir la estructura organizacional para asegurar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstos departamentos o personas.

La teoría de la contingencia en administración, señala que las variables que integran la organización tienen una complicada interrelación entre ellas y en las condiciones del entorno, esta teoría sugiere los elementos y las relaciones a considerarse cuando se delinea la estructura de las organizaciones (Burns & Stalker, 1961)

Otra teoría examinada es la teoría de la contingencia en contabilidad, señala la necesidad de articular dos enfoques opuestos, la teoría de la agencia que de acuerdo a Alchian & Demsetz (1971) estudia los diversos mecanismos que dan solución a diversos conflictos en organizaciones que compiten en un entorno competitivo y el enfoque del comportamiento humano (Frucot & Shearon, 1991).

Gutiérrez y Segura (2015) manifiestan que el control interno es la comprobación, revisión, inspección, fiscalización o intervención, es decir, es un proceso de contrastar si es que las acciones en la empresa se encuentran de conformidad con las normas aplicables a la gestión administrativa – financiera.

De igual manera, otra definición de control interno según Stefanell & Barrios (2016) constituye el entorno en el que se desarrollan las empresas, como un proceso mediante el cual se establece el modelo de gestión con el que deben ser administradas, permite detectar inconvenientes dentro de las operaciones organizacionales, transformándose en un eje de apoyo para la toma de decisiones garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos planteados.

De acuerdo a la literatura revisada se han encontrado varios estudios relacionados con la variable independiente control interno siendo uno de ellos el efectuado en Estados Unidos sobre el control interno en los valores de las tenencias de gastos de capital, se analizaron informes sobre las observaciones realizadas por la ley SOX 404 durante el período comprendido entre el 15 de noviembre de 2004 al 12 de diciembre de 2001. Los informes examinados contienen 1112 observaciones que fueron objeto de investigación, dando como resultado un coeficiente de 0,05, es decir que los controles internos hacen que los gastos de capital se reduzcan, agregando además que los gerentes deben revelar en sus informes las fortalezas y debilidades de los sistemas de control interno (Qi, Li, Zhou, & Sun, 2017).

Así mismo una investigación realizada sobre las debilidades del control interno y la eficiencia operativa en la administración, se analizaron 24462 informes de un grupo de empresas en los Estados Unidos, mediante la aplicación de regresiones el coeficiente aplicado da un valor positivo $t=2,58$, este resultado indica que existe un efecto positivo entre el control interno y la eficiencia en las empresas, siendo más pronunciada en aquellas que tienen mayor volatilidad de las ganancias y un menor volumen de negociación, finalmente se concluye con que la eficiencia operativa es significativamente menor para las empresas que dan a conocer las debilidades en el control interno (Cheng, Goh, & Kim, 2018).

Al final, otro estudio sobre el control interno sobre la información financiera y las auditorías de calidad se conocieron las opiniones de un grupo de integrantes de una empresa en Estados Unidos. La muestra de 19.350 observaciones realizadas sobre control interno y a través de la aplicación de un modelo de regresión logística el resultado fue positivo y significativo $p= 0,01$ indicando que los auditores de las empresas que poseen mayores cualidades para ejercer controles internos son más propensos a informar debilidades en los informes de auditoría, el estudio demuestra que el control interno es un área importante para la mejora de la calidad de auditoría así como también tiene

implicaciones importantes para el área que evalúa las fortalezas de los controles internos dentro de las empresas (Bentley, Newton, & Thompson, 2017).

3. MÉTODO

Se realizó una investigación exploratoria y descriptiva que sustentó la revisión bibliográfica efectuada. Por lo que se desarrolló un análisis documental y análisis de contenido de las teorías y definiciones que fueron recopiladas a través de fuentes primarias, permitiendo la valoración de las diferentes investigaciones que abordan los elementos teóricos relacionados con la eficiente administración financiera como objeto de estudio.

Lo más importante es que se ha logrado contar con información que define las relaciones entre la variable eficiente administración financiera y planeación estratégica, rendición de cuentas, transparencia, dirección estratégica y control interno. Estos hallazgos contribuyen para el establecimiento de pautas que permitan realizar posteriores investigaciones. Todo esto permitirá darle el sustento teórico a la hipótesis propuesta.

Además, se aplicó el método analítico, en donde se analizaron las relaciones que existen entre la variable dependiente y variables independientes, dando de esta manera explicaciones a partir del estudio para posteriormente concluir con el establecimiento de las relaciones entre la eficiente administración financiera y la planeación estratégica, rendición de cuentas, transparencia, dirección estratégica y control interno.

Todos los recursos de información fueron encontrados en las bases de datos tales como springer, web of science, ebsco host, etc. Por lo que se realizó una revisión general de los documentos para posteriormente analizar a varios autores que han estudiado el tema, de esta manera se obtuvo una visión general con el fin de darle un sustento teórico a las variables de estudio.

4. RESULTADOS

Con base en el análisis realizado, una eficiente administración financiera es vital para el desarrollo de las organizaciones, en el caso de una institución de servicios y de carácter social como lo es la universidad, el objetivo constituye hacer uso de los recursos logrando siempre el bien común y mejorando la calidad educativa.

Bajo este concepto, en el presente análisis bibliográfico se ha evidenciado que los factores: planeación estratégica, rendición de cuentas, transparencia, dirección estratégica y control interno permiten una eficiente administración financiera en las universidades privadas. Por lo que en la revisión de la literatura sobre administración financiera y sus factores, existe concordancia

por parte de los autores en cuanto a la importancia de manejar eficientemente los recursos financieros.

Como resultado final se evidencia que las universidades que realizan su gestión financiera a través de la planeación, organización, dirección, control y coordinación mejoran el manejo en la administración de los recursos financieros y consecuentemente se generarán mayores beneficios para la institución.

A continuación, como resultados de esta investigación se presentan en la tabla 1 los factores de gestión que posibilitan una eficiente administración financiera y sus determinantes:

Tabla 1: Factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera y sus determinantes.

Factores	Autor	Determinantes	País
Planeación estratégica	(Kaplan & Norton, 2000) (David, 2003)	Cuadro de mando integral	Estados Unidos México
	(Anwar & Hasnu, 2016) (Rafat & Salama, 2018)	Rendimiento	Australia Japón
	(Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 2001) (East, 2005)	Plan estratégico de desarrollo	México Estados Unidos
	(Marcel, 2009) (Robinson & Last, 2009)	Presupuesto basado en resultados	México Estados Unidos
Rendición de cuentas	(Quevedo, 2013) (Brown, 2018)	Información financiera	México Australia
	(Canales, 2015) (Bowrey, Smark & Watts, 2016)	Normatividad	México Australia
	(Shafritz, 1988) (Schedler, 2004)	Fiscalización	México México
Transparencia	(Grant & Keohane, 2005) (Naessens, 2010)	Acceso a la información	Estados Unidos España
	(Aranguren, 2011) (Perramon, 2013)	Stakeholders	España España
	(Gray, Javad, Poer & Sinclair, 2001) (Aguilera, Rupp, William & Ganapathi, 2010)	Responsabilidad social	Estados Unidos Estados Unidos
Dirección estratégica	(David, 2003) (Choin, Shin & Lee, 2013) (Rodríguez & Pedraja, 2013) (Acar & Özsahin, 2017)	Toma de decisiones	México Corea del Sur Chile Turquía
	(Jhonson, Scholes, Whittington, López & Mazagatos, 2006) (Mohamed & Jones, 2014) (Wudhikarn, 2016)	Liderazgo	España Egipto Tailandia
	(Mondy, 2005) (Chiavenato, 2009)	Capacitación	México México
Control interno	(Mantillana, 2000) (Graham, 2015)	Ambiente de control	Colombia Estados Unidos
	(Mantillana, 2000) (Rivas & Marquez, 2011)	Evaluación de riesgos	Colombia Venezuela
	(Mantillana, 2000) (Bentley, Newton & Thompson, 2017)	Actividades de control	Colombia Estados Unidos

Factores	Autor	Determinantes	País
	(Mantillana, 2000) (Costello & Wittenberg, 2011)	Información y comunicación	Colombia Estados Unidos
	(Mantillana, 2000) (Gutierrez & Católico, 2015)	Supervisión y seguimiento	Colombia Colombia

Fuente: Varios autores.

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente estudio fue analizar desde una perspectiva teórica los factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera en las universidades privadas a efectos de que posteriormente se propongan mecanismos que permitan fortalecer la funcionalidad de la gestión universitaria.

Con el estudio realizado de acuerdo a la bibliografía revisada se mostró que entre los factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera en las universidades se destacan la planeación estratégica, rendición de cuentas, transparencia, dirección estratégica y control interno. Por lo que el siguiente paso será realizar un estudio de campo para demostrar esta hipótesis.

Debido a la importancia que tiene el eficiente manejo de recursos en las

instituciones de educación superior, se reconoce que las universidades necesitan de una atención especial en cuanto al manejo de recursos. Esto conlleva principalmente la decisión de las autoridades que requieren de un respaldo multidisciplinario que coadyuve al crecimiento y desarrollo de dichas instituciones.

Esta hipótesis se confirma en base a las fuentes documentales consultadas acerca de una eficiente administración financiera. Refieren una congruencia entre los criterios de varios autores en cuanto a su importancia y los factores que le permiten lograr eficiencia. Se identificaron en sentido general estos factores y sus determinantes, en este sentido mejorarán sobre todo la funcionalidad de la gestión universitaria en diversos países del mundo.

REFERENCIAS:

- Alchian, A., y Demsetz, H. (1971). Production information costs and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795. Retrieved from: https://www.brousseau.info/pdf/cours/alchian-demsetz_72.pdf.
- Álvarez, E. A. (2013). Una reflexión sobre transparencia y buen gobierno. *Revista " Cuadernos Manuel Giménez Abad"*, (5), 214-229. Recuperado de: <file:///C:/Users/BIBLIO-05/Downloads/Dialnet-UnaReflexionSobreTransparenciaYBuenGobierno-4347898.pdf>.
- Álvarez, H., Chongo, E., y Pérez, S. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, 151(1), 161-173. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025285842014000100013&script=sci_arttext&tlng=pt
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250010204>.
- Anwar, H., Hasnu, S. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. *Journal of Organizational Change Management*. 30(7), 1015-1029. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-03-2016-0053/full/html>.
- Arend, R., Zhao, Y., Song, M., y Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741-1752. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2420>.
- Bentley, K. A., Newton, N. J., & Thompson, A. M. (2017). Business strategy, internal control over financial reporting, and audit reporting quality. *Auditing*, 36(4), 49-69. Retrieved from: <https://www.aaajournals.org/doi/abs/10.2308/ajpt-51693?journalCode=ajpt>.
- Bowrey, G., Smark, C., & Watts, T. (2016). Financial Accountability: The Contribution of Senate Estimates. *Australian Journal of Public Administration*, 75(1), 28-38. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Ciorstan_Smark/publication/271648898_Financial_Accountability_The_Contribution_of_Senate_Estimates/links/5c9c064945851506d73003ac/Financial-Accountability-The-Contribution-of-Senate-Estimates.pdf.
- Brandao, L., Gelos, G., & Melgar, N. (2018). Country transparency and the global transmission of financial shocks. *Journal of Banking and Finance*, 96, 56-72. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037842661830164X>.
- Brunner, M., & Ostermaier, A. (2019). Peer Influence on Managerial Honesty: The Role of Transparency and Expectations. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 127-145. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3459-9>.
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock
- Carrión, J., y Ortiz, M. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades y la gestión del conocimiento. *Fundación iberoamericana del conocimiento*. 180, 65-67. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=247378>.
- Cheng, Q., Goh, B., & Kim, J. (2018). Internal control and operational efficiency. *Contemporary Accounting Research*, 35(2), 1102-1139. Retrieved from: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=2209&context=soa_research
- Choi, J., Shin, J., & Lee, J. (2013). Strategic Management of New Products: Ex-Ante Simulation and Market Segmentation. *International Journal of Market Research*, 55(2), 289-314. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2501/IJMR-2013-024>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=David+\(2003+planificacion+estrategica&ots=i-EUL_1A5Z&sig=Oru_sflzEJEEzWAQpMLFIM3ALFQ#v=onepage&q=David%20\(2003%20planificacion%20estrategica&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=David+(2003+planificacion+estrategica&ots=i-EUL_1A5Z&sig=Oru_sflzEJEEzWAQpMLFIM3ALFQ#v=onepage&q=David%20(2003%20planificacion%20estrategica&f=false)

- Deering, D., y Sá, C. M. (2014). Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints. *Tertiary Education and Management*, 20(3), 207–224. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2014.919604>.
- Di Maggio, M., y Pagano, M. (2014). Financial Disclosure and Market Transparency with Costly Information Processing. *Review of Finance*, 22(February), 117–153. Retrieved from: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103460/1/800972244.pdf>.
- Easton, D. (1981). The political system besieged by the state. *Political Theory*, 9(3), 303-325. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009059178100900303?journalCode=ptxa>.
- Ebrahimi, A., & Banaeifard, H. (2018). The influence of internal and external factors on the marketing strategic planning in SNOWA Corporation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(8), 1065–1073. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-02-2018-0083/full/html>.
- Ecuador Universitario. (2012). Problemas de vieja data que afectan a la educación superior | EcuadorUniversitario.Com.
- Ecuador Universitario. (2016). *La Educación Superior en el Ecuador* | EcuadorUniversitario.Com
- Espinoza, C. (2016). Calidad de la educación e índices de gestión en relación el presupuesto de las Universidades del Ecuador en el año 2015. *Revista Universidad y Sociedad*. 8(2), 210-217. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200028.
- Fayol, H. (1917). General and Industrial Management, Pitman, 1949. *Originally published in French as Administration Industrielle et Générale: prévoyance, organization, commandement, coordination, contrôle, Dunot et E. Pinat.*
- Frucot, V., y Shearon, W. T. (1991). Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *Accounting review*, 80-99. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Budgetary-Participation%2C-Locus-of-Control%2C-and-and-Frucot-Shearon/a028541fb85b86f6dfbde4c53d4b51c477c1ebe5>.
- Game, C. S., Cullen, L. M., y Brown, A. M. (2018). Accountability and financial statement presentation of early Western Australian banks, 1837–1880. *Accounting History*, 23(4), 555–574. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1032373218759972>.
- Gargote, C. (2013). Principios de administración financiera. An Analysis of Empirical Changes in the Concept of Financial Administration in India. *Journal of Commerce and Management Thought*. 4(3), 658-663. Recuperado de <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jcmt&volume=4&issue=3&article=011>.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. España: Pearson educación. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KS_04zILe2gC&oi=fnd&pg=PA2&dq=gitman+administracion+financiera+&ots=Cy9polEoG6&sig=chZFxCPhuOITGxcA1oZCzW2aepc#v=onepage&q=gitman%20administracion%20financiera&f=false.
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. (2005). *Planificación estratégica*. España. Editorial McGraw Hill.
- Gutiérrez, R, y Segura, D. (2015). E-control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(42), 553-578. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5712012>.
- Haro, A., y Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/39703591>.
- Harrison, J., y John, C. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: Paraninfo. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9grR1wjQJ4MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Harr>

- ison+%26+John,+2002&ots=bvwxuw4UvM&sig=1ilB8aZ2Mycj3yQxn5P_A9outXk#v=on
epage&q=Harrison%20%26%20John%2C%202002&f=false.
- Higginbottom, K., y Scott, N. (2008). Strategic planning of wildlife tourism in Australia. *Journal of Ecotourism*, 7(2-3), 102-115. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14724040802140485>.
- Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know?. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 442-457. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2018.1501635>.
- Jones, L., Schedler, K., y Mussari, R. (2004). *Strategies for public management reform*. Oxford: Elsevier. Retrieved from: [https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1016/S0732-1317\(2004\)13](https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1016/S0732-1317(2004)13).
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104. Recuperado de: <https://www.aaajournals.org/doi/abs/10.2308/acch.2001.15.1.87>.
- Lindblom, C. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994*. Retrieved from: <https://ci.nii.ac.jp/naid/10025885553/>.
- Liscow, Z. (2018). Is efficiency biased?. *The University of Chicago Law Review*, 85(7), 1649-1719. Retrieved from <https://www.jstor.org/journal/univchiclawrevi>.
- Mainwaring, S., & Welna, C. (2003). *Democratic Accountability in Latin America*. OUP Oxford. Retrieved from: <file:///C:/Users/BIBLIO-05/Downloads/Dialnet-LaFuncionLegitimadoraDelLiderKonradAdenauer1949197-26659.pdf>.
- Martí, C., y Kasperskaya, Y. (2011). Evaluating the strength of faith: potential comparative advantages of faith-based organizations providing health services in sub-saharan Africa. *Public Administration and Development*, 10(May), 1-10. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pad.586>.
- Mintzberg, H., y Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060306>.
- Mokate, K. (2000). Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*, 1-37. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54974099/2001_BID_Eficaci_eficiencia_equidad_y_sostenibilidad.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEficacia_eficiencia_equidad_y_sostenibil.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200312%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200312T221342Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=8f4223a27e9330dea3e2f6f8ccd2c9903918e5cfaa63cfc6aafbe26f95c787cd
- Morales, A., y Alcocer, F. (2014). *Administración Financiera*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jMS3BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=mo+rales+y+alcocer+2014&ots=3_uqTgxsIY&sig=AXEW6AsH_T4o_GYVZzIFMe7q5dE#v=onepage&q=morales%20y%20alcocer%202014&f=false.
- Naessens, H. (2010). La ética pública y su proyección en el valor de la transparencia. In *Ética y servicio público*. México: Plaza y Valdés. Recuperado de: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00531532/file/AT15_Naessens.pdf.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

- Onitcanshi, G. (1971). Teoría de la administración financiera. *Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1011_OnitcanschiGG.pdf.
- Plan V. (2018). Los retos de la educación universitaria en el Ecuador | Recuperado de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/retos-la-educacion-universitaria-el-ecuador>.
- Porter, M. (1991). Estrategias competitivas genéricas. En Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência*. 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 49-58. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38373563/Estrategias.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200313%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200313T201657Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=680ac00f3a2701d85c5ffba424454af07ca3d2edd2afe79adad4d1ebb1cc3245
- Przymakova, P., Tantardini, M., y Potkański, T. (2019). The Role of Financial Performance in Motivating Polish Municipal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 75–105. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X16685600>
- Qi, B., Li, L., Zhou, Q., y Sun, J. (2017). Does internal control over financial reporting really alleviate agency conflicts?. *Accounting & Finance*, 57(4), 1101-1125. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12198>.
- Ramírez, M., Aguilar, J., y Portal, M. (2018). The Impact of Economic and Financial Management Practices on the Performance of Mexican Micro-Enterprises: A Multivariate Analysis. *Review of Business Management*, 20(3), 319–337. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180648922018000300319&script=sci_arttext&tlng=pt.
- Raudla, R., Karo, E., Valdmaa, K., y Kattel, R. (2015). Implications of project-based funding of research on budgeting and financial management in public universities. *Higher Education*, 70(6), 957–971. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-015-9875-9>.
- Rescigno, G. (1967). *La responsabilità politica*. Italia: Giuffré.
- Rhodes, R. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667. Retrieved from: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/rhodes.pdf>.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red Tercer Milenio. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200312%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200312T223735Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=dcd9f7262d4ceb97b27feb96ea267805fb2730f10676a798868f06fdbdbccd4
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las Universidades: Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 38(1), 35–41. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33926506006.pdf>.
- Stefanell, F., y Barrios, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, (25), 245-267. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5432120>

Wudhikarn, R. (2016). An efficient resource allocation in strategic management using a novel hybrid method. *Management Decision*. 54(7), 1702-1731. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2015-0380/full/html>.