



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Facultad de Estudios de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magister en:**

**Maestría en Finanzas con mención en Tributación**

**Tema de Tesis:**

**Evaluación del proceso presupuestario de las universidades particulares autofinanciadas del Ecuador: Caso Universidad Metropolitana periodo 2015-2018. Propuesta de Indicadores**

**Autor:**

**CPA. Shirley Andrea Velásquez Torres**

**Director de tesis:**

**MSC. Pedro Huacón Cruz**

**Junio 2020**

**Guayaquil – Ecuador**



**República del Ecuador**

**Facultad de Estudios de Postgrados**

**Declaración de responsabilidad**

Yo, **Velásquez Torres Shirley Andrea**

**DECLARO QUE**

El Trabajo de Tesis **Evaluación del proceso presupuestario de las universidades particulares autofinanciadas del Ecuador: Caso Universidad Metropolitana periodo 2015 – 2018 .Propuesta de Indicadores**, en opción al Título de **Magister en Finanzas con mención en Tributación**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Tesis referido.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de Junio del 2020**

**LA AUTORA**

---

**Velásquez Torres, Shirley Andrea**

## **DEDICATORIA**

A mis hijas Domenica y Emily, ellas son mi inspiración, mi motor para ponerle impulso a todos los retos que emprendo en la vida.

A mis padres Guillermo y Lourdes ellos son ese apoyo, ese empuje, ese aliento que te impulsa a alcanzar las metas.

Esto y más es por y para ustedes...

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitir cumplir una meta más en la vida.

A mis padres por su ayuda incondicional.

A mi esposo quien me brindó su apoyo desde el inicio de este reto.

A la Universidad Metropolitana quien impulso y patrocino esta maestría.

A la Dra. Milagros Mata por su ayuda desinteresada en esta  
investigación.

A mi tutor, a mis docentes y a mis compañeros que fueron de vital  
importancia a lo largo de esta maestría

A mi familia en general por cada uno dar su grano de arena para la  
realización de este crecimiento profesional.

A los que estuvieron ahí cuando los necesite, a todos mil gracias.

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para la evaluación integral del proceso presupuestario a partir de un conjunto de indicadores y un índice integral en la Universidad Metropolitana del Ecuador. Se presenta el estado del arte relacionado con la conceptualización del proceso presupuestario, donde se asume una serie de criterios asociados a esta temática que permiten visualizar las regularidades y particularidades en este contexto -la evaluación integral del proceso presupuestario-. Se emplearon ocho indicadores y un índice integral, los cuales se soportan en una estructura metodológica desarrollada y validada por (Furniel, 2015) que, posteriormente, demuestra su viabilidad en la Universidad Metropolitana. La investigación ofrece a las universidades unas herramientas de gran utilidad para el análisis, seguimiento y evaluación integral del proceso presupuestario, facilitando la toma de decisiones. Se utilizaron un conjunto de métodos teóricos y empíricos; en el orden teórico el histórico-lógico y el análisis y síntesis; y en el orden práctico la revisión documental y herramientas para la agregación de las valuaciones con empleo del Microsoff Office Excel y matemáticos con el método de valores límites. Todos permitieron arribar a valoraciones conclusivas sobre el objeto de estudio que pueden resumirse: (1) la dependencia funcional entre los niveles de matrícula y los ingresos generados por servicio de pregrado, que además no es directa, o sea los ingresos crecen a un ritmo mayor que la primera y que posibilitan una mejor redistribución del presupuesto notificado y (2) la evaluación de mínima integralidad del proceso presupuestario en la Universidad Metropolitana del Ecuador.

## **ABSTRACT**

The investigation has as objective to apply a procedure for the integral evaluation of the budgetary process starting from a group of indicators and an integral index in the Universidad Metropolitana of Ecuador. It demonstrates the state of the art related with the conceptualization of the budgetary process, where a series of approaches associated to this thematic one is assumed that allow visualizing the regularities and particularities in this context - the integral evaluation of the budgetary process -. Eight indicators and an integral index is used, which are supported in a methodological developed structure and validated by (Furniel, 2015) that, later on, it demonstrates their viability in Universidad Metropolitana. The investigation offers to the universities tools of great utility for the analysis, pursuit and integral evaluation of the budgetary process, facilitating the taking of decisions. It is used a group of theoretical and empiric methods; in the theoretical order the historical-logical one and the analysis and synthesis; and in the practical order the documental revision and tools for the aggregation of ratings with employment of Microsoff Office Excel and mathematical as the method of values limits. All allowed to arrive to conclusive valuations on the study object that you can be summarized: (1) the functional dependence between the enrollment levels and the income generated by undergraduate service, which is also not direct, the revenues grow at a faster rate than the first and that allow a better redistribution of the notified budget and (2) the evaluation of minimum integrality of the budgetary process in the Universidad Metropolitana of Ecuador.

<b>INDICE GENERAL</b>	
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>VI</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes de la Investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Formulación del problema .....	11
1.2.2 Sistematización del problema .....	11
<b>1.3 Objetivos de la Investigación</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo general .....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
<b>1.4 Justificación de la investigación</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 Marco de referencia de la investigación</b> .....	<b>12</b>
1.5.1 El proceso presupuestario. Características y fundamentos .....	12
1.5.2 La evaluación del ciclo presupuestario y el uso de indicadores .....	18
1.5.3 Consideraciones generales de los presupuestos en el mundo y en Ecuador .....	25
<b>CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación</b> .....	<b>30</b>
2.1.1 Diseño de la investigación .....	30
2.1.2 Alcance de la investigación .....	30
2.1.3 Enfoque de la investigación .....	31
<b>2.2 Métodos de investigación</b> .....	<b>31</b>
2.2.1. Métodos Lógicos: .....	31
2.2.2. Métodos empíricos: .....	32
<b>2.3 Unidad de análisis, población y muestra</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4. Variables de la investigación, operacionalización</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5. Fuentes, técnica e instrumentos para la recolección de información</b> .....	<b>33</b>
<b>2.6. Tratamiento de la información</b> .....	<b>37</b>
<b>CAPITULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1 Análisis de la situación actual</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias, y perspectivas</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3 Presentación de resultados y discusión</b> .....	<b>62</b>

CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES .....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>73</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> Universidades según tipo de financiamiento y categoría fuente: elaboración propia a partir de datos del CES.....	<b>2</b>
<b>TABLA 2.</b> Operacionalización de variables fuente: elaboración propia .....	<b>35</b>
<b>TABLA 3.</b> Indicadores del proceso presupuestario. fuente: (Furniel, 2015).....	<b>38</b>
<b>TABLA 4.</b> Oferta de carreras por facultades de la universidad metropolitana fuente: sitio web umet.....	<b>41</b>
<b>TABLA 5.</b> Cantidad de estudiantes por carrera nacional fuente: elaboración propia a partir de datos sna sistema académico universidad metropolitana.....	<b>43</b>
<b>TABLA 6.</b> Cantidad de docentes por carrera nacional fuente: elaboración propia a partir de datos sna sistema académico Universidad Metropolitana.....	<b>45</b>
<b>TABLA 7.</b> Matriz dafo de la Universidad Metropolitana del Ecuador. fuente: Umet (2019), Emilio Espinoza (2018) y España (2019).....	<b>49</b>
<b>TABLA 8.</b> Proyecciones. fuente: umet, elaboración propia a partir del anteproyecto del presupuesto.....	<b>57</b>
<b>TABLA 9.</b> Niveles de actividad para el periodo 2015-2018 fuente: umet, elaboración propia a partir de los ingresos del presupuesto.....	<b>60</b>
<b>TABLA 10.</b> Presupuesto y financiación para el periodo 2015-2018 fuente: umet, elaboración propia a partir de la rendición de cuentas.....	<b>61</b>
<b>TABLA 11.</b> Indicador 1 calidad del anteproyecto fuente: umet, elaboración propia a partir del anteproyecto del presupuesto y el notificado.....	<b>62</b>
<b>TABLA 12.</b> Indicador 2 cumplimiento de la programación fuente: umet, elaboración propia a partir del presupuesto actualizado y el notificado.....	<b>63</b>
<b>TABLA 13.</b> Indicador 3 porcentaje de ejecución presupuestaria fuente: umet, elaboración propia a partir del presupuesto actualizado y los gastos corrientes....	<b>63</b>
<b>TABLA 14.</b> Indicador 4 ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad fuente: umet, elaboración propia a partir de los gastos corrientes y el nivel de actividad.....	<b>63</b>
<b>TABLA 15.</b> Indicador 5 ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores fuente: umet, elaboración propia a partir de los gastos de personal y el número de trabajadores.....	<b>64</b>
<b>TABLA 16.</b> Indicador 6 ejecución financiera del presupuesto fuente: umet, elaboración propia a partir de la información financiera.....	<b>64</b>
<b>TABLA 17.</b> Indicador 7 cumplimiento del cierre presupuestal fuente: umet, elaboración propia a partir de la información financiera.....	<b>65</b>
<b>TABLA 18.</b> Indicador 8 brecha de ejecución entre lo devengado y pagado fuente: umet, elaboración propia a partir de la información financiera.....	<b>66</b>

**TABLA 19.** Índices estandarizados por fases del proceso presupuestario fuente:  
umet, elaboración propia a partir de la información financiera..... **68**

## INDICE DE FIGURAS

<b>GRÁFICO 1.</b> Matrícula de grado por tipo de financiamiento de la IES (2013) FUENTE: SENESCYT/SNIESE 2013.....	<b>8</b>
<b>GRÁFICO 2.</b> Distribución de carreras de grado por área de conocimiento año 2015 FUENTE: Reporte Academico14-09-2015- SNIESE.....	<b>9</b>
<b>GRÁFICO 3.</b> Término proceso desde el punto de vista genérico. FUENTE: Elaborado a partir de (Furniel, 2015).....	<b>14</b>
<b>GRÁFICO 4.</b> La evaluación en el ciclo de proyectos según el momento en que se realiza. FUENTE: Tomado de (Mata, 2016).....	<b>20</b>
<b>GRÁFICO 5.</b> Enfoque integral del proceso presupuestario Fuente: Tomado de (Furniel, 2015).....	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 6.</b> Organigrama general de la Universidad Comportamiento histórico del número de matriculados UMET. Metropolitana Fuente: Reforma Estatuto diciembre 2019 WEB UMET .....	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 7.</b> Comportamiento histórico del numero de matriculados Fuente: Elaboración Propia.....	<b>53</b>
<b>GRÁFICO 8</b> Comportamiento histórico de los ingresos monetarios UMET. Fuente: Elaboración Propia.....	<b>54</b>
<b>GRÁFICO 9.</b> Comportamiento histórico números de matriculados carreras emblemáticas UMET. Fuente: Elaboración Propia.....	<b>54</b>
<b>GRÁFICO 10.</b> Comportamiento histórico ingresos monetarios carreras emblemáticas UMET. Fuente: Elaboración Propia.....	<b>55</b>
<b>GRÁFICO 11.</b> Asignación presupuestaria promedio anual durante los años 2015- 2018. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto notificado.....	<b>56</b>
<b>GRÁFICO 12.</b> Composición de los gastos corrientes durante los años 2015-2018. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto ejecutado.....	<b>58</b>
<b>GRÁFICO 13.</b> Serie histórica de los gastos corrientes totales durante los años 2015- 2018. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto ejecutado.....	<b>59</b>
<b>GRÁFICO 14.</b> Indicadores de evaluación estandarizados. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel.....	<b>67</b>
<b>GRÁFICO 15.</b> Índice general promedio anual. Fuente: UMET, UMET, Elaboración propia a del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel.....	<b>67</b>

**GRÁFICO 16.** Índices por fases del proceso presupuestario estandarizados. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel..... **69**

**GRÁFICO 17.** Índices de evaluación estandarizados por años y fases del proceso presupuestario. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office..... **70**

## INTRODUCCION

La institución educativa ha evolucionado a lo largo del siglo XX, pero lo ha hecho sin romper las líneas directrices que se le marcaron en su nacimiento: centralista, transmisora, seleccionadora, individualista, etc. y para que la institución educativa eduque realmente en la vida y para la vida debe superar definitivamente los enfoques tecnológicos, funcionalistas y burocratizantes y debe acercarse, por el contrario, a su carácter más relacional, más cultural-contextual y comunitario, en cuyo ámbito adquiere importancia la relación que se establece entre todas las personas que trabajan dentro y fuera de la institución; y donde se refleja el dinamismo social y cultural de la institución con y al servicio de toda la comunidad, por supuesto ampliamente considerada. La institución que educa debe dejar de ser "un lugar" exclusivo en el que se aprende únicamente lo básico (las cuatro reglas, socialización, un oficio) para asumir que es también una manifestación de vida en toda su complejidad, en toda su red de relaciones y dispositivos con una comunidad, para mostrar un modo institucional de conocer y por tanto, de enseñar el mundo y todas sus manifestaciones. (Imbermón, 2010)

Las instituciones de educación superior, para garantizar el mejoramiento sostenido de sus actividades y pertinencia social, requieren planificar el desarrollo institucional estratégicamente y evaluar de forma sistemática el trabajo universitario y sus resultados, haciendo énfasis en el presupuesto económico.

El plan estratégico posibilita organizar las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos en relación con su Visión y Misión, a la vez que facilita su seguimiento; esto solo es posible a través de un sistema de indicadores que constituyan una importante herramienta de gestión.

Las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador, según el (Ecuador, Consejo de Educación Superior, 2019) **se dividen en Universidades y Escuelas Politécnicas e Institutos Superiores, a su vez estos dos grandes grupos se clasifican por tipo de oferta académica en: (Tabla 1)**

- **Pregrado (Categoría A, B, C, D, Suspendidas)**
- **Posgrado (Categoría A y B)**

**Por otra parte, atendiendo** a la modalidad de financiamiento pueden ser:  
(Ecuador, Consejo de Educación Superior, 2019)

- Públicas Nacionales
- Públicas que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales
- Extranjeras que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios interuniversitarios suscritos con anterioridad a la expedición de la Ley Orgánica de Educación Superior extendida en el año 2010
- Suspendidas
- Particulares que reciben asignaciones y rentas del estado
- Particulares

**Tabla 1. Universidades según tipo de Financiamiento y Categoría**

N.-	NOMBRES	CATEGORIA	TIPO DE FINANCIAMIENTO
1	UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK – UISEK	B	Particular Autofinanciada
2	UNIVERSIDAD CASA GRANDE-UCG	B	Particular Autofinanciada
3	UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS-UCT	C	Particular Autofinanciada
4	UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS- UDLH	B	Particular Autofinanciada
5	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO ESCUELA DE NEGOCIOS –UPACIFICO	C	Particular Autofinanciada
6	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR-UNIBE	B	Particular Autofinanciada
7	UNIVERSIDAD METROPOLITANA-UMET	C	Particular Autofinanciada
8	UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO-USGP	C	Particular Autofinanciada
9	UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO-UCESS	A	Particular Autofinanciada
10	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS- UDLA	B	Particular Autofinanciada
11	UNIVERSIDAD DE OTAVALO – UO	C	Particular Autofinanciada
12	UNIVERSIDAD DEL RIO – UDR	-	Particular Autofinanciada
13	UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR – UIDE	B	Particular Autofinanciada

	UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES – UNIANDES	C	Particular Autofinanciada
14	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO- USFQ	A	Particular Autofinanciada
15	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL- UTEG	B	Particular Autofinanciada
16	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL- UISRAEL	C	Particular Autofinanciada
17	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ECOTEC – ECOTEC	C	Particular Autofinanciada
18	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA – UTI	B	Particular Autofinanciada
19	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR- PUCE	B	Particular Cofinanciada
20	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA- UCACUE	C	Particular Cofinanciada
21	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL- UCSG	B	Particular Cofinanciada
22	UNIVERSIDAD DEL AZUAY- UDA	B	Particular Cofinanciada
23	UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL – ULVR	C	Particular Cofinanciada
24	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA –UPS	B	Particular Cofinanciada
25	UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA – UTPL	B	Particular Cofinanciada
26	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL – UTE	B	Particular Cofinanciada
27	ESCUELA POLITECNICA NACIONAL – EPN	A	Pública
28	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA	C	Pública
29	AGROPECUARIA DE MANABI		
	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE	B	Pública
30	CHIMBORAZO		
	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL-	A	Pública
31	ESPOL		
	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES	A	Públicas que operan en Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales
32			
33	INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES	B	Pública
34	UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR	C	Pública
	UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR	A	Públicas que operan en Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales
35			
36	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	B	Pública
37	UNIVERSIDAD DE CUENCA	A	Pública
38	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	B	Pública
	UNIVERSIDAD DE INVESTIGACION DE TECNOLOGIA	-	Pública
39	EXPERIMENTAL YACHAY		
40	UNIVERSIDAD DE LAS ARTES	-	Pública

41	UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE)	A	Pública
42	UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZONICA	B	Pública
43	UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR	C	Pública
44	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	B	Pública
45	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI	C	Pública
	UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA	C	Pública
46	ELENA		
47	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	C	Pública
48	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	C	Pública
49	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION UNAE	-	Pública
50	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	B	Pública
51	UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI	B	Pública
52	UNIVERSIDAD REGIONAL AMAZONICA IKIAM	-	Pública
53	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	B	Pública
54	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO	C	Pública
55	UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI	C	Pública
56	UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA	B	Pública
57	UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI	B	Pública
58	UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	B	Pública
59	UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO	B	Pública
	UNIVERSIDAD TECNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS	C	Pública
60	ESMERALDAS		

*FUENTE: Elaboración Propia a partir de datos del CES*

La universidad particular autofinanciada en el Ecuador está sometida al cumplimiento de estándares de calidad como institución y los de sus carreras y programas, lo mismo que las universidades públicas y las que reciben financiamiento del Estado (cofinanciadas) requiriendo esfuerzos económicos y financieros autónomos que exigen una alta eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos.

Se ha tomado como objeto de estudio para esta investigación a la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) en calidad de universidad particular autofinanciada y categorizada por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior- (CACES), como C, está constituida mediante la Ley de Creación 2000 - 14 del Congreso Nacional de la República del Ecuador y publicado en el **Registro Oficial No. 68, 2 de mayo del 2000**. Funciona en tres



provincias del Ecuador, su Matriz se encuentra en Guayas, con Sedes en Pichincha y El Oro, con una población estudiantil de 2966 estudiantes.

En este contexto, la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) comenzó un camino de mejora de la calidad de los ambientes de aprendizaje, iniciando por la calidad de su claustro académico, organización, mejora de infraestructura y de los procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación con la sociedad, así como por el planeamiento estratégico integralmente orientado a una mayor competitividad destacándose entre sus pilares la internacionalización, la inclusión, la política de becas y la racionalidad de sus valores de matrículas y aranceles, orientados a las distintas condiciones de los territorios donde se brindan sus servicios educativos. Entre los ejes temáticos de su modelo educativo, derivados de los elementos constitutivos de la misión y la visión institucional, se destacan el enfoque axiológico; el enfoque de ciencia, tecnología, innovación y sociedad; la pertinencia; y, la excelencia y liderazgo. (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2014)

# **CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

## **1.1 Antecedentes de la Investigación**

La educación superior en el Ecuador está considerada como un área estratégica, donde su finalidad es orientar a la búsqueda de la verdad, afirmar la identidad, el desarrollo de la cultura, conocimiento científico y tecnológico a través de la docencia, la investigación, y la vinculación con la colectividad, que constituye, prioridades para el desarrollo económico, social y cultura del país.

La Universidad Metropolitana fue creada mediante la Ley de Creación 2000 - 14 del Congreso Nacional de la República del Ecuador y publicado en el Registro Oficial No. 68, 2 de mayo del 2000, esta es regulada por: la Constitución de la República de Ecuador, La Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, La Ley de creación de la UMET, otros Reglamentos y Normativas que dicte el CES, el CACES y la SENESCYT, así como el Estatuto Orgánico, su Reglamento General y los Reglamentos internos de la Universidad, las resoluciones del CAS y de los órganos de gobierno y autoridades dictados en ejercicio de su autonomía.

La Misión de la Universidad Metropolitana de Ecuador es que:

Formar profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2014)

Su Visión es que:

Para el término del año 2020, la Universidad Metropolitana del Ecuador se transforma progresivamente en una institución de excelencia en sus procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social, enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2014)

La UMET se encuentra asentada en tres ciudades: Quito, Guayaquil y Machala donde se han abierto sedes y a su vez varios campus: Quito (Coruña, Vozandes y el Valle de los Chillos); Guayaquil (Garzota y Kennedy) y Machala (Junín y Pajonal).

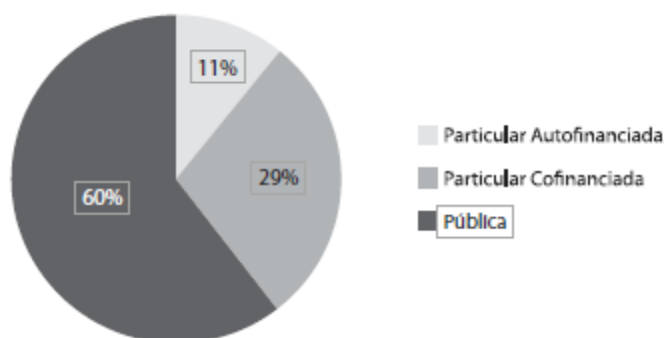
Los Procesos funcionales son los siguientes:

- Procesos de gestión estratégica: promoción y patrocinio, consejo académico superior, función ejecutiva de rectoría y función ejecutiva de vicerrectorías.
- Procesos agregadores de valor: gestión académica de grado, gestión de investigación y postgrado y gestión de vinculación con la sociedad.
- Procesos especiales: acreditación y aseguramiento de la calidad acompañamiento a la actividad científica e innovadora.
- Procesos habilitantes de asesoría y apoyo: planificación, auditoría interna, comunicación y relaciones públicas, comité consultivo de graduados, comisiones del comité científico, asesoría jurídica, gestión de talento humano, gestión del bienestar estudiantil, gestión de relaciones nacionales e internacionales, gestión editorial y servicios complementarios a la academia.

En los últimos años se ha experimentado un importante crecimiento en las universidades privadas, tanto así que en algunas regiones del país esta predominando.

Actualmente en el Ecuador existen 60 universidades, de las cuales 33 son públicas, 8 cofinanciadas, 19 particulares autofinanciadas. (Gráfico1)

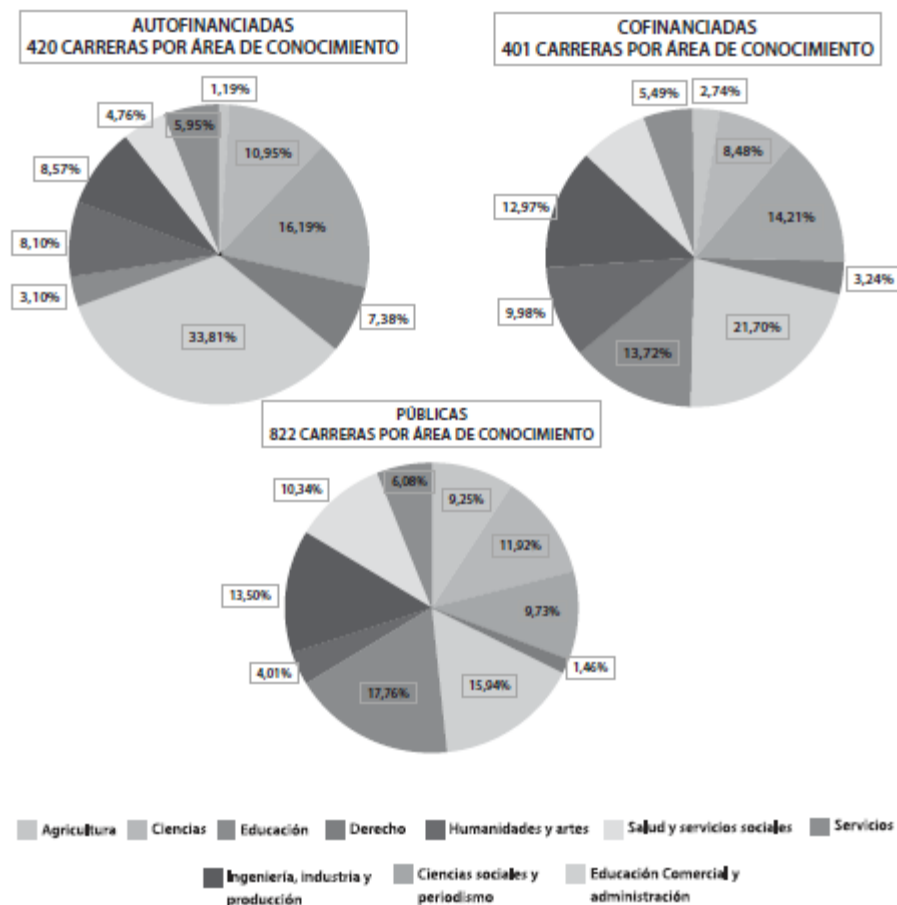
A diferencia de la tendencia de otros países como Chile o Brasil, en Ecuador la mayor parte de la matrícula de educación superior a nivel de pregrado universitaria es en las instituciones públicas, tal como se observa en el gráfico el total de matriculados en universidades y escuelas politécnicas del país a nivel de grado fue en 2013 de 532.859 estudiantes, de los cuales un 60% estudia en instituciones públicas y solamente un 11% lo hace en universidades privadas. (Bustamante, 2016)



**Gráfico 1. Matrícula de grado por tipo de financiamiento de la IES (2013) FUENTE: SENESCYT/SNIESE 2013**

Un importante ámbito para el análisis de la educación superior privada en el Ecuador es el de la oferta académica que genera este tipo de universidades.

En el sistema universitario ecuatoriano existen 1.643 carreras de tercer nivel vigentes, de las cuales la mayor parte se oferta en instituciones públicas. Al observar su distribución por áreas del conocimiento y tipo de institución que las imparte es posible determinar que en las Universidades autofinancias o privadas existen mayores porcentajes de concentración de la oferta académica en el área de educación comercial y administración, lo que es consistente con las tendencias internacionales, donde se muestra que la privatización de la educación superior genera una proliferación de instituciones orientadas al mercado, principalmente en la década de los 90 del siglo XX, que imparten oferta mayoritariamente ligada a estas áreas del conocimiento, debido a la baja inversión que requieren. Así un 33,81% de la oferta de carreras de las universidades autofinanciadas se concentra en el área de educación comercial y administración. Por el contrario en las universidades públicas existe una distribución más homogénea de carreras, así por ejemplo solamente un 15,94% se concentran en el área de educación comercial y administración. (Bustamante, 2016) (Gráfico 2)



**Gráfico 2. Distribución de carreras de grado por área de conocimiento año 2015 FUENTE: Reporte Académico 14-09-2015- SNIESE**

El 22 de julio de 2008, la Asamblea Nacional expide el Mandato Constituyente No. 14, mediante el cual se establece la obligación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) de elaborar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de las instituciones de educación superior, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento.

En el informe de “Evaluación de desempeño institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador”, realizado por el Consejo Nacional de Evaluación y acreditación de la Educación Superior del Ecuador CONEA se explica que a través de los criterios: academia, estudiantes y entorno de aprendizaje, investigación y gestión interna, se definió el marco conceptual para la evaluación de desempeño de las instituciones, y se clasificó en las siguientes categorías: A, B, C, D, E.

Al final los resultados determinaron que, de 75 universidades y escuelas politécnicas existentes en el año 2009, 26 fueron categorizadas como “E”. Un factor común en este grupo de universidades era que la mayor parte (24) eran particulares autofinanciadas y solamente dos universidades eran públicas.

La última evaluación del CEAACES, en el año 2013, muestra algunas tendencias diferentes a la evaluación del CONEA 2009.

Tal como se plantea en el Informe General de Evaluación de Universidades y Escuelas Politécnicas realizado por el CEAACES en el 2013, si bien algunas instituciones han transitado de una categoría a otra entre ambas evaluaciones, estas no son completamente comparables, y además se realizan en contextos diferentes. Con todo, se observan indicadores que dan cuenta de una mejora general en el sistema, como el aumento de profesores con maestría y PhD en las universidades y escuelas politécnicas ecuatorianas. Además, se evidencia mejoras en las remuneraciones de los profesores.

Los resultados de la evaluación realizada en el 2013 muestran que la mayor parte de universidades particulares autofinanciadas se concentran en la categoría C. Por su parte, el mayor número de universidades públicas se ubican en la categoría B. Con todo, cabe mencionar que hay una mejora general del sistema, ya que 24 universidades se ubicaron en la categoría B.

Las universidades particulares pueden ser autofinanciadas, es decir que se financian principalmente a partir de los cobros de matrícula, aranceles y derechos, y de autogestión; o pueden ser cofinanciadas, lo que implica que reciben recursos del Estado, pero principalmente se financian con el aporte privado del pago que realizan los estudiantes. Entre el 2011 y el 2015, las universidades particulares cofinanciadas han recibido USD 568 millones por parte del Estado. (Bustamante, 2016)

## **1.2 Planteamiento del problema**

El término proceso en el caso del proceso presupuestario para (Del Toro, 2013) constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización político-

administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad.

Las autoras (Furniel, 2015) y (Mata M. , 2016) consideran que el proceso presupuestario es un ciclo articulado y progresivo desde que se concibe como tal, se formula y se interviene, hasta el momento último en que se valora si el conjunto de actividades, medios utilizados y resultados obtenidos cumplen con los objetivos propuestos. Las distintas fases, a través de las que se concreta el presupuesto son interdependientes, conducen unas a otras y retroactúan entre sí, de manera que para considerar convenientemente cada fase es necesario conocer el contenido y desarrollo de las demás. Así mismo se estructuran mediante elementos conceptuales y técnicos que incorporan una metodología determinada a utilizar.

Apunta (Mata M. , 2016) que estas fases pueden analizarse desde dos puntos de vista claves: como herramienta de trabajo que permite conocer, analizar y actuar; y como herramienta de aprendizaje que contribuye, mediante la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo del proceso, a la mejora de futuros proyectos.

La UMET como organización privada en cuanto a financiamiento, pero con carácter social, pretende perfeccionar sus procesos fundamentales y acreditar los programas de estudio de conjunto con la universidad, paralelamente a ello debe mejorar sus indicadores financieros, sin embargo, la institución no cuenta con políticas y acciones encaminadas a lograr una correcta planificación, ejecución y control del presupuesto anual.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿Cómo evaluar integralmente el proceso presupuestario en la Universidad Metropolitana del Ecuador?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

A fin de sistematizar el problema objeto de esta investigación, es necesario plantear otras preguntas que ayuden a resolver la interrogante principal:

- ¿Cual es el origen y cómo ha evolucionado el proceso presupuestario y los indicadores a nivel internacional y nacional?
- ¿Cuál es la metodología del proceso presupuestario en las universidades del Ecuador?

- ¿Cuál es el resultado de la gestión financiera en la Universidad Metropolitana del Ecuador a través de la medición con indicadores presupuestarios?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Aplicar un procedimiento para la evaluación integral del proceso presupuestario a partir de un conjunto de indicadores y un índice integral en la Universidad Metropolitana del Ecuador Periodo 2015-2018

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el origen y evolución de los elementos conceptuales del proceso presupuestario, los indicadores a nivel internacional y nacional como punto de partida para la evaluación integral de este proceso.
- Fundamentar metodológicamente los indicadores para la evaluación del proceso presupuestario en las universidades del Ecuador.
- Mostrar la viabilidad de los indicadores en la gestión financiera de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La UMET para el presente año tiene como meta lograr la acreditación clase A de sus carreras y la universidad en su conjunto, por tal motivo es necesario mejorar su estructura financiera, que contribuya a un mejor uso de los recursos económicos, financieros, técnicos, y humanos mediante el diseño e implementación de un sistema de indicadores que permitan evaluar la gestión o desempeño de la organización y en especial el proceso presupuestario.

### **1.5 Marco de referencia de la investigación**

#### **1.5.1 El proceso presupuestario. Características y fundamentos**

La palabra proceso “viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. El término proceso se define como el conjunto de las acciones sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española de la Lengua, 2018), en una de las acepciones del Diccionario Cervantes se denomina proceso a las fases sucesivas de un fenómeno.

Autores como (Furniel, 2015) define a los procesos “como la conjugación interna



en una organización de sus áreas de resultados claves y sus actividades fundamentales”.

Al respecto (Furniel, 2015) refiere que es la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimiento. Un proceso se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio. También puede definirse como un conjunto de actividades diseñado para producir un resultado específico para un cliente/usuario o mercado en particular.

En las ISO 9000 se aborda este término como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

El enfoque de procesos tiene su base en la definición de procesos claves y procesos de apoyo o secundarios. Esta ha tenido un desarrollo evolutivo en su conceptualización y praxis, y ha estado relacionada con los profundos cambios que se han originado en las organizaciones. Para (Tejedor, Carmona, Beltran, Carrasco, & Rivas, 2009), “un proceso clave es aquel que tiene la particularidad de mantener el liderazgo de sus acciones en la cadena de valor de las entidades y que por tanto, le agrega un valor añadido superior a los demás”. Es por ello que la maximización de los beneficios y resultados deben estar enfocados a estos.

El enfoque basado en procesos según (Beltran, 2015) “es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados”. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí. Considera, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre las actividades.

Los elementos: entrada, salida y resultado que conforman un proceso desde el punto de vista genérico se ilustran en la figura (Gráfico 3)

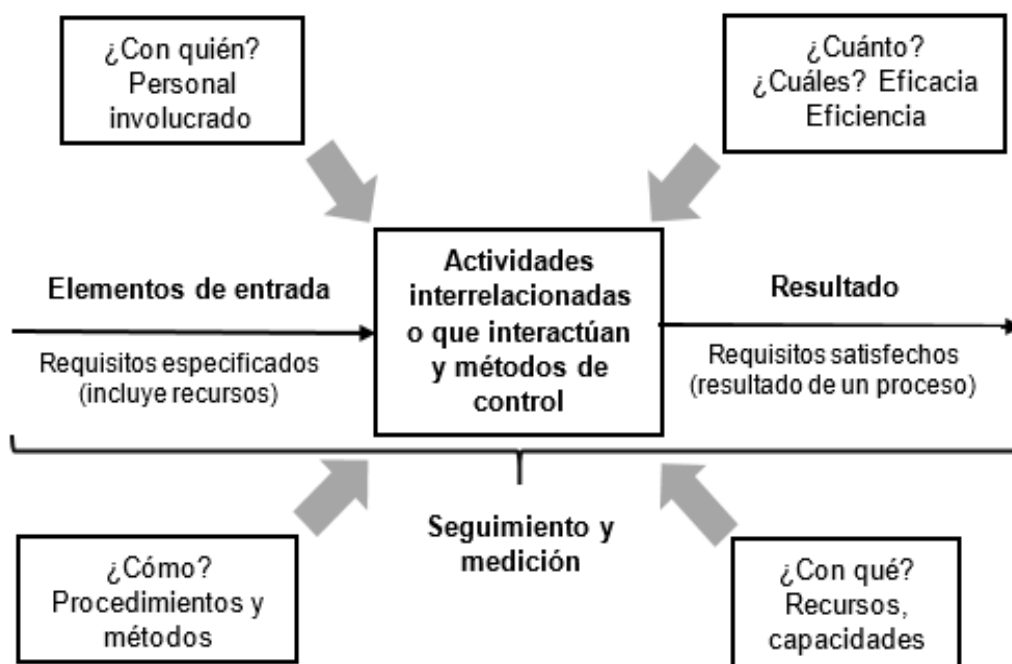


Gráfico 3. Término proceso desde el punto de vista genérico. FUENTE: Elaborado a partir de (Furniel, 2015)

El término proceso en el caso del proceso presupuestario para (Del Toro, 2013) constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización político-administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad.

El sector público, según (Vela, 2015) se caracteriza por su heterogeneidad debido a la diversidad de las organizaciones que lo integran, los servicios que prestan, las diferencias legales, sociales, económicas y políticas; así como distintos objetivos, fuentes de financiación y estructuras organizativas con prácticas contables disímiles; estas diferencias reflejan cómo el desarrollo del sector público ha respondido a presiones cambiantes a lo largo del tiempo y también al entorno histórico.

A escala internacional, en el sector público se reconocen dos grupos de entidades: las agrupadas en el gobierno en general y las llamadas empresas públicas.

Para el caso del Ecuador el sector público y según la (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008), comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones ejecutivas, legislativas,

judicial, electoral y de transparencia y control social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creadas por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la presentación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

En el Ecuador, es la función ejecutiva quien se concentra en la elaboración anual de la proforma presupuestaria para un periodo de cuatro años. La Asamblea Nacional controla que la proforma anual y la programación cuatrienal estén en correspondencia con la Ley y el Plan Nacional del Desarrollo para ser aprobados. Son presentados durante los primeros noventa días de su gestión y, en los siguientes sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo. La Asamblea Nacional en caso de aprobar la propuesta dispone de los siguientes treinta días siguientes para hacerlo.

En caso de observación a la proforma, en un plazo de diez días, puede aceptar la observación y enviar una nueva propuesta a la Asamblea Nacional, o ratificarse en su propuesta original. La Asamblea Nacional, en los diez días siguientes, podrá ratificar sus observaciones, de lo contrario, entra en vigencia la programación enviada en segunda instancia.

Hasta que se apruebe el presupuesto del año, regirá el presupuesto anterior. Cualquier aumento de gastos durante la ejecución presupuestaria deberá ser aprobado por la Asamblea Nacional, dentro del límite establecido por la Ley. Toda la información sobre el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto es publicado y difundido permanentemente a la población por los medios más adecuados.

En el libro *La Administración Financiera del Estado Cubano*, (Del Toro, 2013) se define que el proceso presupuestario está integrado por cuatro fases: elaboración, aprobación y notificación, ejecución y liquidación y cierre.

A partir de los contenidos abordados en el texto antes referenciado y con el objetivo de fundamentar cada una de estas fases, a continuación, desarrollamos la esencia de las mismas:

Primera fase, Elaboración: Se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves: técnico, político y de negociación.

En el elemento técnico, resulta imprescindible el diseño de escenarios presupuestarios, elaborarlos con instrumentos econométricos, confección de pronósticos a partir de series históricas, así como teniendo en cuenta los lineamientos del plan de la economía. Esto permitirá construir diversas alternativas para la toma de decisiones, con vistas a elaborar los lineamientos y directivas de política fiscal que aprobará el ejecutivo y serán de obligatorio cumplimiento para todos los agentes que están vinculados con el Presupuesto del Estado, en la elaboración de sus anteproyectos, se refleja en este acto el elemento de política.

A partir de dicho momento comienza una etapa de negociación entre los órganos de finanzas y los agentes vinculados al presupuesto, y las discrepancias se elevan al nivel superior de no alcanzarse acuerdos.

Este proceso culmina con la presentación del Anteproyecto del Presupuesto al Ejecutivo y de este al Parlamento, para su evaluación. En Cuba se presenta al Consejo de Ministros y posteriormente a la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Segunda fase. Aprobación y notificación: Una vez evaluado, el presupuesto del Estado se somete a la consideración del plenario, y se sanciona con carácter de Ley Anual del Presupuesto. Este acto se convierte de hecho en un elemento político importante. El proceso de elaboración concluye en el mes de noviembre con la presentación al Consejo de Ministros de la propuesta de Anteproyecto de Presupuesto, para su evaluación, análisis y posterior presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular que debe sancionar el presupuesto anual como Ley, en su segunda sesión ordinaria de cada año (diciembre).

El proceso de aprobación está precedido por la discusión y análisis del proyecto presentado por el Consejo de Ministros en las Comisiones Permanentes de Trabajo de la Asamblea Nacional del Poder Popular y que luego es aprobado o no en sesión plenaria de dicha asamblea, que generalmente se realiza en la segunda quincena del mes de diciembre.

Después de aprobado el Presupuesto del Estado, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a cada órgano y organismo del Estado, excluidos los órganos del Poder Popular, el presupuesto que le corresponde, quien a su vez lo desagregará y notificará a sus entidades gestoras subordinadas. Iguales procesos realizarán los órganos del Poder Popular, los cuales, a partir de la subvención notificada,

aprobarán sus presupuestos y notificarán a sus entidades subordinadas, sus respectivos presupuestos.

Tercera fase. Ejecución: Durante esta fase se lleva a cabo la realización de los ingresos y de los gastos inscritos en el presupuesto. Como regla, la recaudación de los ingresos tiene características diferentes a la ejecución de los gastos.

Los ingresos, excluidos los que se obtienen a través de empréstitos, constituyen previsiones de potencial y la meta debe ser no solo alcanzarlos, sino superarlos. Es por ello, que lo consignado en el presupuesto resulta un límite mínimo a obtener.

Por su parte, los gastos constituyen límites máximos y, por ello, durante el proceso de ejecución no pueden devengarse gastos superiores a los aprobados. Este proceso de ejecución del gasto está estrechamente vinculado con el sistema de tesorería, por cuanto es allí donde se materializa el pago una vez comprometido y que se ha dado la orden de acometer el mismo.

Esta fase también se encuentra vinculada al sistema de contabilidad gubernamental, encargada del registro del gasto, desde el mismo momento de contraído el compromiso.

El elemento técnico resulta de vital importancia en esta fase del proceso, ya que el registro oportuno y veraz de los gastos e ingresos y la elaboración de los informes periódicos a los gestores de los diferentes programas y actividades, así como a los niveles superiores, posibilitan la toma de decisiones oportunas.

Cuarta fase. Liquidación y cierre: La significación más importante en el trabajo de la liquidación de las operaciones presupuestarias está en que el mismo se usa para examinar en detalles las actividades del Gobierno y verificar la eficiencia, honestidad y legalidad con que se emplean los recursos del Estado. En esta etapa se proponen las medidas que es necesario tomar.

El presupuesto del Estado cumple con la política de respaldar los compromisos vinculados a las conquistas sociales y los nuevos programas para el desarrollo socio-económico y medio ambiental de la población, que reafirmen los principios de equidad y justicia social y crean la base para un desarrollo cualitativamente superior de la sociedad cubana, por lo que la autora de la investigación considera se requiere de un ofensivo control en todas sus fases desde la elaboración hasta la liquidación y cierre, para lograr así economía, eficiencia y eficacia según la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República.

El control incluye algo más que las informaciones en que se basa; controlar significa verificar los hechos (mediante el registro de tales informaciones), de manera que sea posible compararlos con algún patrón técnico de referencia, por ello hay que trazarse la medida de hacia dónde se va, pero hay que controlar por donde se está. En materia de presupuesto se diría, ¿cuánto se necesita hoy para llegar mañana a lo deseado? ¿Cuánto se utilizó hasta hoy y con cuanto se aseguran que las actividades se realicen de acuerdo con los planes previstos y que estos respondan al crecimiento paulatino de la razón social, en el tiempo previsto? ¿Cuánto quedó y cuánto se liquidó? Interrogantes básicas que se aplican en cualquiera de las actividades y dependen en gran medida de las habilidades y características de los dirigentes.

Para (Furniel, 2015) la evaluación y control está presente en todas y cada una de las fases del proceso presupuestario, a pesar de que algunos autores internacionales y nacionales los consideran como una fase independiente o como parte de alguna de las fases restantes. Para (Rosales, 2006), (Furniel, 2015) y (Mata M. , 2016) la evaluación es una acción transversal al ciclo de vida presupuestario que lo recorre de principio a fin. Estos elementos, especialmente la evaluación será abordada en el próximo epígrafe.

### **1.5.2 La evaluación del ciclo presupuestario y el uso de indicadores**

La evaluación para (Segone, 1988), es un proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Por tanto, la evaluación no es solo verificadora; también busca ser descriptiva, diagnóstica y explicativa. Estos elementos señalan la dirección y el objetivo con el cual han de ser valorados por indicadores e índices.

Los autores (Gonzalez, 2000), (Rosales, 2006), (Furniel, 2015) y (Mata M. , 2016) consideran la evaluación como un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación y toma de decisiones futuras.

La evaluación de las actividades del gobierno tiene objetivos precisos entre los que se encuentran:

- Apoyar la toma de decisiones al tener en cuenta información sobre impacto de la política.

- Valorar la contribución pública de las acciones gubernamentales y mejorar el resultado de las intervenciones públicas (por categorías: políticas, programas y proyectos).
- Mejorar la gestión: economía, eficacia, eficiencia y calidad.
- Mejorar la actividad presupuestaria: vinculando recursos con desempeño comprometido y logrado.
- Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas (legitimación ciudadana, autonomía, transparencia).

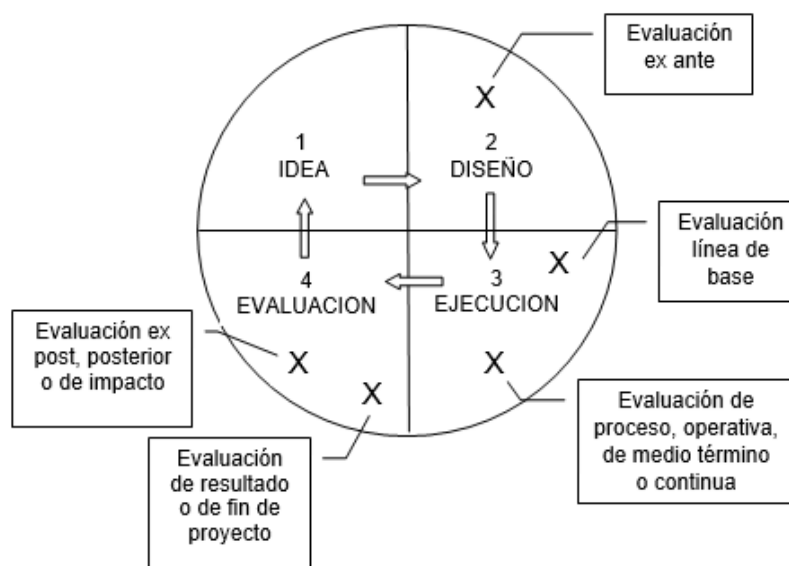
Los autores (Furniel, 2015) y (Mata M. , 2016) consideran que para acometer la evaluación es necesario contar con un grupo de condiciones previas entre las que se enumera las siguientes:

- Planificar, o sea tener claridad estratégica (qué voy a hacer y cómo lo lograré).
- Programar, siempre a partir de la definición de metas concretas y medibles (cuánto, cuándo, con qué recursos).
- Contar con información que posibilite medir con certeza y confiabilidad, exactamente qué información necesito para medir el desempeño.

Varios estudios autorales reconocen cinco modalidades de evaluación en función del momento en que se realiza dentro del ciclo de vida de los procesos, dígase: ex ante; línea de base; de proceso, operativa, de medio término o continua; de resultados; ex post, posterior o de impacto (Gonzalez, 2000) y (Mata M. , 2016).

Los trabajos autorales del. (Gonzalez, 2000), (Medianero, 2010), (Mata M. , 2016) (Furniel, 2015) explican el contenido de cada una de estas modalidades de evaluación que se describen a continuación:

La evaluación ex ante se realiza antes del inicio de la ejecución de determinado programa y tiene como objetivo identificar los problemas, necesidades, población objetivo, insumos y estrategias de acción.



**Gráfico 4. La evaluación en el ciclo de proyectos según el momento en que se realiza. FUENTE: Tomado de (Mata M. , 2016)**

La evaluación línea de base se materializa al inicio de la ejecución del programa o proyecto y tiene como objetivo actualizar la evaluación ex ante a partir de las condiciones actuales.

La evaluación operativa verifica la ejecución del programa o proyecto y guarda estrecha relación con el monitoreo. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos y tiene como objetivo revisar el desarrollo del proceso, identificar aciertos, errores y dificultades.

La evaluación de resultado conocida también como evaluación sumativa, se desarrolla una vez finalizado el programa y requiere del análisis de efectos y resultados del proyecto después de haber sido ejecutado y finalizado, con el fin de obtener información para la realización de futuras intervenciones.

La evaluación ex post tiene lugar un tiempo después de familiarización con la intervención e indaga el nivel de cumplimiento de los objetivos, los cambios positivos, y los efectos negativos e inesperados para determinar su pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad e impacto así como los efectos una vez transcurrido el tiempo de finalización temporal (Mata M. , 2016) con vistas a generar conclusiones y correcciones para programas o proyectos nuevos.



En resumen, la evaluación es una fase propia (la evaluación ex post, posterior o de impacto) y una acción transversal que recorre todo el ciclo, además de aportar datos y juicios valorativos que proceden de distintos momentos de intervención. Para la autora (Furniel, 2015) la evaluación en la administración pública debe darse en tres niveles fundamentales: político estratégico (macro); programático-operativo (meso) y desempeño individual (micro). De igual manera se dan en el proceso evaluativo una serie de regularidades entre las que se destacan:

- Instrumento central para enfocar la gestión pública hacia los resultados.
- La evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- La valoración sistemática de las políticas públicas.
- La facilidad para la toma de decisiones.

Según consideraciones de (Furniel, 2015) la evaluación de la actividad presupuestaria como función administrativa permite identificar y medir, con indicadores, las variables que influyen en el comportamiento de las fases del proceso y que tienen como expresión final un índice integral, lo que contribuye al diseño de estrategias con miras a lograr la retroalimentación del proceso.

La evaluación integral al proceso presupuestario no constituye una suma mecánica de las diferentes fases que lo conforman. Esta evaluación debe abordarse desde el punto de vista de “¿Cómo debe ser?”, lo cual garantiza que la aplicación del análisis se distinga en uno u otro objeto de estudio por la manera de analizarlo.

Teniendo en cuenta las políticas públicas, montos y recursos básicos asignados a estas entidades por el Estado, así como la gestión que hacen ellas para el logro de los objetivos proyectados el proceso de valoración integral y de sistematicidad debe darse paso a paso en cada fase a partir de los indicadores, de forma tal que sobre la base de la programación en el anteproyecto posibilite su realización desde la fase de aprobación y notificación, permita la ejecución y el análisis real de lo programado y sea este un aspecto importante para la liquidación y cierre efectivo de la evaluación integral del proceso con el índice integral. (Furniel, 2015).

Para la referida autora la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas se manifiesta en:

- La estructura del proceso presupuestario debe cumplirse y estar presentes en todos y cada uno de los análisis y valoraciones que de este se haga

como proceso que es.

- Los contenidos y tareas de cada una de las fases deben retroalimentarse de forma sistemática y recursiva en y durante cada una de ellas.
- La sistematicidad de los contenidos de las tareas de cada una de las fases propiciará el cumplimiento de las metodologías que establecen cómo ejecutar el proceso presupuestario, esto constituye un elemento importante para el cumplimiento del enfoque integral.

De todo lo anteriormente abordado, se fundamenta el uso de indicadores como herramientas de evaluación, no solo para el sector presupuestario, sino también para el resto de las actividades económicas que condiciona el carácter integral de los procesos.

El uso de indicadores constituye una práctica común en la gerencia pública moderna. Actualmente, el concepto de indicador está estrechamente relacionado con la toma de decisiones en los procesos de planeación y presupuesto de las entidades públicas. Esto debido a su capacidad de generar información objetiva en torno al avance físico en la ejecución de los diferentes proyectos, programas y políticas públicas.

Un indicador puede considerarse un instrumento a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. (Departamento Nacional de Planeación de Colombia DNPC, 2009)

Para (Furniel, 2015) un indicador es una señal que muestra una tendencia. Es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permite representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas, los sistemas productivos, etcétera.

El indicador facilita la medición de los resultados en un programa o proyecto.

Un gran número de autores como (Las Heras, 2004) y (Flores & Flores, 2008) , han aportado valiosos resultados en la evaluación de la actividad presupuestaria, otros como (Fernandez A. , 1998), (Fernandez G. , 2010), (Medianero, 2010), (Gil, 2010), (Nuñez, 2013), (Parodi, 2013) tienen aportes importantes en cuanto a indicadores de gestión económica en general, pero adolecen de valoraciones y enfoque integral.

Especialmente los trabajos de (Las Heras, 2004) están dirigidos a los indicadores

de evaluación presupuestaria, pero no dejan explícito el proceder valorativo e integral del proceso presupuestario a través de su ciclo de vida.

Por otra parte, en el Manual Finanzas al Día, se especifican las tareas y contenidos a desarrollar en cada una de las fases del proceso presupuestario. Los artículos disponen las metodologías e incluso especifican que el informe de evaluación del Presupuesto debe reflejar el análisis periódico de su ejecución. Sin embargo, este manual no concibe una alternativa que oriente cómo realizar la evaluación integral del proceso presupuestario, a través de un instrumento e indicadores que contemplen cada una de las fases y del proceso en general.

En la resolución No. 241/2013, del Ministerio de Finanzas y Precios, en el capítulo VIII denominado Análisis y evaluación de la ejecución mensual del presupuesto por partidas y elementos de gastos, se explica detalladamente cómo realizar el análisis y la evaluación de esta; en el capítulo IX se relacionan las informaciones a tener en cuenta para realizar el informe de liquidación del Presupuesto del Estado, se expone cómo deben presentar el informe valorativo del comportamiento de la ejecución del Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal y de los contenidos que tienen que valorarse; pero son insuficientes estas orientaciones en relación a cómo proceder en esos análisis y evaluación para las fases de elaboración y aprobación, lo que limita el carácter integral del proceso presupuestario.

La resolución No.254/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece como metodología para la elaboración de los anteproyectos de Presupuesto las instrucciones tanto de carácter general como específico para la confección de cada uno de los modelos que la integran; pero no presenta una herramienta que permita el análisis y la valoración como fase del proceso.

En las entidades gubernamentales también se usan indicadores como herramientas para la toma de decisiones y el control de la gestión pública; los mismos permiten conocer, analizar y actuar; además de emplearse como herramienta de aprendizaje mediante la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo del proceso presupuestario, y en la mejora de futuras intervenciones.

Existen diferentes tipos de indicadores que permiten evaluar la gestión o el desempeño de las intervenciones según (Medianero, 2010) , algunos de ellos se describen a continuación:

- 1) Indicadores cuantitativos: son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades y tienen las siguientes ventajas según (Pachecos, Castañeda, & Calcedo, 2002):
  - Facilitan la identificación de tendencias y la proyección organizacional.
  - Permiten elaborar un diagnóstico rápido y objetivo de la organización.
  - Permiten visualizar los datos históricos de la organización y su interpretación.
  - Permiten relacionar información proveniente de diferentes áreas organizacionales, lo que hace posible una visión integral de la Institución.
- 2) Indicadores cualitativos: son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente, estados de opiniones, juicios valorativos y personales sobre algo.
- 3) Indicadores de resultados e indicadores de procesos: esta clasificación se establece en función del momento en que el factor clave es medido por un determinado indicador. Un indicador de proceso mide “lo que está pasando”, mientras que un indicador de resultado mide de alguna forma “lo que ha pasado” (Furniel, 2015).
- 4) Indicadores de gestión presupuestaria: refieren la medición de la actividad pública para las administraciones gubernamentales que se efectúan a través de indicadores de rendimiento mediante los cuales el evaluador puede formarse una idea sobre el grado de eficiencia y eficacia con que los programas, proyectos, y operaciones están siendo o han sido ejecutados (Las Heras, 2004)
- 5) Indicadores de eficiencia: parten de relacionar dos parámetros de productividad, se muestra tanto la mejor combinación, como el menor uso posible –en función de la tecnología elegida- de insumos reales y recursos financieros necesarios para la optimización de la producción de bienes y servicios (Furniel, 2015). Representan también un análisis de los resultados con relación al costo; es decir, análisis de la transformación de los insumos en productos mediante la realización de determinadas actividades (Medianero, 2010).
- 6) Indicadores de eficacia: están destinados al cumplimiento de los objetivos

de la organización. Es el grado en el cual se logran las metas físicas y financieras de una intervención (Medianero, 2010).

Es opinión de la autora de la investigación y a partir de criterios autorales de (Medianero, 2010), y (Furniel, 2015) que los indicadores de evaluación presupuestarios encontrados en la literatura, deben cumplir con características como, especificidad, explícitas, disponibilidad para varios años, relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, claros, técnicamente sólidos y siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Los indicadores están enfocados a evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de las unidades presupuestadas referentes a su economía, así como valorar el desempeño en el cumplimiento de sus objetivos y metas fijadas en cada uno de los ámbitos de acción de las actividades programadas.

El proceso presupuestario, su evaluación e indicadores de medición en el sector público evidencian un desarrollo terminológico, matizado por las necesidades particulares de cada uno de los países. En Iberoamérica existe un relativo desarrollo, entre ellos se destacan España, Chile, Argentina, México, Colombia, Ecuador y Cuba y que será abordado en el siguiente epígrafe.

### **1.5.3 Consideraciones generales de los presupuestos en el mundo y en Ecuador**

El presupuesto constituye una categoría económica que refleja determinados aspectos de las relaciones de producción, que ejercen influencia activa en el proceso de reproducción social. El presupuesto representa los fondos financieros centralizados; constituye el plan rector y coordinador con relación a los demás planes financieros. (García et al., 2000)

El Presupuesto del Estado satisface necesidades públicas con el fin de distribuir los recursos económicos necesarios, que pueden y deben estar dirigidos a la estabilidad y progreso económico y a una justa distribución de la renta y la riqueza, (Fuentes, 2009).

Para (Mendez, 2013), el presupuesto del estado desde el punto de vista político muestra en todos los sentidos la labor gubernativa, funciones y prioridades del esquema estructural del Estado.

Un presupuesto implica la necesidad de prever por adelantado lo que va

realizarse, es igual a proyectar un período de actuación a partir del reconocimiento de necesidades de desarrollo anticipado, tanto económico como financiero, por tales razones el presupuesto tiene diferentes funciones y objetivos definidos.

Dentro de las funciones se encuentran:

1. Obtener mejor control financiero de la institución ya que este permite comparar los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o solucionar diferencias.
2. Garantizar la gestión financiera de la organización, pues funciona como coordinador de las acciones y los objetivos propuestos.
3. Desempeñar roles preventivos y correctivos dentro de la organización.

Sus objetivos están dirigidos a:

1. Planear integralmente todas las actividades que la institución debe desarrollar en un período determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos para comprobar si la gestión financiera fue correcta.
3. Fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la institución para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Para la autora (Furniel, 2015) la concepción a nivel internacional del presupuesto coincide en su contenido y estructura; aunque existen algunas diferencias adecuadas a los contextos en cada país con relación al proceso de presupuestación, que evidencian sus particularidades.

En Europa el presupuesto general de las comunidades europeas recoge todos los ingresos y todos los gastos de la Unión. Tiene características propias que lo distinguen de los presupuestos de los Estados miembros: su magnitud, la estructura de los gastos y el equilibrio entre ingresos y gastos, lo cual no permite el endeudamiento como en el caso de los presupuestos nacionales.

Siguiendo la idea de (Furniel, 2015) el presupuesto está dividido en seis secciones que, a su vez, incluyen un estado de ingresos y otro de gastos y que corresponden: al Parlamento europeo, al Consejo, a la Comisión, al Tribunal de Justicia, al Tribunal de Cuentas, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones.

Dentro de los recursos propios con que cuenta La Unión Europea para financiar sus políticas están los tradicionales, verdaderos impuestos comunitarios, que

representan el 16% del total de los ingresos; además del Impuesto de Valor Agregado (IVA) con un 38% y el Producto Neto Bruto (PNB) con un valor relativo del 43%; todos constituyen las principales contribuciones nacionales a las arcas comunitarias.

En relación con los gastos, todas las secciones del Presupuesto incluyen los créditos administrativos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Se ha mostrado una modificación de la estructura y presentación del Presupuesto dentro del marco de la reforma general de la Comisión: el presupuesto por actividades que con este nuevo sistema los gastos (administrativos, operativos y de personal) se reagrupan por actividades, en lugar de la clasificación tradicional de gastos administrativos y operativos.

En Latinoamérica se presenta un panorama que en algunos aspectos difiere en la concepción del proceso presupuestario; por ejemplo, en República Dominicana el proceso de planificación comienza con el diseño de una estrategia fiscal basada en políticas y programas fiscales. Este proceso es dirigido por la Sección Técnica Presupuestaria a través de la Oficina Nacional de Presupuesto, ambos adscritos a la Presidencia. Estas políticas y programas luego se articulan en un plan de presupuesto (Furniel, 2015).

Lo referido a la planificación y elaboración presupuestaria, está a cargo de la Oficina Nacional de Presupuesto, una oficina de la Sección Técnica Presupuestaria, lo que dificulta la coordinación entre las funciones de ejecución y elaboración de informes de apoyo realizados por la Secretaría de Finanzas.

El presupuesto ordinario es elaborado por la Oficina Nacional de Presupuesto y el presupuesto de gastos de capital por la Oficina de Planificación, sin embargo, la primera es responsable de consolidar y presentar el presupuesto anual al Congreso para su aprobación. El proceso anual de formulación presupuestaria en la República Dominicana comienza en marzo para el presupuesto correspondiente al año subsiguiente, lo que da un total de siete meses para el proceso de elaboración, antes de presentarse el presupuesto al Congreso en noviembre.

A modo general y como criterio de la autora de esta investigación los presupuestos de cualquier lugar del mundo desempeñan un papel vital en los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo, de igual manera resulta esencial su estudio desde sus particularidades en el Ecuador y que se abordan

a continuación.

El artículo 292 de la (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) establece que el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados. Lo que conlleva la necesidad de establecer los instrumentos e instancias de coordinación que permitan garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, el manejo eficiente del ahorro público y la preservación del patrimonio nacional y el bien público como fin último de la administración presupuestaria.

En Ecuador el Ministerio de Finanzas Publicas a través del (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010) establece:

El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

**Programación presupuestaria.** -Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

**Formulación presupuestaria.** -Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

**Aprobación presupuestaria.** -La aprobación del Presupuesto General del Estado se realizará en la forma y términos establecidos en la Constitución de la República. En caso de reelección presidencial, el Presidente reelecto enviará la proforma 30 días después de proclamados los resultados de la segunda vuelta. En los gobiernos autónomos descentralizados, los plazos de aprobación de presupuesto del año en que se posesiona su máxima autoridad serán los mismos que establece la Constitución para el Presupuesto General del Estado y este código.



Cada entidad y organismo que no forma parte del Presupuesto General del Estado deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida.

**Ejecución presupuestaria.** -Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

**Evaluación y seguimiento presupuestario.** -Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica. Los informes de evaluación serán remitidos al ente rector de las finanzas públicas en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y difundidos a la ciudadanía.

El ministro a cargo de finanzas públicas efectuará la evaluación financiera global semestral del Presupuesto General del Estado y la pondrá en conocimiento del Presidente o Presidenta de la República y de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre.

**Clausura y liquidación presupuestaria.** -Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado.

## **CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

#### **2.1.1 Diseño de la investigación**

El tipo de diseño de esta investigación se trata de un diseño no experimental. Es decir se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010)

#### **2.1.2 Alcance de la investigación**

El alcance de esta investigación es descriptivo y explicativo.

Es descriptiva porque se detallan el origen, evolución y demás conceptos del proceso presupuestario e indicadores de evaluación presupuestal a nivel nacional e internacional.

Según (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

Es explicativa porque mostrará la viabilidad de estos indicadores contribuyendo a la eficacia de la gestión del presupuesto en la Universidad Metropolitana de Ecuador

Citando al autor (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) hace referencia a que los estudios explicativos van más allá de la descripción de concepto o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre los conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explorar

porque, ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta; o porque se relacionan dos o más variables

### **2.1.3 Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación cuali-cuantitativo, porque se incluyen datos tanto numéricos como no numéricos, para describir los resultados de los indicadores de evaluación presupuestaria de la Universidad Metropolitana del Ecuador

Desde el punto de vista de los autores (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento. Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Por su parte la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad.

## **2.2 Métodos de investigación**

Durante la investigación se utilizarán los métodos científicos de investigación siguientes:

### **2.2.1. Métodos Lógicos:**

1.- Inducción - Deducción, utilizado para analizar los antecedentes y condiciones en que se desarrolla la evaluación del proceso presupuestario y los indicadores de evaluación.

Según el autor (Bernal, 2010) el método deductivo es de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. El método inductivo utiliza razonamientos para

obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

2.- Análisis y síntesis de la información científico-técnica, que facilitó conocer las insuficiencias planteadas en el problema, y la aplicación de un sistema de indicadores e índices por fases para evaluar integralmente el proceso presupuestario.

El autor (Bernal, 2010) conceptualiza al método analítico como un proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. El método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

### **2.2.2. Métodos empíricos:**

Para este estudio de caso se han considerado los siguientes métodos:

1.- Revisión documental en el desarrollo del diagnóstico efectuado en la Universidad Metropolitana del Ecuador, según (Bernal, 2010) la Investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

2.- Entrevista no estructurada dirigida a la máxima autoridad financiera de la Universidad Metropolitana, según el autor (Bernal, 2010) Este tipo de entrevistas se caracterizan por su flexibilidad, ya que en ella solo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado. Durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas o cuestiones por tratar con las personas que van a entrevistarse.

3.- Observación Estructurada debido a que la autora de esta tesis es la directora de contabilidad y finanzas de la Universidad Metropolitana

Según la teoría de (Bernal, 2010) es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación.

### **2.3 Unidad de análisis, población y muestra**

El objetivo de los estudios de casos, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional.

Para el método del caso, la unidad de análisis, "el caso" objeto de estudio es comprendido con un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo etcétera. (Bernal, 2010)

Para esta investigación se define como unidad de análisis la Universidad Metropolitana del Ecuador y su población es específicamente el Departamento financiero.

### **2.4. Variables de la investigación, operacionalización**

En la investigación se asumen como variables independientes las partidas económicas del presupuesto, presupuesto notificado, presupuesto actualizado, y ejecución financiera del presupuesto. La apreciación de las variables dependientes son los indicadores, índices por fases e índice integral del proceso (Tabla 2).

### **2.5. Fuentes, técnica e instrumentos para la recolección de información**

Para esta investigación se usarán como fuentes de recolección de datos las primarias y secundarias, para el caso de primarias estaremos en el lugar de los hechos y con las personas que conforman el departamento de contabilidad finanzas, para las secundarias se revisará libros, tesis, artículos en referencia al tema de investigación.

Para llevar a cabo el diagnóstico del proceso presupuestario se realizará los

siguientes pasos y se emplearán fundamentalmente las siguientes técnicas:

Paso I: Revisión documental. Se deberá proceder a la revisión de las actas de reunión de las direcciones de carreras y áreas administrativas, informes de liquidación, informes de los análisis económicos y la proyección de los objetivos de trabajo, lo que permitirá diagnosticar la evaluación del proceso presupuestario a partir del criterio del personal que desde diferentes niveles en la dirección de finanzas interactúan con el proceso presupuestario

Paso II: Observación en el departamento de contabilidad y finanzas de la Universidad metropolitana para el desarrollo de la investigación, para este método se consideran 10 días de análisis del proceso presupuestario en todas sus etapas.

Paso III: Entrevista. Esta técnica tiene como objetivo realizar el diagnóstico de la evaluación del proceso presupuestario dentro de la Universidad Metropolitana.

Se considerarán los siguientes puntos:

- Cronograma del proceso presupuestario
- Uso del manual del proceso presupuestario
- Áreas vinculadas al proceso presupuestario
- Niveles de aprobación para el proceso presupuestario
- Fuentes de ingresos de la institución
- Principales gastos de la institución

Paso IV: Definición de las técnicas de cálculo y análisis de los resultados. Tiene como objetivo central definir las técnicas de cálculo y análisis de los resultados atendiendo a las características de la información y de los resultados que se pretenden presentar.

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Analizar el origen y evolución de los elementos conceptuales del proceso presupuestario, los indicadores a nivel internacional y nacional como punto de partida para la evaluación integral de este proceso	<b>INDEPENDIENTE</b> Partidas Económicas del presupuesto	Las <b>partidas</b> del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas en un determinado período y, sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.	1.Extracción 2.Formulación 3. Evaluación	Depto. financiero Universidad metropolitana	•Análisis documental •Entrevista
Fundamentar metodológicamente los indicadores para la evaluación del proceso presupuestario en las universidades del ecuador	<b>INDEPENDIENTE</b> Partidas Económicas del presupuesto	Conjunto de elementos que conforman un presupuesto en todas sus etapas	4.Ingresos 5. Gastos operacionales 6. Gastos no operacionales	Depto. financiero Universidad metropolitana	•Análisis documental •Entrevista •Observación

---

Mostrar la viabilidad de los indicadores y el índice integral en la Universidad Metropolitana del Ecuador	<b>DEPENDIENTE</b> 1. Indicadores de Evaluación Presupuestaria	Instrumento numérico que sirve para evaluar y conocer resultados del presupuesto de la Universidad Metropolitana	7.Ingresos 8. Gastos operacionales 9. Gastos no operacionales	Depto. financiero Universidad metropolitana	Cálculos matemáticos, aplicación de metodología fundamentado por el autor Furniel
---	---	--	---	--	--

---

*FUENTE: Elaboración Propia*



## 2.6. Tratamiento de la información

Según (Bernal, 2010) Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

En el análisis realizado para evaluar integralmente la actividad presupuestaria a partir de indicadores por fase, se consideró seleccionar la metodología por realizada por el autor (Furniel, 2015) por adaptarse a los requerimientos de la investigación. (Gráfico 5)

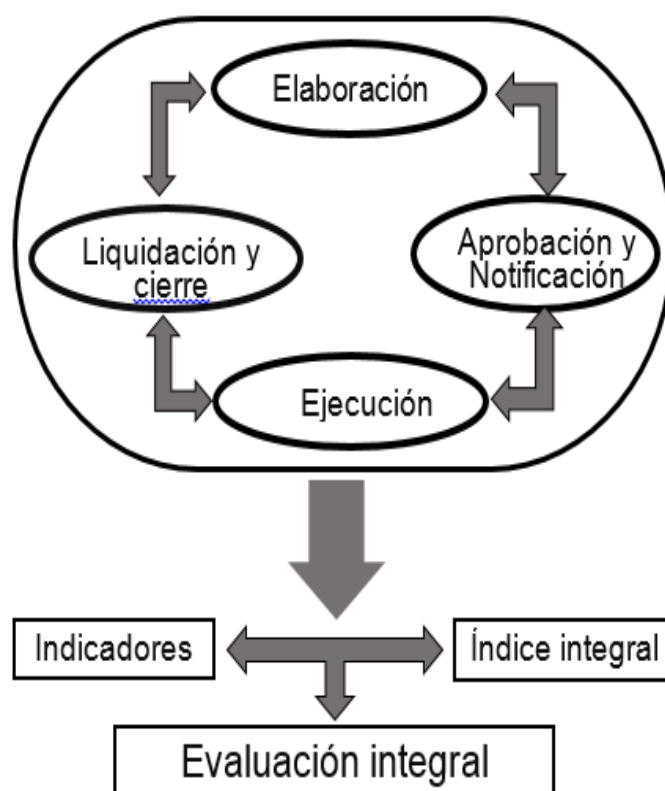


Gráfico 5 Enfoque integral del proceso presupuestario. Fuente: Tomado de (Furniel, 2015)

Para efectuar la evaluación integral de las unidades presupuestadas, la autora (Furniel, 2015) propone ocho indicadores, que están agrupados por las diferentes fases del proceso presupuestario, y un índice integral. (Tabla 3)

**Tabla 3. Indicadores del proceso presupuestario**

<b>Fases</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>
Elaboración	Calidad del anteproyecto.	$\frac{\text{Presupuesto notificado}}{\text{Anteproyecto del presupuesto}} \times 100\%$
Aprobación y notificación	Cumplimiento de la programación.	$\frac{\text{Presupuesto actualizado}}{\text{Anteproyecto Presupuesto}} \times 100\%$
Ejecución	Porcentaje de ejecución presupuestaria.	$\frac{\text{Ejecucion de gastos corrientes}}{\text{Presupuesto actualizado}} \times 100\%$
	Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.	$\frac{\text{Ejecucion de los gastos corrientes}}{\text{Nivel de actividad}}$
	Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores.	$\frac{\text{Ejecucion de los gastos de personal}}{\text{Promedio de trabajadores}}$
	Ejecución financiera del presupuesto	$\frac{\text{Ejecucion financiera del presupuesto}}{\text{Presupuesto actualizado}} \times 100\%$
Liquidación y cierre	Cumplimiento del cierre presupuestal.	$\frac{\text{Ejecucion de gastos corrientes}}{\text{Presupuesto notificado}} \times 100\%$
	Brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.	$(\frac{\text{Ejecucion financiera del presupuesto}}{\text{Ejecucion de gastos corrientes}} - 1) * 100\%$
	Integral	$\hat{I}_{pp} = \frac{\sum_{k=1}^n I_k}{n}$ <p>donde:</p> <p><math>\hat{I}_{pp}</math>: Índice integral del proceso presupuestario.</p> <p><math>I_k</math>: Índice por fase.</p> <p>n: Fase del ciclo presupuestario;</p> <p><math>n = \overline{1,4}</math></p>

*Fuente:* (Furniel, 2015)

Luego de expuestos los indicadores por fases se procede a la construcción de los índices por fases y el integral. El procedimiento implica la realización de tres pasos:

- 1.- Identificación de indicadores válidos para esta investigación y de la fuente de información correspondiente;
- 2.-Determinación de los valores mínimos ( $V_i$ ) y máximos ( $V_s$ ), llamados genéricamente valores límites, para algunos de los indicadores, dígame: cumplimiento de la programación; ejecución presupuestaria y promedio de trabajadores; cumplimiento del cierre presupuestal y brecha de ejecución devengado contra pagado;
- 3.- Cálculo del índice integral, como resultado del promedio de los índices por fases.

El resultado de este índice será  $0 \leq \text{Íipp} \leq 1$ , lo que permite establecer rangos para evaluar el comportamiento del proceso presupuestario en relación a la integralidad.

Para Medianero (2010) si el índice integral de cualquier proceso y estandarizado tiende al valor 1, se califica de integral, si se acerca al valor cero entonces es no integral y si oscila alrededor del 0,5 entonces es considerado medianamente integral, por su parte las autoras Furniel (2015) y Mata (2016) consideran la incorporación de, dos nuevos valores en torno a las cifras 0,67 y 0,85 a través de los resultados del Íipp, los rangos se enuncian a continuación:

- No integral, para valores del Íipp estrictamente menor que 0,5;
- Mínima integralidad, para valores del Íipp en el intervalo  $[0,5; 0,67[$ ;
- Casi integral, para valores del Íipp en el intervalo  $[0,67; 0,85[$  e;
- Integral, para valores del Íipp mayor e igual que 0,85.

## **CAPITULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este capítulo, tiene como objetivo mostrar la viabilidad del procedimiento, para evaluar integralmente el proceso presupuestario, tomando como Estudio de Caso la Universidad Metropolitana del Ecuador.

### **3.1 Análisis de la situación actual**

La Universidad Metropolitana es una institución autofinanciada que fue creada por Ley de la República No 2000-14 expedida por el Honorable Congreso Nacional el 13 de abril de 2000 y publicada en el Registro Oficial número 68 del 2 de Mayo de 2000.

La UMET es una comunidad académica particular constituida por sus autoridades, personal académico, estudiantes, personal técnico docente, y personal administrativo, con personería jurídica propia, autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica; sin fines de lucro; esencialmente pluralista y abierta a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica.

Se rige por:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- La Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General.
- La Ley de Creación de la UMET.
- Otros Reglamentos y Normativa que dicte el CES, el CACES y la SENESCYT.
- El Estatuto Orgánico, su Reglamento General y los reglamentos internos de la Universidad; las resoluciones del CAS y de los órganos de gobierno y autoridades dictados en ejercicio de su autonomía.

De conformidad a su ley de creación la Universidad Metropolitana tiene su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en donde se instala su matriz. También cuenta con sedes y campus en las ciudades de Quito, provincia de Pichincha; y, Machala, provincia de El Oro.

La apertura de las Facultades en la UMET, se considera a partir del Oficio 52 del VRA el 18 de septiembre del 2017, luego de que el Dr. Alejandro Rafael Socorro, Vicerrector de Investigación y Posgrado y asesor del Rectorado, a partir de la amplia y variada oferta académica aprobada por los órganos de gobierno a la

UMET, proponga al CAS pasar a la estructura de facultades; esto fue el 3 de septiembre del 2017.

La UMET está compuesta por cuatro facultades, dígame, Ciencias Sociales, Humanidades y Educación, Ciencias Económicas y Empresariales, Ingeniería y Salud y Cultura Física, cada una con sus direcciones correspondientes, su oferta académica es amplia tal como se detalla a continuación (Tabla 4)

**Tabla 4: Oferta de carreras por Facultades de la Universidad Metropolitana**

<b>FACULTAD</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>QUITO</b>	<b>MACHALA</b>
Ciencias Sociales, Humanidades y Educación	Comunicación	Comunicación	Comunicación
	Derecho	Derecho	Derecho
	Diseño Gráfico	Diseño Gráfico	
	Educación Básica	Educación Inicial	
Ciencias Económicas y Empresariales	Publicidad	Publicidad	Publicidad
	Administración de Empresas	Administración de Empresas	Administración de Empresas
	Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y Auditoría
	Economía	Economía	Economía
	Mercadotecnia	Mercadotecnia	Mercadotecnia
Ingenierías	Turismo	Turismo	Turismo
	Logística y Transporte		
	Matemática Aplicada	Matemática Aplicada	Matemática Aplicada
Salud y Cultura Física	Sistemas de Información	Sistemas de Información	Sistemas de Información
	Enfermería	Enfermería	
	Entrenamiento Deportivo	Entrenamiento Deportivo	
	Optometría	Optometría	

*Fuente: sitio Web UMET*

- El decano para la Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Educación es el Dr. Lázaro Emilio Nieto Almeida.
- El decano para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales es el Dr. Michael Tamayo Saborit.
- El decano para la Facultad de Ingenierías es el Dr. Dimas Néstor Hernández Gutiérrez.
- La decana para la Facultad de Salud y Cultura Física es la Dra. Lisbet Guillén Pereira.

Actualmente la UMET tiene una matrícula total de 3509 estudiantes desagregados en dieciséis carreras y un claustro integrado 280 docentes (Tablas 5, 6)

**Tabla 5. Cantidad de estudiantes por carrera nacional**

<b>FACULTAD</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>QUITO</b>	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>MACHALA</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
Ciencias Sociales, Humanidades y Educación	Comunicación	1	Comunicación	7	Comunicación	
	Derecho	319	Derecho	607	Derecho	257
	Diseño Gráfico	5	Diseño Gráfico	147		
	Educación Básica	52	Talento Infantil	93		
	Publicidad		Publicidad	6	Publicidad	
Ciencias Económicas y Empresariales	Administración de Empresas	54	Administración de Empresas	274	Administración de Empresas	406
					Administración Agrícola	15
	Contabilidad y Auditoria	26	Contabilidad y Auditoria	100	Contabilidad y Auditoria	76
	Economía		Economía	5	Economía	18
	Mercadotecnia		Mercadotecnia	3	Mercadotecnia	
	Turismo	2	Turismo	86	Turismo	28
Ingenierías	Logística y Transporte	27			Logística y Transporte	32
	Matemática Aplicada		Matemática Aplicada	0	Matemática Aplicada	
	Sistemas de Información	27	Sistemas de Información	158	Sistemas de Información	

	Enfermería	104	Enfermería	259	
	Entrenamiento		Entrenamiento		
Salud y Cultura	Deportivo		Deportivo	6	
Física	Cultura Tradicional de				
	la Salud	10			
	Optometría	124	Optometría	175	
		751		1926	832

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos SNA sistema académico Universidad Metropolitana*



**Tabla 6. Cantidad de docentes por carrera nacional**

<b>FACULTAD</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>QUITO</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>MACHALA</b>	<b>DOCENTES</b>
Ciencias Sociales, Humanidades y Educación	Comunicación		Comunicación	2	Comunicación	
	Derecho	16	Derecho	41	Derecho	17
	Diseño Gráfico		Diseño Gráfico	11		
	Educación Básica	10	Educación Inicial	11		
	Publicidad		Publicidad		Publicidad	
Ciencias Económicas y Empresariales	Administración. de Empresas	11	Administración de Empresas	29	Administración. de Empresas	35
	Contabilidad y Auditoría	4	Contabilidad y Auditoría	11	Contabilidad y Auditoría	6
	Economía		Economía		Economía	3
	Mercadotecnia		Mercadotecnia		Mercadotecnia	
	Turismo		Turismo	7	Turismo	2
	Logística y Transporte	4				
Ingenierías	Matemática Aplicada		Matemática Aplicada		Matemática Aplicada	
	Sistemas de Información	3	Sistemas de Información	14	Sistemas de Información	
	Enfermería	6	Enfermería	11		
Salud y Cultura Física						

Entrenamiento		Entrenamiento	
Deportivo	7	Deportivo	1
Optometría		Optometría	13
	<b>61</b>		<b>151</b>
			<b>63</b>

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos SNA sistema académico Universidad Metropolitana*

La misión de la Universidad Metropolitana es formar profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función de la planificación nacional del desarrollo y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación siguiendo principios de sustentabilidad

Su visión para el término del año 2021, la Universidad Metropolitana del Ecuador se transformará progresivamente en una institución de excelencia en sus procesos sustantivos de formación de profesionales, educación continua, postgrado, investigación, innovación, virtualización y proyección social, enfocada en la pertinencia, en las políticas nacionales, el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la consecución del buen vivir.

Dentro de los valores compartidos de la institución se encuentran la proactividad, emprendimiento, solidaridad, honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, lealtad y participación equitativa y que se describen a continuación:

- Proactividad: Entendido como la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.
- Emprendimiento: Entendido como el reto de crear y desarrollar nuevas posibilidades en el ámbito del desarrollo social.
- Solidaridad: Entendida como el compromiso de la comunidad universitaria consigo misma y con la colectividad.
- Honestidad: Entendida como el equilibrio perfecto entre el conocimiento, el sentimiento, la comunicación y la acción acorde a los valores de verdad y justicia.
- Responsabilidad: Entendida como la capacidad de actuar con libertad acorde a sus deberes frente a sus requerimientos y los del entorno.
- Respeto: Entendido como el reconocimiento y cumplimiento de las normas y políticas institucionales.
- Tolerancia: Entendida como el respeto de la diversidad de opiniones, pensamiento, género, cultura, religión, tendencias y criterios; lo que posibilita una mejor convivencia para la comunidad universitaria y la sociedad.
- Lealtad: Entendida como la fidelidad a los principios, valores y políticas de la Universidad Metropolitana.

- Participación equitativa: Entendida como la garantía que ofrece la UMET a mujeres y grupos históricamente excluidos a fin de que participen en todos los niveles e instancias principalmente en el gobierno de la UMET.

Los objetivos estratégicos de la institución se corresponden con los procesos sustantivos. De esta manera se enmarcan cuatro ejes estratégicos que son formación de profesionales, investigación, vínculo con la sociedad y gestión institucional y que se describen a continuación.

- Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.
- Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida.
- Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida.
- Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes

El análisis FODA refleja las fortalezas y debilidades de la UMET, tomando en consideración (PEDI., 2016 - 2020) los datos que posteriormente permiten hacer el análisis y tener criterios reales, válidos y confiables para la creación de la Unidad Académica Productiva (UAP); es además de gran utilidad para disponer de una fotografía general de la empresa e incluye factores externos (amenazas y oportunidades) que pueden influir en la consecución de los objetivos de la organización (Tabla 7).

**Tabla 7. Matriz DAFO de la Universidad Metropolitana del Ecuador.**

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Universidad logra en el año 2014 la aprobación por el CES del nuevo Estatuto Institucional, acontecimiento que permitió el tránsito progresivo a una nueva estructura y funcionamiento que fortaleció la institucionalidad, así como la mejora, actualización y modernización de su marco normativo administrativo y académico acorde a la situación nacional e internacional.</li><li>• La estructura orgánica y funcional fortalece los procesos gobernantes, los agregadores de valor o sustantivos, los procesos especiales y los habilitantes de asesoría y de apoyo.</li><li>• Cuenta con cuatro vicerrectorados que atienden los procesos sustantivos y de apoyo, dos vicerrectores para la gestión de las sedes, la conformación de los centros de soporte para el posgrado, la educación continua, la formación en docencia universitaria y la educación semipresencial, a distancia y en línea.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La investigación se encuentra en el marco de uno de los objetivos estratégicos institucionales, se planifica y ejecuta sistémicamente, bajo una estructura de líneas, programas y proyectos articulados al (Plan.Nacional.de.Desarrollo., 2017-2021), que cuenta con la participación de profesores con doctorados, que organizados en grupos garantizan las pirámides científicas y la mejora continua de las salidas de la investigación.</li><li>• La vinculación con la sociedad alcanzó mejores niveles de organización y gestión. Como objetivo estratégico del desarrollo institucional, la planificación de la vinculación se concibe bajo una estructura de plan, programas, proyectos y componentes, lo cual consta en el marco normativo de este proceso.</li><li>• Como parte de la estrategia universitaria, la mejora de la disponibilidad de recursos e infraestructura es un objetivo clave.</li></ul>

---

## DEBILIDADES

- La UMET puede continuar ejecutando las maestrías académicas que estén vigentes, sin nuevas matrículas.
- Falta implementar el seguimiento a la gestión del ciclo de proyectos bajo el Enfoque de Marco Lógico, lo cual ha permitido avanzar en la nominalización del impacto que se genera en la sociedad, lo mismo que debe mejorarse progresivamente a partir de que la medición de los impactos se realice según los indicadores objetivamente verificables (IOV) declarados en los proyectos.
- Limitaciones de las edificaciones para la mejora de los espacios físicos, falta ambientación y uso funcional de espacios o instalaciones deportivas, lo cual está asociado a proyectos de bienestar estudiantil.

---

## AMENAZAS

- Que el establecimiento progresivo y mejora continua de las estructuras de la Universidad Metropolitana, no cumplan con las expectativas de las funciones habilitantes de asesoría para una mejor gestión estratégica, control interno, transparencia institucional, comunicación, relacionamiento y apego a la legalidad y la normativa interna, para una mayor eficiencia y eficacia de los procesos gobernantes y sustantivos de la institución
- Que decaigan la nivelación y la retención de estudiantes a lo largo de los años por un amala aplicación de las estrategias adoptadas.

---

*Fuente: UMET ( ), Emilio (2018) y España (2019).*

La dirección de la UMET está conformada por el Consejo Académico Superior (CAS)

Dr. Carlos Xavier Espinoza Cordero. Rector.

Dra. María Lucía Brito Vallina. Vicerrectora Académica.

Dra. Graciela Soria León. Directora Administrativa Financiera.

Lic. Elsa Josefina Albornoz Zamora, Ph.D. Representante de los Docentes.

Lic. María Antonia Estévez Pichs, Ph.D. Representante de los Docentes.

Ing. Rogelio Chou Rodríguez, Ph.D. Representante de los Docentes.

Lic. Mireya Baute Rosales, Ph.D. Representante de los Docentes.

Lic. Lisbet Guillén Pereira, PhD. Decana. Representante de los Docentes.

Byron Miguel Quezada Cáceres. Representante de los Estudiantes.

Abg. Víctor Purcachi Cobo. Representante de los Trabajadores.

Sin embargo, la Universidad Metropolitana sostiene sus procesos especiales de acreditación y aseguramiento de la calidad y del acompañamiento a la actividad científica e innovadora desde las diferentes facultades. A pesar de ello se hace necesario crear una Unidad Académica Productiva que coadyuvará al desarrollo de la institución, con el objetivo de fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que contribuyan al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional. En el próximo gráfico se resumen las diferentes áreas desarrolladas desde la academia para el diseño estratégico de negocios en los marcos de las Instituciones de Educación Superior.

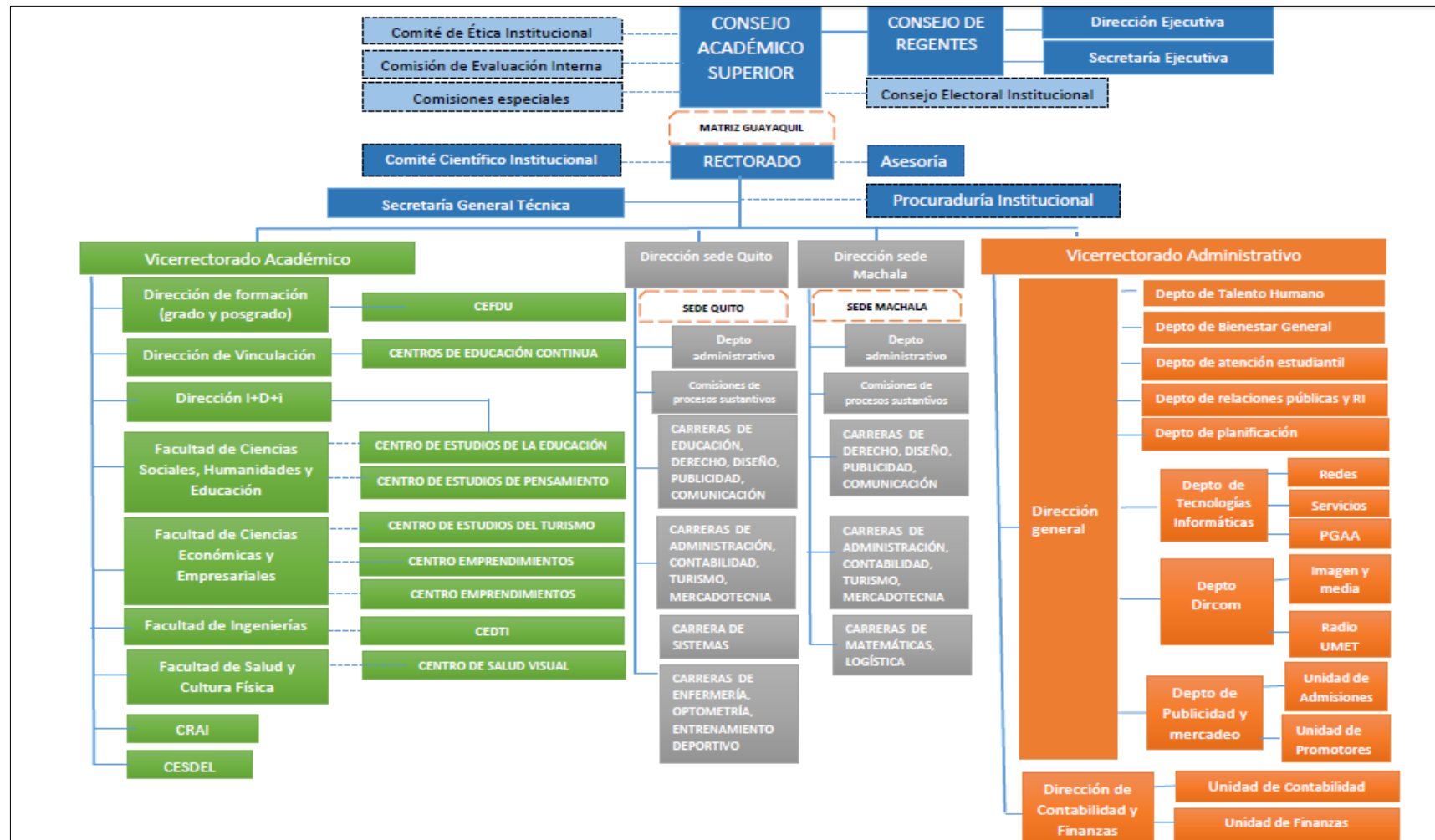


Gráfico 6. Organigrama general de la Universidad Metropolitana. Fuente: Reforma Estatuto diciembre 2019 WEB UMET



Así mismo, es importante estudiar la evolución, tendencia y desarrollo de las variables fundamentales que intervienen en la gestión económica de las instituciones de educación superior y que se abordarán en el siguiente epígrafe.

### 3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias, y perspectivas

La matrícula es una variable esencial en los resultados económicos financieros de la gestión universitaria. La UMET durante los años 2015 - 2018 muestra un crecimiento continuo de los niveles de matrícula que se refleja consecuentemente en los ingresos monetarios por prestación de servicios universitarios de pregrado (Gráficos 7 y 8). La matrícula describe una función lineal de la forma  $y=253.4x+2263$ , mientras que los ingresos tienen un comportamiento polinomial de grado dos.

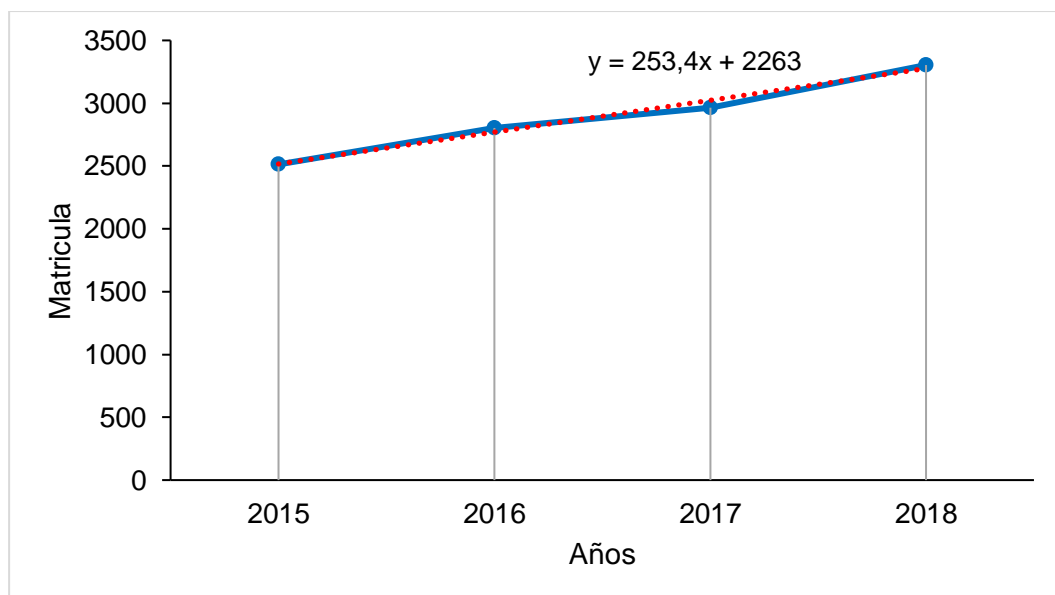
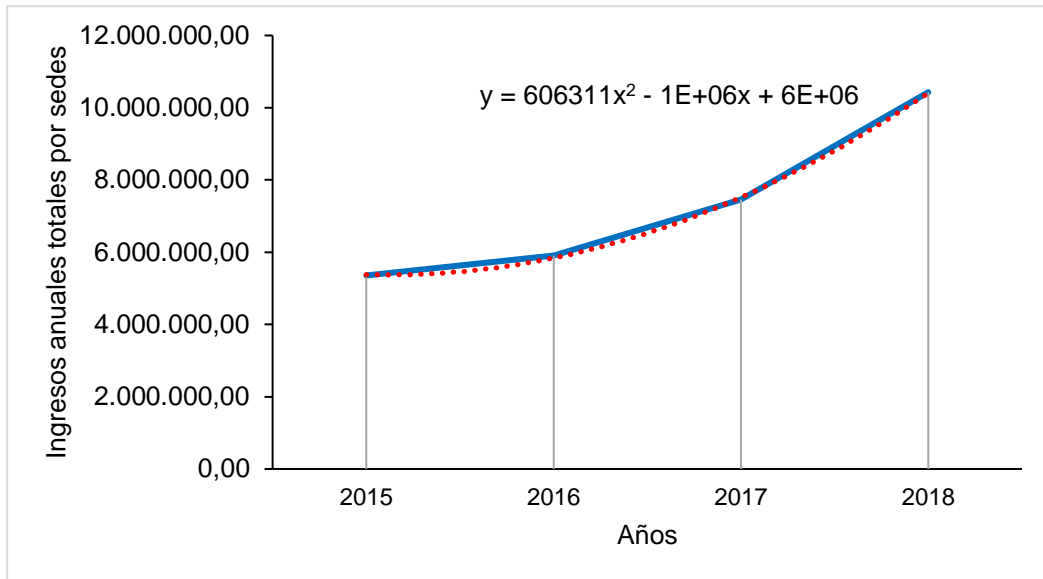
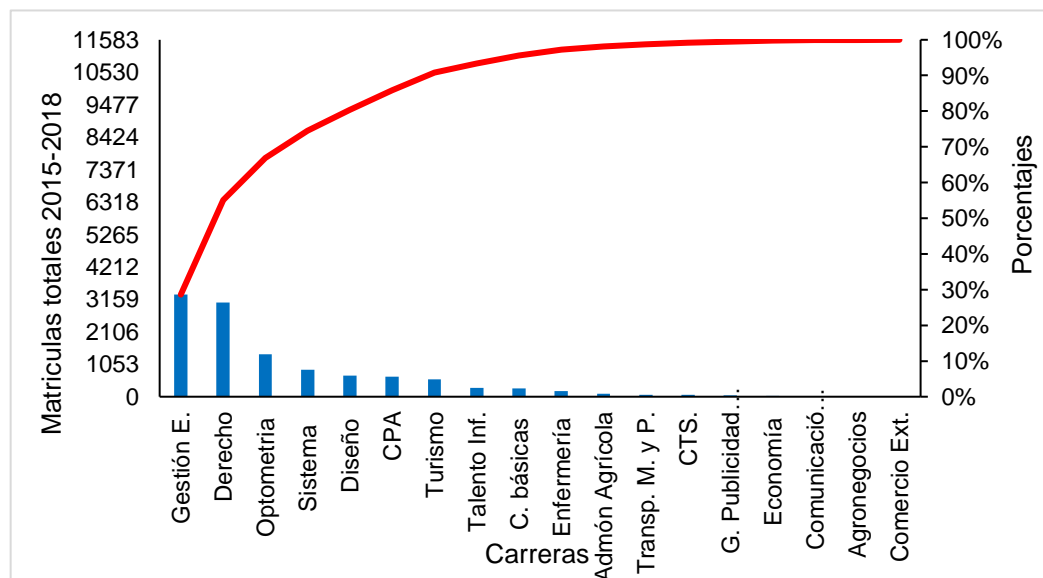


Gráfico 7. Comportamiento histórico del número de matriculados UMET. Fuente: Elaboración Propia.

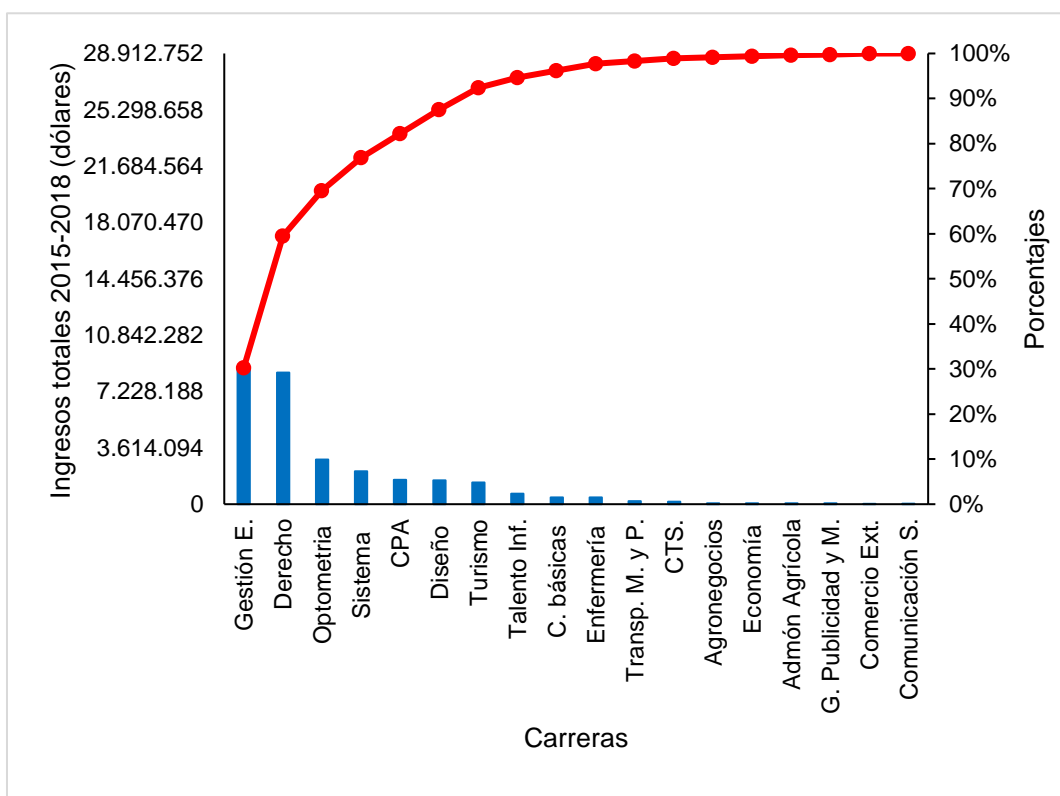


**Gráfico 8 Comportamiento histórico de los ingresos monetarios UMET Fuente: Elaboración Propia.**

Durante el análisis histórico de estas variables en carreras emblemáticas de la Universidad Metropolitana se aprecia que, el 80% de la matrícula se concentra en cinco especialidades, dígase, Gestión empresarial, Derecho, Optometría, Sistema y Diseño, sin embargo, de las 16 carreras ofertadas a nivel nacional el 80% de los ingresos de la UMET durante el período de estudio corre a cargo de las carreras de Gestión empresarial, Derecho, Optometría, Sistema y Contabilidad y Auditoría (CPA) (Gráficos 9 y 10)



**Gráfico 9 Comportamiento histórico números de matriculados carreras emblemáticas UMET. Fuente: Elaboración Propia.**



**Gráfico 10 Comportamiento histórico ingresos monetarios carreras emblemáticas UMET.** Fuente: *Elaboración Propia.*

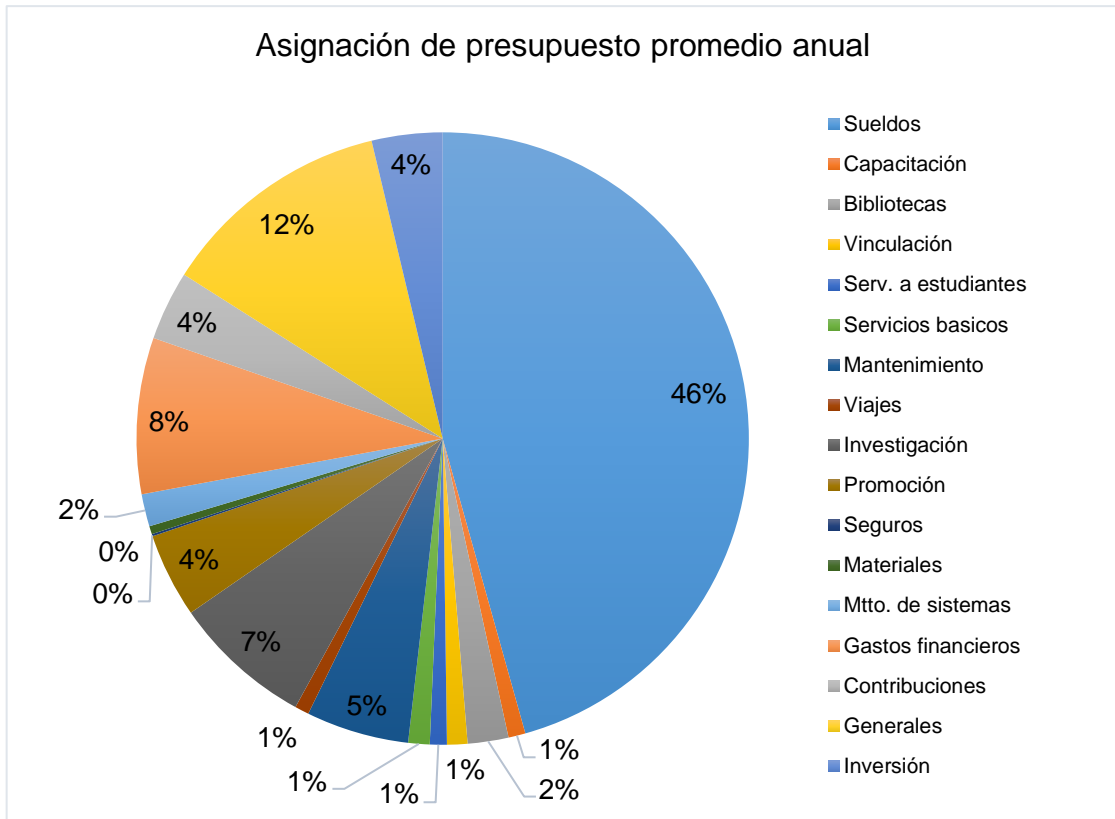
Como parte del análisis realizado fueron revisados los informes de las rendiciones de cuentas de los años 2015, 2016, 2017, 2018, comprobándose deficiencias y debilidades que limitan la gestión y la captación de ingresos que serán tratadas a continuación por fases del ciclo de vida presupuestario.

### **Fase No. 1 Elaboración**

Se analizaron las proyecciones tomando en cuenta las directrices para la elaboración del anteproyecto. Se aprecian aumentos constantes en cada uno de los años objeto de estudio. (Tabla 8)

### **Fase No. 2 Aprobación y Notificación**

Se revisó, además la asignación presupuestaria durante el periodo de estudio, y como resultado se aprecia que el 46% del presupuesto se concentra en los sueldos con un promedio de \$4.994.423,03, seguido en participación por la vinculación con el 12%, el resto de las partidas componentes toman valores mínimos (Gráfico 11)



**Gráfico 11. Asignación presupuestaria promedio anual durante los años 2015-2018. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto notificado**

De forma general existe una tendencia creciente y sostenida en la aprobación y notificación presupuestaria en la Universidad Metropolitana, el mismo tomó valores que se mueven el rango de \$ 9.013.611.24 y \$ 15.743.065,96 para un ritmo de crecimiento promedio anual del 83.07 %, tal como expresa en las proyecciones (tabla 8)

**Tabla 8. Proyecciones**

COMPONENTES	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>Sueldos</b>	\$ 4.584.197,51	\$ 5.034.015,38	\$ 5.591.100,23	\$ 7.288.242,26
<b>Capacitación</b>	\$ 131.088,19	\$ 186.052,37	\$ 71.488,21	\$ 123.954,13
<b>Bibliotecas</b>	\$ 337.462,70	\$ 210.870,90	\$ 221.902,50	\$ 319.121,84
<b>Vinculación</b>	\$ 167.819,99	\$ 108.683,93	\$ 224.781,45	\$ 220.198,88
<b>Servicios a estudiantes</b>	\$ 115.184,47	\$ 138.625,06	\$ 210.319,70	\$ 92.899,17
<b>Servicios básicos</b>	\$ 138.897,85	\$ 182.628,22	\$ 199.978,47	\$ 156.268,48
<b>Mantenimiento</b>	\$ 91.036,48	\$ 215.066,67	\$ 250.374,93	\$ 1.918.811,36
<b>Viajes</b>	\$ 77.869,67	\$ 159.255,65	\$ 92.556,36	\$ 119.960,79
<b>Investigación</b>	\$ 458.891,46	\$ 658.649,05	\$ 944.381,18	\$ 1.316.420,49
<b>Promoción</b>	\$ 668.567,00	\$ 420.449,58	\$ 645.463,89	\$ 444.750,88
<b>Seguros</b>	\$ 6.500,00	\$ 25.803,90	\$ 24.956,73	\$ 5.000,00
<b>Materiales</b>	\$ 57.893,56	\$ 58.202,21	\$ 59.367,47	\$ 51.287,38
<b>Mantenimiento de sistemas</b>	\$ 16.230,70	\$ 152.121,70	\$ 191.718,38	\$ 551.712,90
<b>Gastos financieros</b>	\$ 303.436,36	\$ 823.084,69	\$ 1.166.559,19	\$ 1.847.752,87
<b>Contribuciones</b>	\$ 349.100,12	\$ 480.401,00	\$ 641.985,95	\$ 402.418,11
<b>Generales</b>	\$ 1.228.342,32	\$ 1.910.450,07	\$ 1.872.505,59	\$ 554.769,75
<b>Inversión</b>	\$ 281.092,86	\$ 283.251,92	\$ 1.197.913,42	\$ 329.496,67
<b>Total del anteproyecto</b>	\$ 9.013.611,24	\$ 11.047.612,30	\$ 13.607.353,65	\$ 15.743.065,96

Fuente: UMET. Elaboración propia a partir del anteproyecto del presupuesto.

### Fase No.3 Ejecución

Los gastos corrientes están integrados por las siguientes partidas: bibliotecas, vinculación, servicios a estudiantes, servicios básicos, mantenimientos, viajes, investigación, promoción, seguros, materiales, mantenimiento de sistemas, generales e inversión.

El 51% de los gastos corrientes se concentran en los gastos de sueldos con un promedio anual de \$4.961.968,56 seguido de los gastos generales (13%) con un valor promedio de \$1.239.798, (Gráfico 12). Durante los años 2015 al 2018 los gastos corrientes crecieron notablemente y describen una función lineal.

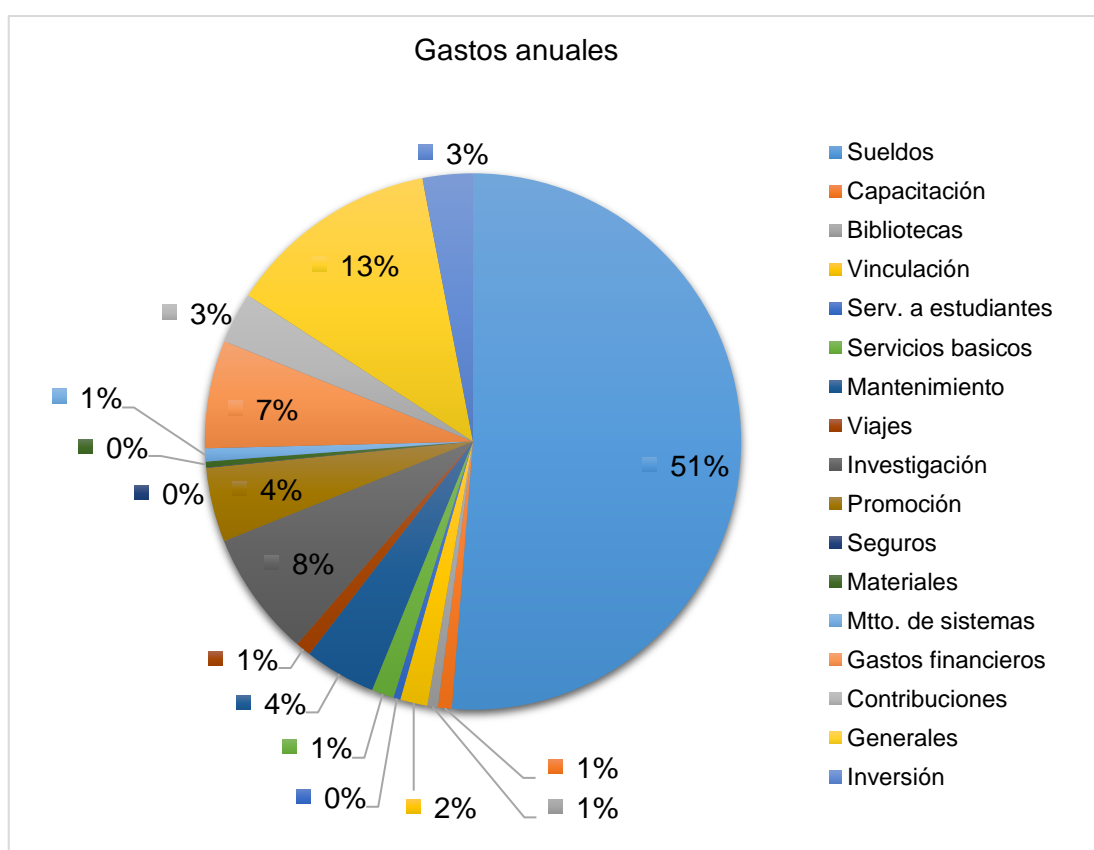
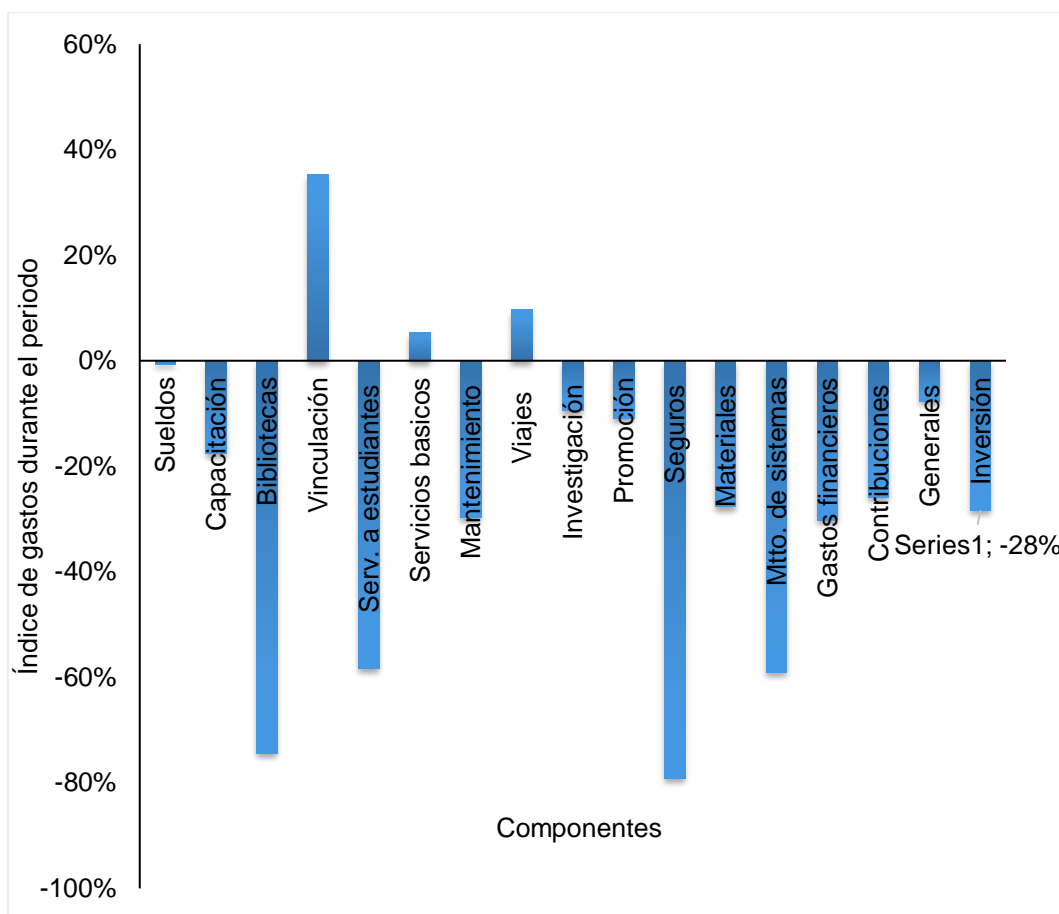


Gráfico 12. Composición de los gastos corrientes durante los años 2015-2018. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto ejecutado

Analizando el índice de eficiencia de los gastos corrientes del presupuesto notificado con el actualizado se evidencia que no hay eficiencia en la utilización de los recursos asignados, principalmente los siguientes gastos; seguros con un 79% menos de lo notificado; bibliotecas con un 74%; seguido de servicio de estudiantes con 58% (Gráfico 13)



**Gráfico 13. Índice de eficiencia para los gastos corrientes totales promedio durante los años 2015-2018.**  
**Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto ejecutado**

De forma general el presupuesto actualizado no cumple con el notificado ya que se ve una baja ejecución de lo asignado.

En el cotejo realizado entre el comportamiento de los gastos corrientes con los niveles de actividad, se puede apreciar como la disminución en los niveles de actividad afectan de manera negativa a los gastos corrientes, condicionado por la incorrecta planificación, a partir de cifras muy elevadas en ambos rubros. (Tabla 9)

**Tabla 9. Niveles de actividad para el periodo 2015-2018**

Niveles de actividad para el servicio de pregrado				
Años	Plan	Real	Variación absoluta	Variación relativa
2015	4.617.187,54	5.357.792,17	740.604,63	16,04%
2016	7.571.000,00	5.907.910,55	-1.663.089,45	-21,97%
2017	8.760.250,00	7.453.802,09	-1.306.447,91	-14,91%
2018	14.780.703,25	11.357.707,38	-3.422.995,87	-23,16%
Total	35.729.140,79	30.077.212,19	-5.651.928,60	-15,82%

*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de los ingresos del presupuesto.*

#### **Fase No. 4 Liquidación y cierre**

La liquidación presupuestaria, como fase final de este proceso, analiza todas las fases del ciclo presupuestario y verifica sus diferencias, causas y condiciones entre lo aprobado y lo ejecutado. En la siguiente tabla se observa el presupuesto para el análisis (Tabla 10)

Como resultado de este desglose se puede concluir lo siguiente:

- Hay una actualización de los presupuestos muy por debajo de las notificaciones realizadas, al comprobarse modificaciones por (\$835.162,28)
- El gasto del personal fue en aumento concordando con el número promedio de trabajadores que fue aumentando periodo tras periodo.

Con los elementos de la tabla anterior podemos pasar al cálculo de los indicadores, índices por fases e integral durante el periodo de análisis en la unidad objeto de esta investigación y que serán abordados en el siguiente epígrafe.



**Tabla10. Presupuesto y financiación para el periodo 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018	Total
Presupuestación					
Anteproyecto	9.013.611,24	11.047.612,30	13.607.353,65	15.743.065,96	49.411.643,15
Presupuesto Notificado	7.344.511,80	10.476.352,75	11.555.305,54	14.388.014,82	43.764.184,91
Presupuesto actualizado	7.458.210,00	10.525.253,60	11.993.554,23	14.622.329,36	44.599.347,19
Modificaciones	113.698,20	48.900,85	438.248,69	234.314,54	835.162,28
Ejecución de gastos corrientes	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32	38.718.221,23
No ejecutado	(249.402,30)	1.849.899,95	1.475.488,27	2.805.140,04	5.881.125,96
Promedio de trabajadores	333	369	387	427	1.516
Gasto de Personal	4.220.067,75	4.632.588,44	5.062.196,39	6.256.955,34	20.171.807,92

*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de la rendición de cuentas.*

### 3.3 Presentación de resultados y discusión

En correspondencia con los contenidos abordados sobre el procedimiento para la implementación de los indicadores y el índice integral, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los pasos que lo estructuran. Los análisis de los resultados se realizarán de conjunto para los cuatro años.

#### Fase de elaboración:

Para considerar la calidad del anteproyecto como buena se tomaron en consideración un conjunto de intervalos para la clasificación de la calidad que se citan a continuación: [0% a 60%] es malo, [61% a 80%] es regular, [81% a 99%] es bueno y [100%] excelente.

La calidad del anteproyecto en los años de análisis es buena, toda vez que los resultados se encuentran en un rango de 81 % a 99 % de lo notificado. (Tabla 11).

**Tabla 11. Indicador 1 Calidad del Anteproyecto**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Presupuesto Notificado (\$)	7.344.511,80	10.476.352,75	11.555.305,54	14.388.014,82
Anteproyecto del presupuesto (\$)	9.013.611,24	11.047.612,30	13.607.353,65	15.743.065,96
Calidad del anteproyecto (%)	81,48	94,83	84,92	91,39

*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del anteproyecto del presupuesto y el notificado.*

#### Fase de aprobación y notificación:

El presupuesto actualizado, por su parte, se encuentra por encima del presupuesto notificado con una tendencia creciente valorada en 7.164.119,36 dólares, igual sucede con el presupuesto notificado que crece en 7.043.503,02 dólares en términos relativos representa 95.90 % respecto al valor reportado en el año 2015 (Tabla 12)

**Tabla 12. Indicador 2 Cumplimiento de la Programación**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Presupuesto Actualizado (\$)	7.458.210,00	10.525.253,60	11.993.554,23	14.622.329,36
Presupuesto notificado (\$)	7.344.511,80	10.476.352,75	11.555.305,54	14.388.014,82
Cumplimiento de la programación (%)	101,55	100,47	103,79	101,63

Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto actualizado y el notificado.

### Fase de ejecución:

En el año 2015 se ejecutó \$249.402,30 más que el presupuesto actualizado mientras que en los años siguientes existe una inejecución que permite evaluar la fase como buena al estar en el rango de porcentos por encima del 80 hasta 99 (Tabla 13)

**Tabla 13. Indicador 3 Porcentaje de ejecución presupuestaria**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Ejecución gastos corrientes (\$)	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32
Presupuesto actualizado (\$)	7.458.210,00	10.525.253,60	11.993.554,23	14.622.329,36
Porcentaje ejecución presupuestaria (%)	103,34	82,42	87,70	80,82

Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del presupuesto actualizado y los gastos corrientes.

El indicador porcentaje de ejecución presupuestario en relación con el nivel de actividad es excelente puesto que esta sobre el 100% (Tabla 14)

**Tabla 14. Indicador 4 Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Ejecución gastos corrientes (\$)	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32
Nivel de actividad	5.357.792,17	5.907.910,55	7.453.802,09	11.357.707,38

Ejecución presupuestaria & nivel de actividad (%)	143,86	146,84	141,11	104,05
---	--------	--------	--------	--------

*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de los gastos corrientes y el nivel de actividad.*

Así mismo se observa un aumento en el promedio de trabajadores unido a un aumento en el gasto de personal. (Tabla 15)

**Tabla 15. Indicador 5 Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Ejecución de gastos de personal (\$)	4.220.067,75	4.632.588,44	5.062.196,39	6.256.955,34
Promedio de Trabajadores	333	369	387	427
Ejecución presupuesto & promedio trabajadores (\$)	12.672,88	12.554,44	13.080,61	14.653,29

*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de los gastos de personal y el número de trabajadores*

La ejecución financiera del presupuesto se comportó positivamente entrado en el rango de clasificación bueno, con este resultado se considera que se garantizó las actividades previstas según la planificación financiera realizada. (Tabla 16)

**Tabla 16. Indicador 6 Ejecución financiera del presupuesto**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Ejecución financiera del presupuesto(\$)	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32
Presupuesto actualizado (\$)	7.458.210,00	10.525.253,60	11.993.554,23	14.622.329,36

Ejecución financiera del presupuesto (%)	103,34	82,42	87,70	80,82
--	--------	-------	-------	-------

*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de la información financiera*

### **Fase de liquidación y cierre:**

En esta última fase se observa que en el 2015 los gastos corrientes estuvieron por encima de la notificación presupuestaria, mientras que en los años posteriores analizados está por debajo en 82, 91, 82% respectivamente (Tabla 17). En referencia a la ejecución entre lo devengado y lo pagado su desarrollo fue exitoso llegando al 100% en su ejecución o sea con brecha 0%. (Tabla 18)

**Tabla 17. Indicador7 Cumplimiento del cierre presupuestal**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Ejecución de gastos corrientes (\$)	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32
Presupuesto Notificado (\$)	7.344.511,80	10.476.352,75	11.555.305,54	14.388.014,82
Cumplimiento cierre presupuestal (%)	104,94	82,81	91,02	82,13

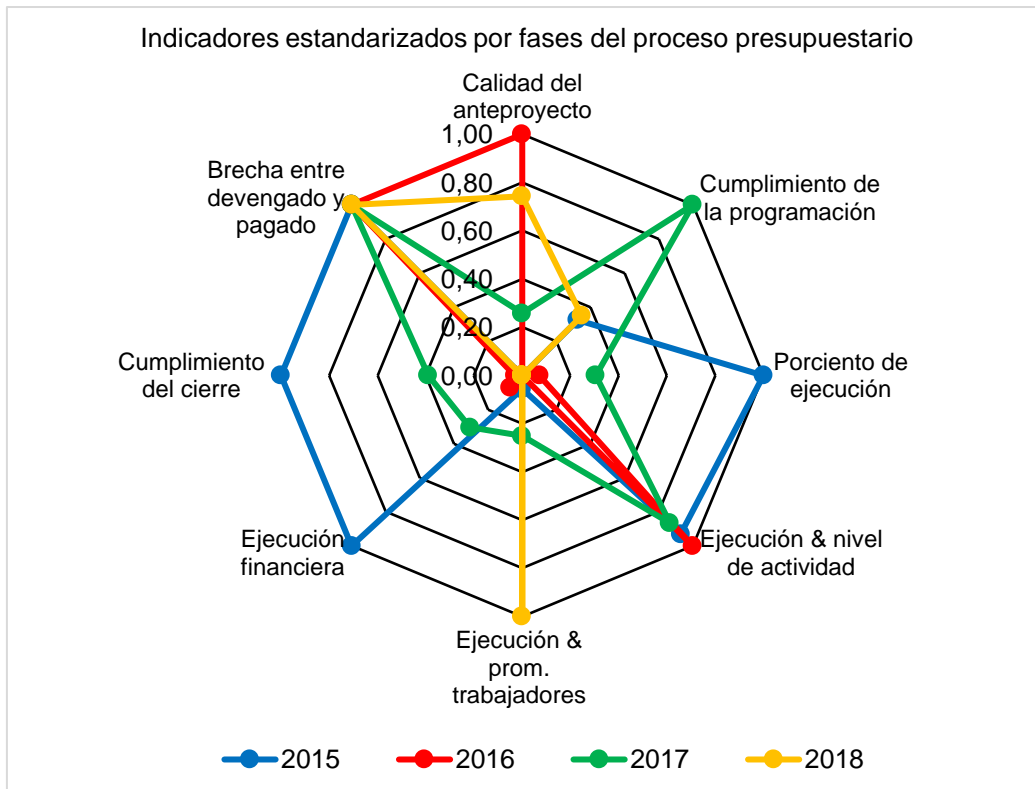
*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de la información financiera*

**Tabla 18. Indicador 8 Brecha de ejecución entre lo devengado y pagado**

Partidas e indicadores	2015	2016	2017	2018
Ejecución financiera del presupuesto(\$)	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32
Ejecución de gastos corrientes (\$)	7.707.612,30	8.675.353,65	10.518.065,96	11.817.189,32
Brecha de ejecución entre lo devengado y pagado (%)	0	0	0	0

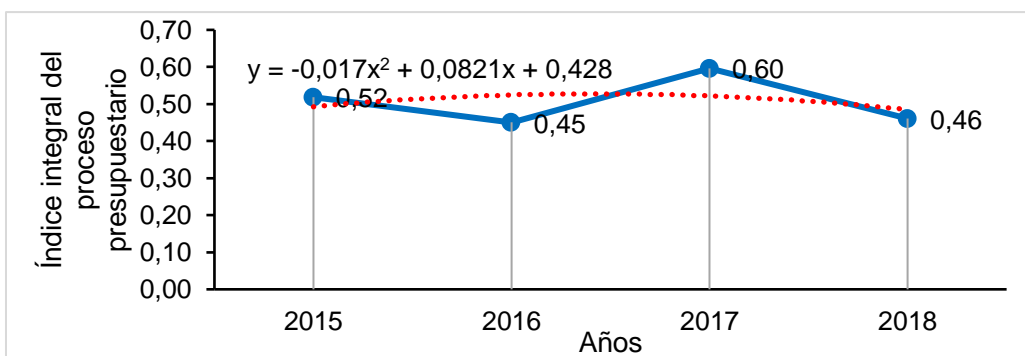
*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de la información financiera*

Los resultados de los indicadores estandarizados presentan de forma general un comportamiento irregular y anárquico durante el periodo de análisis (Gráfico 14), solo los indicadores de ejecución en relación al nivel de actividad y la brecha entre lo devengado y pagado alcanzan mejores resultados, el primero de ellos mantiene durante los tres primeros años valores significativamente altos, sin embargo cae su valor en el año 2018, el segundo mantiene un margen cero entre la ejecución financiera del presupuesto y los gastos corrientes, aspecto muy significativo y que mejora sustancialmente la gestión del ciclo presupuestario en la UMET durante el periodo de análisis. Los indicadores que presenta una tendencia futura al crecimiento son la ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores, calidad del anteproyecto y la brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.



**Gráfico 14: Indicadores de evaluación estandarizados** Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel.

Por otra parte, en el año 2017 se obtienen buenos resultados de forma conjunta con un índice integral del 60%. Al realizar un análisis de tendencia central (polinómica de grado dos) se advierte un decrecimiento suave del indicador durante el periodo de análisis, siendo el año 2016 el de peor desempeño con un valor puntual del 45% (Gráfico 15).



**Gráfico 15. Índice general promedio anual.** Fuente: UMET, Elaboración propia a del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel.

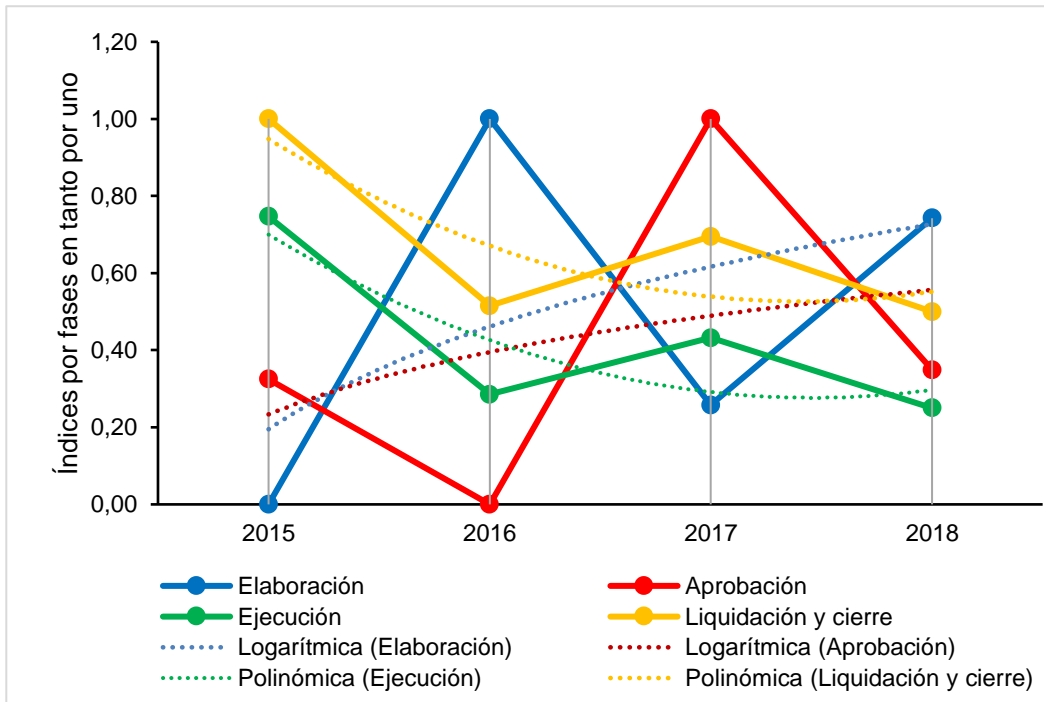
Así mismo, se analizó el comportamiento tendencial de los índices por fases del proceso presupuestario y su calificación general a partir del comportamiento del índice integral por año de análisis y total (Tabla 19). La calificación de mínima integralidad es resultado de la falta de planificación y control sistemático del presupuesto, los números son elocuentes y su anarquía solo puede traer como valoración final la obtenida. Solo con un análisis histórico y la proyección adecuada se logrará mejorar esta situación a pesar de existir mínima integralidad en el proceso presupuestario. Los índices más deprimidos son los de las fases de aprobación y ejecución, sin embargo, el de liquidación y cierre está calificado de casi integral. Los índices de las fases de elaboración y aprobación presentan una propensión al crecimiento mientras que los de ejecución y liquidación y cierre describen una trayectoria decreciente como tendencia central (Gráfico 16).

**Tabla 19. Índices estandarizados por fases del proceso presupuestario**

Índices por fases	Valores estandarizados				Promedio general	Calificación
	2015	2016	2017	2018		
Elaboración	0,00	1,00	0,26	0,74	0.50	Mínima integralidad
Aprobación	0,33	0,00	1,00	0,35	0.42	No integral
Ejecución	0,75	0,29	0,43	0,25	0.43	No integral
Liquidación y cierre	1,00	0,51	0,69	0,50	0,68	Casi integral
Integral del proceso presupuestario (Ipp)	0,52	0,45	0,60	0,46	0.51	Mínima integralidad
Calificación	Mínima integralidad	No integral	Mínima integralidad	No integral	Mínima integralidad	

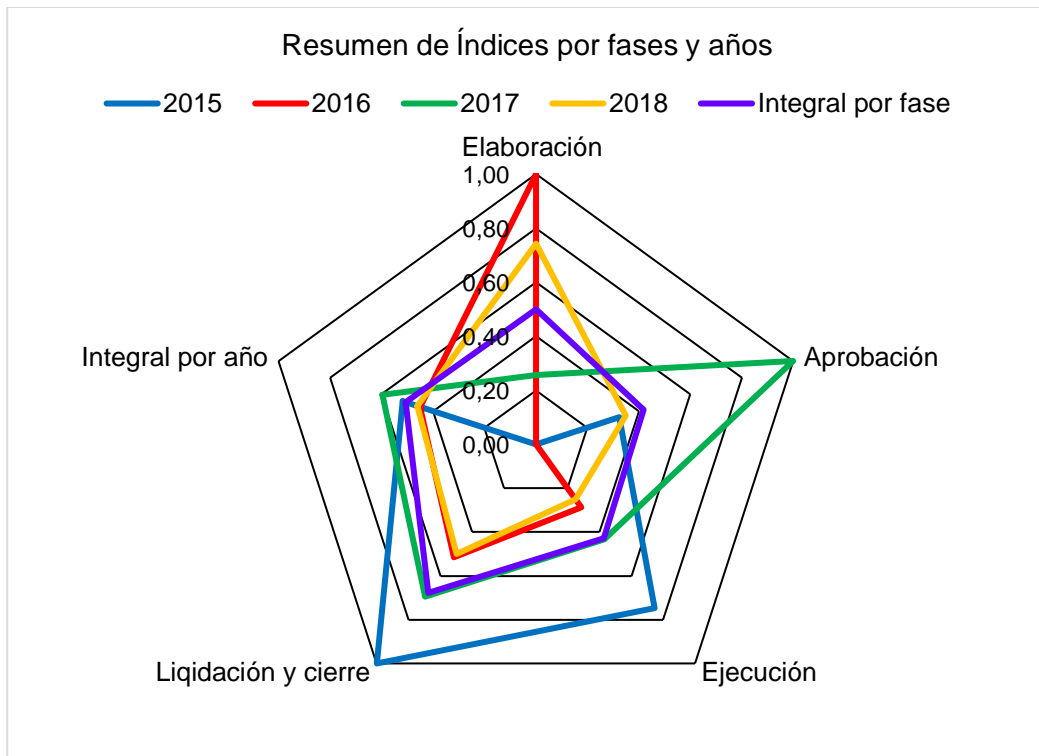
*Fuente: UMET, Elaboración propia a partir de la información financiera*





**Gráfico 16: Índices por fases del proceso presupuestario estandarizados. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel.**

No hay duda alguna que el año 2017 fue el de mejor desempeño en la gestión del ciclo presupuestario en la UMET y durante el período de análisis. Se observa en el gráfico 17 un resumen del comportamiento del índice integral del proceso presupuestario (Ipp) por fases y años de análisis, en este caso la línea con mayor cantidad de puntos concentrados en el borde externo del gráfico de radianes es la de este año, solo el índice de la fase de elaboración es el más cercano al origen. En el año 2015 se aprecia también un comportamiento similar pero dos índices resultan estar más concéntricos al punto cero, el de elaboración y aprobación.



**Gráfico 17: Índices de evaluación estandarizados por años y fases del proceso presupuestario. Fuente: UMET, Elaboración propia a partir del procesamiento de la información financiera con el empleo del Microsoft Office Excel.**

## CONCLUSIONES

Luego del desarrollo de la investigación y como resultado de la misma se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1) A partir de la puesta en práctica de los indicadores y de un índice integral, se evaluó de forma integral el proceso presupuestario en la Universidad Metropolitana del Ecuador.
- 2) Durante el estudio se demostró la dependencia funcional entre los niveles de matrícula y los ingresos generados por servicio de pregrado, que además no es directa, o sea los ingresos crecen a un ritmo mayor que la primera y que posibilitan una mejor redistribución del presupuesto notificado.
- 3) El proceso presupuestario en la Universidad Metropolitana del Ecuador es evaluado de mínima integralidad con un valor general promedio de 0,51, incidiendo en este resultado las fases de aprobación y ejecución.
- 4) La evaluación integral del proceso presupuestario, a partir de la aplicación de los indicadores y el índice integral realizada en la Universidad Metropolitana del Ecuador, demuestra el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

## **RECOMENDACIONES**

Las conclusiones efectuadas permiten recomendar:

- 1) Presentar al Ministerio de Economía y Finanzas los indicadores de evaluación e índices por fases e integral para su utilización en las inspecciones al gasto público.
- 2) Presentar al departamento financiero de la Universidad Metropolitana del Ecuador los resultados de la evaluación realizada, así como al Consejo de Administración de la universidad.
- 3) Incorporar a la guía de Control Interno de la Universidad Metropolitana del Ecuador los indicadores de evaluación, además de ser empleados por inspectores y auditores como herramientas de control del proceso presupuestario en las Instituciones de Educación Superior (IES).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Beltran. (2015). Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas. En I. Furniel. Camaguey, Cuba: Universidad de Camaguey.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bustamante, F. (2016). Universidades particulares autofinanciadas en Ecuador. En R. C. Ramirez, *Universidad Urgente para una sociedad emancipada* (págs. 171- 204). Quito, Ecuador, Ecuador: SENESCYT-IESALC.
- Del Toro, J. M. (2013). *Contabilidad del sector gobierno a nivel municipal*. La Habana: Felix Varela.
- Delgado, A., & Murillo, M. (2018). Analisis de ejecución presupuestaria a universidades publicas ecuatorianas. *Revista caribeña de ciencias sociales*.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia DNPC. (2009). Guía metodológica para la formulación de indicadores. Bogotá, Colombia.
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Registro Oficial N° 306 del 22 de agosto de 2010.
- Ecuador, Consejo de Educación Superior. (23 de Febrero de 2019). *Instituciones de Educación Superior por tipo de financiamiento*. Obtenido de [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_sobipro&sid=235&Itemid=334](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&sid=235&Itemid=334)
- Espinoza, C. (2016). Calidad de la educación e indices de gestión en relación con el presupuesto de las universidades del Ecuador en el año 2015 . *Universidad y Sociedad*, 2010-2017.
- Fernandez, A. (1998). Enfoque analítico gubernamental para medir eficiencia y eficacia de las empresas públicas unidades presupuestadas . *Tesis Doctoral*. Camaguey , Cuba, Cuba.
- Fernandez, G. (2010). Propuesta de modelo para la evaluación de la sostenibilidad en la dirección integrada de proyectos de Ingeniería civil. *Tesis Doctoral*. Camaguey, Cuba, Cuba.
- Flores, I., & Flores, R. (2008). El Proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental. *Revista Internacional* , 3 (5), 198-211.
- Fuentes, E. (2009). *Hacienda Pública*. Madrid: Ariel Economía.
- Furniel, I. (2015). *Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas. (Tesis Doctoral)*. Camaguey, Cuba: Universidad de Camaguey.
- Gallego, A. (2012). Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica Financiera para la Universidad de Granma. *Tesis de maestría*. Bayamo, Cuba.
- Gil, M. (2010). Monitoreo y evaluación de la eficiencia y eficacia del servicio financiero de tarjetas . *Tesis Doctoral*. Camaguey, Cuba, Cuba.

- Gonzalez, L. (2000). La Evaluación Ex-Post o de Impacto. Un reto para la gestión de Proyectos de cooperación internacional al desarrollo. *Cuadernos de Trabajo de Hegoa*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, F. B. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Imbermón, F. (2010). La profesión docente en el nuevo contexto educativo. *Nuevos retos de las profesiones docentes - Universidad de Barcelona*, 5-7.
- Inalvis, F., & Aristides, P. (2016). Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas. *Folleto Gerenciales Volumen XX*, 225-235.
- Las Heras, J. (2004). Estado Eficiente. El prisma de las 3e a las 5e. *EUDECOR*.
- Mata, M. (2016). *Administración financiera del ciclo de proyectos de inversión agropecuarios. (Tesis doctoral en Ciencias Contables y financieras)*. Camaguey: Universidad de Camaguey.
- Mata, M., Johana, M., & Toledo, O. (2018). Indicadores de evaluación presupuestaria. Caso de estudio unidad municipal comunales Cienfuegos. *I CIMES 2018*.
- Medianero, D. (2010). Metodología de evaluación ex post. Pensamiento crítico, .
- Mendez, J. (2013). Propuesta de un procedimiento para elevar la gestión del presupuesto de gastos en las divisiones Salud y Vivienda de la provincia Cienfuegos . *Tesis Maestría*. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Menendez, Y. (2017). Evaluación del presupuesto del estado en la unidad presupuestada municipal comunales cienfuegos. *Tesis de grado*. Cienfuegos, Cuba.
- Nuñez, J. (2013). Indicadores de gestión con enfoque de procesos para las universidades públicas mexicanas. *Tesis Doctoral*. Camaguey, Cuba , Cuba.
- Pachecos, J., Castañeda, W., & Calcedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Parodi, V. (2013). Propuesta metodológica para la evaluación integral de proyectos en el sector energético . *Tesis Doctoral*. Camaguey, Cuba, Cuba.
- Real Academia Española de la Lengua. (2018). *Diccionario - Proceso*. Obtenido de <https://dle.rae.es/proceso?m=form>
- Rodríguez, H., Fernández, A., & Martínez, A. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Retos de la Dirección* , 23-44.
- Rosales, R. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (4ta Reimpresión ed.). San José, Costa Rica: ICAP.
- Segone, M. (1988). A proposal for Strengthening the evaluation function in International Development organizations. *Democratic Evaluation*, 3.
- Tafur, G. (2016). Impacto de las nuevas políticas de educación superior en las universidades y escuelas politecnicas. *Dialnet* , 28-34.

Tejedor, F., Carmona, M., Beltran, J., Carrasco, R., & Rivas, M. (2009). *Guia para una gestión basada en procesos*. Obtenido de [https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf)

Toledo, O. (2019). Auditoria Interna en la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 3-10.

Universidad Metropolitana del Ecuador. (2014). *Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad Metropolitana*. Guayaquil: Universidad Metropolitana.

Vela. (2015). Indicadores para la evaluación integral de proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas. En I. Furniel. Camaguey, Ecuador, Ecuador: Universidad de Camaguey.

Vera, M. (2018). Bases epistemológicas de las gestión de la calidad en la universidad pública ecuatoriana. *Didáctica y Educación*, 31-50.

**ANEXOS**





# REGISTRO OFICIAL

## ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Dr. Gustavo Noboa Bejarano  
Presidente Constitucional de la República

### TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Año I -- Quito, Martes 2 de Mayo del 2000 -- N° 68

EDMUNDO ARIZALA ANDRADE  
DIRECTOR ENCARGADO

Teléfonos: Dirección: 282-564 -- Suscripción anual: s/. 1'000.000  
Distribución (Almacén): 583-227 -- Impreso en la Editora Nacional  
4.000 ejemplares -- 24 páginas -- Valor s/. 4.000

### SUMARIO:

Págs.	Págs.
<b>FUNCION LEGISLATIVA</b>	<b>RESOLUCION:</b>
LEY:	<b>SUPERINTENDENCIA DE</b>
2000-14 Ley de Creación de la Universidad Metropolitana .....	<b>COMPANIAS:</b>
2	00.QICL007 Expídense las normas sobre montos mínimos de activos en los casos de auditoria externa obligatoria .....
<b>FUNCION EJECUTIVA</b>	8
DECRETO:	<b>FUNCION JUDICIAL</b>
336 Modificase el Decreto Ejecutivo N° 929, publicado en el Registro Oficial N° 206 de 7 de junio de 1999 .....	<b>CORTE SUPREMA DE JUSTICIA</b>
3	<b>PRIMERA SALA DE LO</b>
<b>ACUERDOS:</b>	<b>LABORAL Y SOCIAL:</b>
<b>MINISTERIO DE DESARROLLO</b>	Recursos de casación en los juicios laborales seguidos por las siguientes personas:
<b>URBANO Y VIVIENDA:</b>	9-2000 Inocencio Gregorio Pérez Mora en contra de Industrias Ales C.A. ....
0008 Expídense las normas generales para el canje, sustitución y compensación de bonos asignados por el sistema de incentivos para vivienda .....	9
4	10-2000 José Manuel Ezequiel Simbaña Junja en contra del Municipio de Quito .....
<b>MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS:</b>	9
035-A Déjase insubsistente la designación del señor ingeniero Eduardo Albán Cevallos, como representante ante el Consejo Nacional de Estadística y Censos .....	19-2000 Senen Fong Martínez en contra de Exportadora Bananera Noboa S.A. ....
7	10
035-B Designase al señor ingeniero José Díaz Chiluisa como representante ante el Consejo Nacional de Estadística y Censos ..	24-2000 Angel María Galván Arias en contra del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones .....
7	11
039 Ratificase al señor ingeniero Gerardo Ernesto Cordero Ochoa como representante ante el Directorio del Instituto Nacional de la Región Amazónica Ecuatoriana (INCRAE) .....	33-2000 Héctor Cuenca en contra de Industrias Ales C.A. ....
7	12
	39-2000 Tania Tamara Delgado Echeverría en contra de Optica Profesional .....
	12
	42-2000 Miguel García Loor en contra de la empresa Conservera Tropical S.A. ....
	13

Anterior

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Siguiete

	Págs.
43-2000 Lidia Figueroa Mora viuda de Cedeño en contra de la empresa Balmanta S.A. ....	13
45-2000 Tomás Angel Burgos García en contra de la I. Municipalidad de Guayaquil .....	14
54-2000 Segundo Pablo Castro en contra de la Universidad Nacional de Loja .....	15
62-2000 Betty Bolivia Córdova González en contra del Jardín Escuela Particular Bilingüe Federico Froebel .....	16
65-2000 Héctor Paul Ramos Santillán en contra del Ing. Miguel Pérez Quintero .....	17
98-2000 Blanca Olivia Bastidas en contra de la empresa Ecuatoriana de Cerámica C.A. ....	17

## AVISOS JUDICIALES:

- Muerte presunta del señor Manuel Luis Socasi Sinailin (1ra. publicación) .....	18
- Muerte presunta del señor Teniente de Infantería Joffre Antonio Orellana Izquierdo (1ra. publicación) .....	19
- Muerte presunta de la señora Ivani Andriónkis Papaleo (2da. publicación) .....	20
- Muerte presunta del señor Francisco Rojas Quezada Hermida (2da. publicación) .....	21
- Juicio de expropiación seguido por la I. Municipalidad del Cantón La Libertad (2da. publicación) .....	22
- Muerte presunta del señor Mario Leorux Jaramillo (2da. publicación) .....	22
- Muerte presunta del señor Cóndor Alvaro Anacleto (2da. publicación) .....	23
- Muerte presunta del señor José Elias Flores (3ra. publicación) .....	24

N° 2000-14

## EL CONGRESO NACIONAL

## Considerando:

Que la Constitución Política de la República garantiza el desarrollo de la educación particular y reconoce a los padres el derecho de dar a sus hijos la educación que a bien tuvieren;

Que el proyecto académico general, presentado por los promotores de la Universidad Metropolitana, demuestra que cuenta con una adecuada infraestructura física, de equipos, académica y de recursos humanos para el cumplimiento de sus fines;

Que el CONUEP, ha emitido el informe legal favorable mediante resolución del 17 de agosto de 1999 y certificada por dicho organismo el 28 de septiembre de 1999, en consideración a que cumple con los requisitos establecidos en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas;

Que es de interés nacional impulsar toda clase de actividades y mecanismos orientados a mejorar la calidad de la educación, dentro de una concepción profundamente humanística de la ciencia y la técnica y con un ejercicio profesional de alto contenido ético y moral; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente,

## LEY DE CREACION DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA

Art. 1.- Créase la Universidad Metropolitana, como entidad de derecho privado, con personería jurídica, sin fines de lucro y con autonomía académica, administrativa y financiera. Sus actividades se regularán de conformidad con las disposiciones de la Constitución Política de la República, la ley, el Estatuto de la Universidad y la reglamentación que se dicte en el marco jurídico sobre la materia.

La Universidad Metropolitana tendrá su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y sucursales en las ciudades de Machala y Quito.

La Universidad Metropolitana, contará con las siguientes especialidades académicas:

- a) Relaciones Internacionales y Diplomacia Comercial;
- b) Administración de Empresas Turísticas e Industrias de la Recreación;
- c) Desarrollo Humano, con especialización en Ventas y Marketing Social;
- d) Administración y Planificación en el Cuidado de la Salud;
- e) Administración Agrícola y Comercialización de Productos Primarios; y,
- f) Administración y Planificación de Proyectos Informáticos.

Art. 4.- El patrimonio y fuentes de financiamiento de la Universidad Metropolitana estará constituido por:

- a) Los recursos económicos y bienes muebles e inmuebles propios del Instituto Técnico Superior "Junior College del Ecuador" con sede en las ciudades de Machala, Quito y Guayaquil;
- b) Los recursos provenientes del régimen de matrículas y aranceles universitarios y de autogestión; y,
- c) Los recursos provenientes de legados y donaciones que le hicieren personas naturales o jurídicas nacionales o internacionales.

La Universidad Metropolitana para su funcionamiento no recibirá del Estado asignación económica alguna.

Anterior

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Siguiente

Art. 5.- La Universidad Metropolitana cobrará matrículas, pensiones y otros emolumentos en moneda de curso legal.

Art. 6.- La Universidad Metropolitana concederá becas en un porcentaje equivalente o superior al 10% de alumnos matriculados, disposición que será normada en el reglamento.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El ingeniero Salomón Fadul, uno de los patrocinadores de la creación de la Universidad Metropolitana se encargará temporalmente del Rectorado, quien con los encargados de los prorectorados ingeniero Carlos Espinoza Proaño e ingeniero José Barrezueta Bacherel, dirigirán el proceso de institucionalización de la nueva universidad. El Rector encargado será quien convoque a una asamblea universitaria para la integración del Consejo Universitario, en el plazo máximo de noventa días contado desde la promulgación de esta ley en el Registro Oficial.

SEGUNDA.- El Consejo Universitario de la Universidad Metropolitana que se designe de conformidad con la ley dentro de los sesenta días posteriores a su conformación elaborará el estatuto de la misma que será luego sometido a la respectiva aprobación por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP).

TERCERA.- Para su organización, la Universidad Metropolitana, se sujetará a las disposiciones pertinentes del Estatuto de la Universidad Técnica de Machala, en todo aquello que fuere aplicable, hasta que entre en plena vigencia el Estatuto de la Universidad Metropolitana. El Rector encargado, de conformidad con sus estatutos vigentes, convocará a elecciones de autoridades en el plazo máximo de ciento veinte días.

CUARTA.- La Universidad Metropolitana no podrá crear extensiones en el lapso de cinco años. Tampoco podrá impartir cursos para graduar a egresados de otras universidades en las carreras contempladas en esta ley o en otras, dentro del mismo lapso.

QUINTA.- Solo después de haber egresado cuatro promociones, la Universidad Metropolitana, podrá impartir cursos de posgrado. Los programas de posgrado deberán someterse a las normas legales y a las resoluciones que sobre el tema establezca el CONUEP.

SEXTA.- La Universidad Metropolitana deberá mantener una coordinación general entre las sedes en el campo académico, aunque en lo administrativo y económico puedan manejarse las sedes en forma descentralizada.

#### DISPOSICION FINAL

La presente ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, en la sala de sesiones del Pleno del Congreso Nacional del Ecuador, a los trece días del mes de abril del año dos mil.

f.) Carlos Falquez Batallas, Presidente (E).

f.) Guillermo H. Astudillo Ibarra, Secretario General.

Palacio Nacional, en Quito, a veinte de abril del año dos mil.

PROMULGUESE.

f.) Gustavo Noboa Bejarano, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico:

f.) Marcelo Santos Vera, Secretario General de la Administración Pública.

N° 336

Gustavo Noboa Bejarano  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE  
LA REPUBLICA

Considerando:

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 929, publicado en el Registro Oficial No. 206 de 7 de junio de 1999, se declaró Zona Minera Especial al área ubicada entre las confluencias de los ríos Jaldín y Cuenca, los mismos que conforman el río Paute, hasta su confluencia con el Santa Bárbara, en el sector Bullcay, y posteriormente continuando su curso hasta el sector de El Cabo del cantón Paute de la provincia del Azuay;

Que, en el artículo 6 del decreto ejecutivo en mención, se crea el Comité Consultivo de la Zona Minera Especial del Paute, el mismo que tiene entre sus miembros a un funcionario de la Cámara de Minería del Azuay;

Que, en el artículo mencionado en el considerando anterior se ha deslizado un error que es preciso enmendar, por cuanto el miembro que debe conformar el Comité Consultivo de la Zona Minera Especial del Paute, es un funcionario de la Cámara Cantonal de Minería de Cuenca ya que la organización gremial aludida en el Decreto Ejecutivo No. 929 no existe; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171 de la Constitución de la República del Ecuador,

Decreta:

Art. 1 En el primer inciso del artículo 6 del Decreto Ejecutivo No. 929, publicado en el Registro Oficial No. 206 de 7 de junio de 1999, sustitúyase la frase "Cámara de Minería del Azuay" por "Cámara Cantonal de Minería de Cuenca".

## ACTA DEL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA

En la ciudad de Machala a los veinticuatro días del mes de junio del año dos mil dos, siendo las 19h00, en el campus de la Universidad Metropolitana, ubicada en el Km. 1.5 Vía Pajonal, se reunieron las siguientes personas miembros del Consejo Universitario Superior de la Universidad Metropolitana: Ec. Jorge Salomón Fadul Franco, Rector; Dr. José Cabrera Román, Prorector; Ing. Com Carlos Espinoza Proaño, Prorector; Ing. Carlos Espinoza Cevallos, Prorector; Dr. Patricio Romero Barberis, Decano de la Facultad de Jurisprudencia; Ing. Juan Palomeque Tapia, Decano de la Facultad de Administración de Empresas; Angel Reyes Reyes y Ana Leonor Valencia, Representante de los Trabajadores; Eduardo Chang Espinoza, Representante de los estudiantes; y, Tania Alaña, Representante de los Estudiantes. Dr. José Cabrera Román. Acudiendo a la Convocatoria realizada por el señor Rector de la Universidad para tratar el orden del día que se transcribe:

- 1.- Aprobación del Acta Anterior
- 2.- Creación del Consejo Universitario Supremo y Reforma de los Estatutos.
- 3.- Creación de las Facultades de Jurisprudencia, Gestión Empresarial, Comercialización y Negocios y Comunicación Social.
- 4.- Varios.

Preside el Consejo el Rector, Ec. Jorge Salomón Fadul Franco, y actúa como Secretario su titular el Ab. José Pacheco Reina. El señor Secretario procede a tomar lista de los miembros asistentes y constata que existe el quórum de instalación suficiente. En este estado el señor Rector dispone que se entre a tratar el primer punto del orden del día, esto es, aprobación del acta anterior. El señor Secretario procede a dar lectura íntegra del acta anterior del Consejo Universitario Superior. Leída que fue dicha acta en alta voz por el señor Secretario, a los miembros del Consejo Universitario, estos por unanimidad la aprueban.

En este estado se procede a tratar el segundo punto del orden del día esto es, Creación del Consejo Universitario Supremo con las atribuciones y características siguientes :

### Del Consejo Universitario Supremo

Art. 15.- El Consejo Universitario Supremo es la autoridad máxima de la Universidad Metropolitana está integrado por:

1. Rector
2. Los Prorectores de las sedes
3. Los Prorectores Adjuntos
4. Nueve Representantes de los patrocinadores
5. Seis Representantes de los profesores, los mismos que deberán ser Decanos
6. tres representante de los estudiantes; y
7. tres representante de los trabajadores

El Reglamento respectivo fijará el procedimiento de elección del representante estudiantil y de los trabajadores.

Art. 16.- El Consejo Universitario Supremo es el organismo de más alto nivel de la Universidad y habrá uno en cada una de sus sedes debidamente aprobadas. Sus decisiones son de última instancia y desarrolla sus actividades de manera directa,

El Consejo Universitario Supremo sesiona ordinariamente cada seis meses, para tratar asuntos que no tienen carácter urgente o emergente que somete a su consideración el Rector; y extraordinariamente cuando es convocado para tratar asuntos que requieren de pronunciamiento inmediato.

La convocatoria a sesión del Consejo Universitario Supremo contiene el orden del día.

Art. 17.- Las decisiones del Consejo Universitario Supremo son definitivas y obligatorias.

Art. 18.- El Consejo Universitario Supremo puede confirmar, modificar o revocar sus propias resoluciones, de acuerdo con su Reglamento de funcionamiento.

Art. 19.- Para conocimiento de los organismos universitarios, profesores y estudiantes se publican las resoluciones del Consejo Universitario Supremo en el Boletín interno de la Universidad.

Art. 20.- Son obligaciones y atribuciones del Consejo Universitario Supremo:

1. Elegir al Rector mediante elección directa de sus miembros;
2. Formular el Estatuto Universitario y sus reformas y someterlas a la aprobación del Consejo Nacional de Educación (CONESUP).
3. Dirigir, planificar y orientar las actividades académicas, administrativas y económicas de la Universidad Metropolitana con miras al cumplimiento de sus objetivos.
4. Conocer y resolver, con arreglo a la Ley, Reglamento, este Estatuto y los reglamentos, los asuntos relativos a organización y funcionamiento de la Universidad y los de carácter técnico, académico, administrativo o económico que le sean sometidos a su consideración.
5. Crear, clausurar, integrar, supervisar y reorganizar las Sedes, Facultades, Centros Académicos, y definir la modalidad de los programas.
6. Aprobar el presupuesto de la Universidad Metropolitana hasta el 31 de Diciembre del año anterior.
7. Expedir los reglamentos necesarios para la buena marcha académica y administrativa de la Universidad Metropolitana .
8. Conocer y resolver las solicitudes de Excusas, renunciaciones, licencia y comisión de servicio, formuladas por el Rector de la Universidad Metropolitana .
9. Crear y Fijar las tasas y derechos de Arancel Universitario a petición del Rector.
10. Fijar el sistema de remuneraciones tanto de las autoridades, del personal docente como administrativo y de servicio.
11. Conferir el Título de Doctor Honoris Causa, a favor de una personalidad nacional o extranjera que haya prestado relevantes y excepcionales servicios a la Universidad y al país, en el campo de la ciencia y la cultura.
12. Coordinar y reglamentar la docencia y la extensión universitaria.
13. Conceder becas a los estudiantes que hayan terminado con aprovechamiento sus estudios de conformidad con el Reglamento que se dicte para el efecto.
14. Velar porque la enseñanza corresponda a los fines determinados en la Ley, estatuto, reglamento y plan de estudios.
15. Fomentar la cultura de los estudiantes como parte esencial de la educación.
16. Autorizar al Rector la suscripción de contratos o compromisos económicos.
17. Reglamentar la revalidación de certificados y títulos extranjeros teniendo en cuenta lo estipulado en los Tratados Internacionales y las normas de CONESUP.



UNIVERSIDAD  
**METROPOLITANA**  
FIEL COPIA DEL ORIGINAL

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

18. Fomentar el movimiento cultural y científico del País.
19. Reglamentar y fomentar el intercambio de profesores y estudiantes.
20. Fomentar la cooperación entre diversas Facultades y Escuelas de la Universidad Metropolitana .
21. Aprobar los Reglamentos Internos, los Estatutos de la Asociación de Profesores, Estudiantes y Trabajadores de la Universidad Metropolitana .
22. Las demás que señala la Ley, este Estatuto y los Reglamentos.

Para el efecto el señor Rector toma la palabra y manifiesta que de esta manera se podrá contar con la participación de los patrocinadores que hicieron posible la creación de nuestra Universidad dentro de la estructura organizacional, así como se cumplirá con los requisitos impuestos por la Ley de Educación Superior en cuanto a las representaciones laboral y estudiantil, para lo cual se encargará Apoya la moción el Ing. Carlos Espinoza Proaño. No habiendo otra moción, los asistentes miembros del Consejo Universitario Superior proceden a votación directa y por unanimidad aprueban este punto.

Con respecto al Tercer punto del orden del día, el señor Rector manifiesta la necesidad de crear las facultades de Jurisprudencia, Gestión Empresarial, Comercialización y Negocios y Comunicación Social en las tres sedes. Apoya la Moción el Dr. José Cabrera Román.

No habiendo otro punto que tratar en "Varios", se dispone que el señor Secretario proceda a redactar el acta de esta sesión y disponga la elaboración de los respectivos nombramientos. Con lo que el señor Rector declara concluida esta sesión siendo las 21h00, se agrega a esta acta las cartas poderes respectivas, firmado para constancia los miembros del Consejo Universitario asistentes. No habiendo otra moción, los asistentes miembros del Consejo Universitario Superior proceden a votación directa y por unanimidad aprueban este punto.

Firmas del Acta del Consejo Universitario de la Universidad Metropolitana de fecha 24 de junio del 2002. Firmado por todos los miembros del Consejo Universitario Superior Asistentes, certifico q es fiel copia a su original, Machala, 24 de junio del 2002.-

Ab. José Pacheco Reina  
Secretario



UNIVERSIDAD  
**METROPOLITANA**  
FIEL COPIA DEL ORIGINAL

SECRETARÍA GENERAL PROCURADOR

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA MSC NORMA GRACIELA SORIA LEON  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA – UNIVERSIDAD METROPOLITANA**

**1. Que tiempo tiene usted realizando el presupuesto de la Universidad Metropolitana**

Llevo 20 años elaborándolo siempre en colaboración del área de contabilidad

**2. Como se estructura el presupuesto de la UMET**

Se distribuye en ingresos donde se detallan las carreras, maestrías o programas de educación continua, luego se segregan los gastos por áreas administrativas o de apoyo a la academia.

**3. En cuantas fases se divide el presupuesto de UMET**

El presupuesto se trabaja en 3 etapas, las primera es la propuestas de las diferentes áreas, luego se hace el analiza si hay ajustes que se consideren pertinentes por mí se los realiza y se deja establecido el presupuesto mismo que debe ser aprobado por el CAS que es el consejo máximo colegiado de la UMET, finalmente se elabora la ejecución al cierre de cada año.

**4. Desde hace 20 años se ha llevado el mismo proceso**

No, se ha ido mejorando paulatinamente este proceso, en estos últimos 2 años se ha involucrado mucho más el área académica solicitando sus propuestas de presupuestos a los directores de carreras, así hemos ido mejorando las necesidades de cada carrera, adicional para el año 2020 se está programando dentro del sistema contable parámetros para que la ejecución se la pueda realizar por este medio y no de manera manual como se lo ha hecho a lo largo de estos años que es por medio de cuadros de Excel.

**5. Considera usted que el proceso presupuestario de la UMET es óptimo se han realizado análisis donde se pueda concluir o demostrar esto.**

Considero que si bien es cierto es un proceso transparente falta mucho mejorar la elaboración del presupuesto, los análisis que realizo a los cierres de cada año siempre arrojan una sub-ejecución o sobre-ejecución en casi todos los rubros.

**6. Las instituciones educativas deben de cumplir alguna exigencia en la ejecución del presupuesto**

Sí, hay ciertos rubros que exigen en la normativa que es la Ley de Educación Superior ejecuciones de porcentajes sobre los ingresos por ejemplo investigación, capacitación.

**7. Quien vela por que estos porcentajes se cumplan**

El área de contabilidad vigila que estos rubros se ejecuten y se cumplan, recordemos que las instituciones de educación superior aunque tengamos autonomía financiera somos supeditados evaluados por organismos de control como el CES, CACES, SENESCYD.

**8. Actualmente cuenta con un manual que norme el proceso presupuestario**

No tenemos un manual escrito pero si se realiza cada pedido, socialización y aprobación de presupuestos por medio de actas, se tiene 2 mesas de trabajos donde se discute sobre el tema de la elaboración.

**9. Finalmente tiene algún otro comentario relevante del proceso presupuestario que resaltar en esta entrevista.**

Pues solamente que el proceso ha mejorado que la academia ahora ya no solo entiende de clases sino también de lo que involucra monetariamente mantener una carrera en pie con un grupo grande de estudiantes y gozando de una buena educación y una infraestructura idónea .



**Entrevistador**

Shirley Velásquez



**Entrevistado**

Norma Soria



## **ANALISIS Y CONCLUSIONES ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

El objetivo de la entrevista no estructurada realizada a la máxima autoridad financiera de la Universidad Metropolitana fue para conocer el proceso de la elaboración del presupuesto anual así como de su ejecución, se analizaron factores importantes como la estructura, las fases, los lineamientos a seguir por los organismos de control de las Instituciones de educación superior, así como también personal involucrado en el proceso y se identificó las mejoras en el mismo.

A partir de las preguntas realizadas concluimos que no existe un manual o política escrita para el proceso presupuestario en la UMET incidiendo esto negativamente en sus fases de elaboración y ejecución, si bien es cierto se respeta lineamientos establecidos por los entes reguladores no se está cumpliendo con el principio base de un presupuesto que es la correcta planificación sobre la cual vamos a ejecutar tareas que van a concluir haciendo un correcto uso de recursos monetarios.

*Evolución de la institución respecto a la evaluación  
externa y la acreditación*

## **2. Evolución de la institución respecto a la evaluación externa y la acreditación por períodos**

### **2.1 Período 2009 – 2012**

Para el cumplimiento del Mandato Constituyente 14, la evaluación del desempeño institucional de las IES realizada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) en el año 2009 se basó en cuatro criterios fundamentales: academia, estudiantes y entorno de aprendizaje, investigación y gestión interna. En esa ocasión la Universidad Metropolitana (UMET), fue ubicada en la categoría E (CONEA, 2009).

A partir de la fecha, la UMET realizó profundos cambios a favor de la calidad y la excelencia, muestra de esto fue la suspensión definitiva del ex centro académico “Atarazana” de la ciudad de Guayaquil (2009), proceso avalado por el Consejo Nacional de República, y por la Corte Constitucional mediante sentencia Nro. 0011-12-SIS-CC dentro del trámite de acción por incumplimiento Nro. 0053-10-IS que ordenó la formulación de un plan de contingencias con el apoyo de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior, plan que fue elaborado por la UMET y aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES) el 18 de enero de 2013 mediante acuerdo N.- ACU-SO-04-N025-2013.

A fin de ejecutar la disposición transitoria décimo tercera de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que propugna la evaluación de las universidades categorizadas “E” por el ex CONEA, la Universidad Metropolitana entre el 30 de enero de 2012 y el 9 de febrero de 2012 fue visitada por el Equipo evaluador no. 10 del CEAACES

Mediante el Acta No.25, Resolución No. 003-022-25-2012, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), con fecha de aprobación en el Consejo del 11 de abril de 2012, publicó los siguientes resultados de la evaluación de la UMET:

- Modelo de análisis de utilidades: 0,504/1
- Modelo de lógica difusa: 0,563/1
- Modelo de análisis de conglomerados: Grupo Dos
- Resultado final: Parcialmente aceptable.

Por lo que la UMET se ubicó en la categoría transitoria D, además de que se les suspendieron las matrículas en los primeros niveles en las carreras de “Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa” y “Licenciatura en Comunicación Social”.

## 2.2 Período 2012 – 2014

Luego del resultado de abril de 2012, la UMET reformó su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2012 – 2016 y en consecuencia sus Planes Operativos Anuales 2012 y 2013.

El Plan de Desarrollo Institucional de la UMET 2012-2016 (UMET, 2012) y su Plan Operativo Anual 2012 (UMET, 2012), representaron un plan de ruptura que dio inicio al camino hacia la excelencia.

El CEAACES, en el mes de diciembre de 2012 valoró la extensiones de la Universidad Metropolitana ubicadas en las ciudades de Quito y Machala, los resultados de este examen ubicaron a la Sede Quito en el grupo de extensiones “Condicionadas” y a la Sede Machala como “Fuertemente condicionada”; frente a estos resultados y con el objetivo de mejorar la situación previa a la evaluación institucional que el enunciado organismo aplicaría a todas las IES del Ecuador se construyó un plan de mejoras para la mejora de su desempeño.

El método utilizado por CEAACES para evaluación del entorno de aprendizaje, abordó a la UMET como proyecto académico, estructurado alrededor de tres criterios, que sirven de soporte para la coyuntura de las acciones de gestión y acumulación del conocimiento. Estos ejes corresponden a:

- Academia Universitaria,
- Infraestructura Universitaria, y
- Gestión y Política Institucional.

Con pesos del 45, 30 y 25% en el orden aludido sobre una calificación de 100 puntos.

Como resultado de este proceso de evaluación las extensiones de la Universidad Metropolitana fueron evaluadas por el CEAACES, cuyos resultados ubicaron a la Extensión ubicada en la sede Quito en grupo de desempeño G2, que establece condiciones “medianamente aceptables” lo que condiciona su permanencia en el sistema a la elaboración de un plan de mejoras que haga énfasis en los macro criterios ACADEMIA, INFRAESTRUCTURA y GESTIÓN Y POLÍTICA INSTITUCIONAL, de conformidad con la Disposición Transitoria Quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior, este plan fue enviado a CEAACES el 19 de Agosto de 2013.

El día 17 de septiembre de 2013 CEAACES envía a la UMET la Resolución No. 002-060 - CEAACES-2013 en la que se da a conocer la aprobación o no de extensiones. Así mismo envió los Informes técnicos de evaluación del plan de mejoras de las extensiones Quito y Machala, en la que el Pleno del CEAACES recomienda su “NO APROBACIÓN” indicando las razones y observaciones al documento presentando y concediendo 15 días para la elaboración de un nuevo plan que se desglose en tareas que puedan ser verificadas en posteriores visitas in situ que realizará el CEAACES, situación que motivó la presentación de un plan de mejoras, instrumento que recoge las observaciones contenidas en el mencionado Informe.

Posteriormente en este término, la UMET reformuló los planes de mejora de las dos sedes y recibió finalmente la aprobación con altas puntuaciones (Oficio No. CEAACES – CEE – 2013 – 0001 - O).

#### **Sede Quito.**

- Documento del plan: 10/10
- Plan de acción: 83,66/90
- Calificación total: 93,66

#### **Sede Machala**

- Documento del plan: 9,17/10
- Plan de acción: 87,06/90
- Calificación total: 96,22

Elementos clave del plan de mejoras de las sedes

#### **Sede Quito**

El **propósito del plan de mejoras** que se presentó consistía en “mejorar sustantivamente en la Sede Quito de la Universidad Metropolitana, los valores de todos los indicadores evaluados por el CEEACES en el proceso de evaluación de extensiones de las Instituciones de Educación Superior (IES), en los criterios Academia, Infraestructura y Gestión y Política Institucional, lo cual permitirá un mejor desempeño institucional e incrementar la calidad de sus procesos misionales, según se expresa en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y según se planifica en sus planes operativos (POA) para los años 2014 y 2015”.

#### **Sede Machala**

**Objetivo general:** Hasta el mes de Marzo 2015, superar los valores de los indicadores evaluados por la evaluación de CEAACES-2013 en la Universidad Metropolitana extensión Machala, a través del análisis descriptivo de variables, que permitan definir acciones de perfeccionamiento y autorregulación, erradicando las causas-raíz de las bajas puntuaciones obtenidas a fin de mejorar la calidad de los procesos académicos, de infraestructura, y, gestión y políticas institucionales, criterios sustentados en indicadores de eficacia, eficiencia y funcionalidad.

Con fecha 27 de noviembre de 2013, el CEAACES publicó el “Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y las Escuelas Politécnicas”.

Según el informe, la Universidad Metropolitana está acreditada en el Sistema de Educación Superior del Ecuador por el período de cinco años, por haber cumplido los estándares de

calidad establecidos por el CEAACES y se ubica en la categoría C entre las universidades que imparten pregrado y postgrado.

Según la Resolución No. 001-071-CEAACES-2013, se estableció el Reglamento para la determinación de resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas y de su situación académica e institucional. Aprobado por el Pleno del CEAACES 14 y 20 de noviembre de 2013. Disponible en la página web del CEAACES.

### **2.3 Período 2014 – 2016**

#### **a) Evaluación de extensiones**

En la sesión No. 02 del 16 de enero de 2015, la Comisión de Evaluación de Extensiones, Sedes, Paralelos, Programas y otros de similares características aprobó el modelo, proyecto y cronograma de evaluación de extensiones universitarias ubicadas en los grupos de desempeño “Condicionadas” y “Fuertemente condicionadas”, mediante la resolución No. 006-CEAACES-SE-02-2015, notificada a la Universidad Metropolitana, mediante oficio No. CEAACES-USG-2015-099-O del 4 de febrero de 2015.

Posteriormente, mediante oficio No. CEAACES-USG-2015-0124-O, se notificó a la Universidad Metropolitana la Reforma al Reglamento para el funcionamiento ulterior de las extensiones de las Instituciones de Educación Superior posterior a la evaluación realizada por el CEAACES; aprobada mediante la Resolución No. 047-CEAACES-SO-03-2015, en la tercera sesión ordinaria del Pleno del CEAACES, realizada el 20 de febrero de 2015. La Dirección de Aseguramiento de la Calidad, CEAACES, envió el “INSTRUCTIVO GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE INFORMES FINALES DE LOS PLANES DE MEJORAS DE LAS EXTENSIONES CONDICIONADAS Y FUERTEMENTE CONDICIONADAS, DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”, en el que se definieron los lineamientos para la elaboración, presentación y evaluación de los informes finales correspondientes a los planes de mejora de las extensiones de las IES ubicadas en el grupo de las condicionadas y fuertemente condicionadas. Como parte del acompañamiento del CEAACES, se designó un técnico, para dar soporte a la sede Quito durante el proceso de evaluación, lo cual consta en la Circular No. CEAACES-CEESPP-2015-0002-C del 19 de febrero de 2015, al cual se anexaron además los formularios diseñados para información de campus, información de docentes, información de estudiantes y de publicaciones.

Los resultados de la evaluación de la sede fueron notificados a la Universidad Metropolitana con fecha 7 de agosto de 2015, mediante la RESOLUCIÓN NO. 579-CEAACES-SE-16-2015, la cual en sus artículos 1 y 2, expresa la determinación de que la extensión Quito se encuentra en el grupo de las “aprobadas” y la extensión Machala de la Universidad Metropolitana se encuentra en el grupo de desempeño denominado "no aprobadas", al no haber alcanzado un promedio igual o superior al 70 % de acuerdo al método estadístico directo. El Informe Final del Proceso de Evaluación de las Extensiones denominadas “de las condicionadas” y “de las

fuertemente condicionadas”, para la sede Machala, presentó los antecedentes, la metodología aplicada, el modelo y los resultados alcanzados. En el informe se señalan los resultados por indicadores, criterios y subcriterios, que ofreció un desempeño de 62,95 %.

El artículo 11, inciso cuarto, del Reglamento para el Funcionamiento Ulterior de las Extensiones de las Instituciones de Educación Posterior a la Evaluación Realizada por el CEAACES (codificado) expone que “de manera excepcional y siempre que lo considere pertinente, el Pleno del CEAACES podrá aprobar que las extensiones que no alcancen el mínimo establecido para ubicarse en el grupo de desempeño denominado "de las aprobadas" elaboren un plan emergente que les permita, en el plazo de seis meses, ser evaluadas nuevamente a fin de determinar si cumplen con el porcentaje mínimo requerido"; Según el cual a partir de la RESOLUCIÓN NO. 597-CEAACES – SE – 18 – 2015, el CEAACES resolvió en su artículo 1, determinar que las extensiones ubicadas en el grupo de desempeño denominado de las "no aprobadas", como producto del proceso de evaluación llevado a cabo, que deseen someterse a una nueva evaluación, deberán presentar una solicitud ante este Organismo, anexando el respectivo plan emergente, conforme lo señala el artículo 20 del Reglamento para la Evaluación Externa de las Extensiones Condicionadas y Fuertemente Condicionadas.

La sede Machala presentó su plan emergente de reevaluación, el cual le fue aprobado por el CEAACES (RESOLUCIÓN NO. 635-CEAACES-SO-23-2015). El Plan Emergente de reevaluación de la sede Machala, al corto plazo, articula con el Plan de Mejora Institucional de la UMET, armoniza sus objetivos con los documentos rectores en función de las estrategias y acciones a realizar, entre ellos el Estatuto Institucional, El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), El Plan Operativo Anual para la Acción (POA), el Plan Nacional del Buen Vivir y sus Agendas Zonales, los objetivos estratégicos de ciencia y tecnología y los informes de evaluación del CEAACES, a la sede y la institución, con una alta inclusión de sus modelos aplicados y el modelo genérico de evaluación de carreras.

b) Proceso de evaluación institucional, acreditación y recategorización. Año 2015.

La Universidad Metropolitana solicitó al CEAACES su inclusión en el proceso de evaluación institucional, acreditación y recategorización del año 2015.

En el marco del proceso de Evaluación Institucional a Universidades y Escuelas Politécnicas 2015, el CEAACES elaboró una Propuesta de adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013, al Proceso de Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas, cuya versión preliminar fue socializada a la comunidad universitaria el 17 de julio de 2015. El modelo, adaptado del modelo de evaluación del año 2013 para el proceso de evaluación, acreditación y recategorización de las universidades y las escuelas politécnicas, fue aprobado el 2 de septiembre de 2015 mediante la Resolución No. 589-CEAACES-SO-17-2015, emitiéndose sus anexos 1 y 2 (ANEXO 1 RESOLUCIÓN No. 589-CEAACES-SO-17-2015 Modelo y ANEXO 2 RESOLUCIÓN No. 589-CEAACES-SO-17-2015 Pesos)

En la misma fecha, mediante la RESOLUCIÓN No. 590-CEAACES-SO-17-2015 se aprobaron los hitos del cronograma del proceso de evaluación, acreditación y recategorización de las universidades y escuelas politécnicas 2015, de conformidad con el Anexo 1, parte integrante de dicha Resolución (ANEXO 1 RESOLUCIÓN No. 590-CEAACES-SO-17-2015 Cronograma)

Habiéndose cumplido todos los pasos del proceso, mediante la RESOLUCIÓN No. 387-CEAACES-SO-11-2016, emitida a los 9 días de mayo de 2016, se ratifica en la categoría C a la Universidad Metropolitana.

Los resultados no cumplieron las expectativas de la comunidad universitaria, la cual en su proceso de autoevaluación determinó mejores niveles de cumplimiento y desempeño de determinados indicadores y estándares del modelo aplicado. No obstante el proceso seguido constituyó un ejercicio de extraordinario valor para el camino a la excelencia de la Universidad Metropolitana.

La UMET en categoría C, puede:

- 1) Ofertar nuevas maestrías profesionales y especializaciones (con excepción de programas de interés público que comprometan de modo directo la vida, la salud y la seguridad de la ciudadanía, siempre y cuando cuenten con la aprobación del CES).
- 2) Ofertar nuevas carreras de tercer nivel (con excepción de programas de interés público que comprometan de modo directo la vida, la salud y la seguridad de la ciudadanía, siempre y cuando cuenten con la aprobación del CES).
- 3) Continuar ejecutando las maestrías académicas que estén vigentes, sin nuevas matrículas.
- 4) Continuar ejecutando las carreras de interés público que estén vigentes. Incluyendo matrículas.

Todo lo anterior significa sostener las oportunidades de cumplir con su encargo social. Además, implica también nuevos retos al desempeño en todos los procesos sustantivos y de apoyo de la organización.

#### **2.4 Análisis situacional según los resultados de la evaluación y acreditación institucional**

Una vez concluido el proceso de evaluación, acreditación y categorización institucional del año 2015, la Universidad Metropolitana elabora su nuevo Plan de Mejoras Institucional (PMI) para el período del 1ero de julio de 2016 al 30 de junio de 2018, según establece la normativa del CEAACES. Para la institucionalidad y organización de la UMET, esto significa una nueva actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), para el período 2016 – 2020, como punto de partida para la mejora continua de la calidad en todos sus procesos.



#### 2.4.1 Situación desde la perspectiva del avance institucional

La Universidad logra en el año 2014 la aprobación por el CES del nuevo Estatuto Institucional, acontecimiento que permitió el tránsito progresivo a una nueva estructura y funcionamiento que fortaleció la institucionalidad, así como la mejora, actualización y modernización de su marco normativo administrativo y académico acorde a la situación nacional e internacional. La estructura orgánica y funcional fortalece los procesos gobernantes, los agregadores de valor o sustantivos, los procesos especiales y los habilitantes de asesoría y de apoyo. Cuenta con cuatro vicerrectorados que atienden los procesos sustantivos y de apoyo, dos vicerrectores para la gestión de las sedes, la conformación de los centros de soporte para el posgrado, la educación continua, la formación en docencia universitaria y la educación semipresencial, a distancia y en línea.

El Plan de Mejora Institucional 2014 – 2016 mostró avances en sus diferentes etapas y se realizaron acciones correctivas resultantes de la autoevaluación que dieron lugar a estrategias de mejoras efectivas. La sede Quito fue aprobada con buenos resultados en la evaluación externa y ejecuta su plan post evaluación, lo mismo que la sede Machala inicia su mejora post evaluación bajo un plan emergente a fin de superar los niveles y estándares necesarios de aprobación (UMET, 2016).

En los años 2014 y 2015, mejoró sustantivamente la organización en cuanto a todos sus procesos, de planificación, planeamiento estratégico y operativo, de la ética institucional, de la gestión de la calidad a partir de la gestión de su oferta académica, de las políticas y procedimientos, del sistema para el seguimiento y control del PEDI (CMI-UMET). La apuesta universitaria a la mejora de los indicadores de Academia, a través de la colaboración internacional permitió la contratación de profesores con doctorados que acompañan y fortalecen el profesorado en su formación y superación profesional, a través de iniciativas estratégicas como la Escuela de Doctores y el Programa de Carrera Docente (PCD). El indicador de formación de posgrado muestra valores en ascenso (43,5), pero lo más importante ha sido el impacto en la comunidad universitaria conformándose redes de intercambio académico. Así mismo los indicadores de la dedicación y carrera docente muestran mejores niveles de satisfacción y se cumplen y superan sus estándares.

La investigación se encuentra en el marco de uno de los objetivos estratégicos institucionales, se planifica y ejecuta sistémicamente, bajo una estructura de líneas, programas y proyectos articulados al PNBV que cuenta con la participación de profesores con doctorados, que organizados en grupos garantizan las pirámides científicas y la mejora continua de las salidas de la investigación. Son mejorados los niveles de elaboración de textos científicos y sus subsecuentes publicaciones de artículos en revistas, memorias de eventos científicos, libros y capítulos de libros, bajo arbitraje y evaluación por pares. Aunque resulta necesario el incremento de las publicaciones de artículos para alcanzar los máximos niveles de los estándares y superarlos y publicar en revistas de las bases de datos de mayor impacto, la

institución avanza en la producción de textos científicos y en la cultura científica que se requiere como parte del quehacer académico institucional.

La vinculación con la sociedad alcanzó mejores niveles de organización y gestión. Como objetivo estratégico del desarrollo institucional, la planificación de la vinculación se concibe bajo una estructura de plan, programas, proyectos y componentes, lo cual consta en el marco normativo de este proceso. Se cuenta con una estructura programática que forma parte de las acciones universitarias en cada zona de desarrollo de su ámbito geográfico y objetivo, del PNBV. Se implementa el seguimiento a la gestión del ciclo de proyectos bajo el Enfoque de Marco Lógico, lo cual ha permitido avanzar en la nominalización del impacto que se genera en la sociedad, lo mismo que debe mejorarse progresivamente a partir de que la medición de los impactos se realice según los indicadores objetivamente verificables (IOV) declarados en los proyectos. La universidad ha participado en proyectos asociados a intereses de los organismos del estado, entre ellos del gobierno provincial del Pichincha, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de la Superintendencia del Control del Poder del Mercado, unidades educativas en Quito y Guayaquil, de la salud visual en varias provincias, así como del sector empresarial, comunidades y emprendimientos de mediana y pequeña escalas.

Como parte de la estrategia universitaria, la mejora de la disponibilidad de recursos e infraestructura es un objetivo clave. A pesar de las limitaciones de las edificaciones para la mejora de los espacios físicos, se cuenta con una ambientación y uso funcional mejorados, así como con varios convenios para el uso de instalaciones deportivas externas, lo cual está asociado a proyectos de bienestar estudiantil. Fue mejorada la calidad de las aulas y su equipamiento lo mismo que los puestos de trabajo de los profesores. La universidad invierte en la mejora de las instalaciones y en la adquisición de nuevos edificios con mejor infraestructura. La infraestructura de bibliotecas se mejora sustantivamente lo mismo que el acervo bibliográfico y la disponibilidad de bibliotecas virtuales y accesos a bases de datos. Se trabaja aceleradamente en el repositorio digital de las bibliotecas, para mejorar la disponibilidad y acceso a estos recursos.

En el período analizado hasta la actualidad, se mejoraron las condiciones del bienestar estudiantil. La universidad otorga becas con financiamiento propio y sostiene invariables los niveles arancelarios de los últimos años. Participa del proyecto “Política de Cuotas” de la SENESCYT, con el otorgamiento de becas bajo una política inclusiva. La universidad sostiene una política de acción afirmativa por la que se le reconoce en el entorno y cuenta con sus referentes documentales y declaratorios al respecto.

Se mejoraron los indicadores de eficiencia académica, pero los retos planteados son superiores. Se cuenta con estrategias para la nivelación y la retención que en sus primeras etapas de implementación han dado resultados superiores. Además han sido implementadas las indicaciones del nuevo Régimen Académico para las titulaciones, lo que permitió graduar cifras de egresados sin precedentes en el año 2014.

## 2.5 Resultados de la evaluación externa / CEAACES / 2015

### 2.5.1 Resultados Generales

A partir de la aplicación en el año 2013 y la actualización en el año 2015 del modelo de evaluación institucional del CEAACES, se establecieron seis criterios: organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, infraestructura y estudiantes. Los criterios consideraron subcriterios y un total de 42 indicadores, de los cuales, los referentes al posgrado no aplicaron a la Universidad Metropolitana (UMET, 2016)

La figura 2.5.1 muestra el total de puntos obtenidos (43,80) calculados por el método estadístico directo, lo cual es un valor por debajo del 45 % de desempeño requerido para la categoría B. Por lo que el resultado dado por el CEAACES es la permanencia de la Universidad Metropolitana en la categoría C.

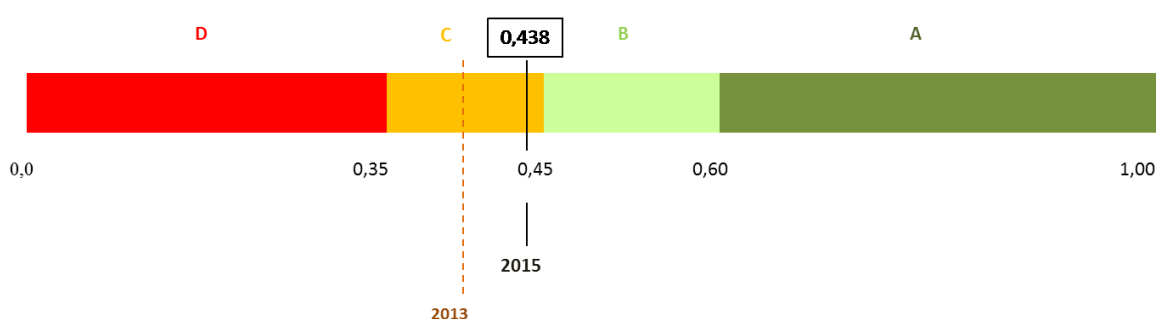


Figura 2.5.1 Resultados de la evaluación externa del CEAACES (años 2015 y 2013)

Los resultados de la evaluación institucional, acreditación y categorización de las universidades del año 2015 (figura 2.5.1), muestran integralmente un avance de 5 puntos respecto al año 2013. A pesar en los cambios en varios indicadores del modelo y sus funciones de utilidad, los resultados por criterios mostraron un avance de **12 puntos** para el criterio organización respecto a la evaluación del año 2013, en el cual se encuentran los indicadores de planificación estratégica, planificación operativa, rendición de cuentas, políticas y procedimientos, sistemas de información y oferta académica (Tabla 2.5.1).

También se destaca el avance en los indicadores del criterio infraestructura en **9 puntos**, entre ellos la calidad de las aulas, las oficinas, la conectividad, la plataforma de gestión académica, la gestión de bibliotecas y su infraestructura.

Sin cambios significativos se sostienen los indicadores del criterio de academia, a pesar de que se incrementó la proporción de doctores en el claustro, otros indicadores limitaron su mejora de manera sustantiva. Igual situación para los indicadores del criterio de investigación que mantiene el mismo nivel de puntaje. Una mejora discreta de **3 puntos** se alcanza para los indicadores del criterio de eficiencia académica que forman parte del criterio estudiantes.

Los indicadores cualitativos evaluados por primera vez para el criterio vinculación con la sociedad recibieron evaluación de deficiente.

Tabla 2.5.1. Valores, según los criterios del modelo aplicado en el año 2015.

Criterios (modelo de 2015)	2013	2015
Organización	0,53	0,65
Academia	0,43	0,40
Investigación	0,090	0,092
Vinculación	-	0
Infraestructura	0,66	0,75
Estudiantes (Eficiencia Académica)	0,29	0,59

Comparativamente con la situación promedio de los criterios que fueron evaluados a las instituciones participantes del proceso del año 2015, la Universidad Metropolitana mostró resultados superiores en los criterios de la academia, organización, y estudiantes, un poco inferior en recursos e infraestructura y por debajo significativamente en investigación y vinculación (figura 2.5.2).

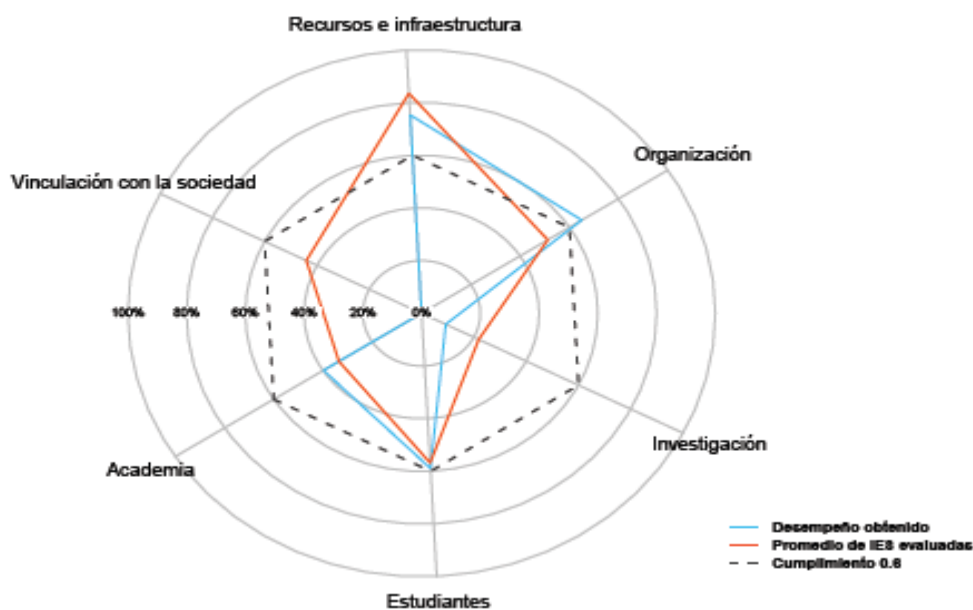


Figura 2.5.2. Desempeño por criterios de la UMET entre las IES participantes. Fuente: CEAACES, 2015.

## 2.5.2 Resultados por indicador

La tabla 2.5.2 muestra los valores para alcanzar el 100 % de desempeño en cada indicador cualitativo o cuantitativo, los resultados de la evaluación externa del CEAACES, los pesos, valores alcanzados y puntajes de cada uno de ellos. Los indicadores sombreados con el color rojo se ubican en la categoría de evaluación deficiente.

Tabla 2.5.2 Resultados por indicador.

INDICADORES	ESTÁNDAR	INFORME FINAL CEAACES	PESO DEL INDICADOR	VALOR ALCANZADO	PUNTAJE
1 Planificación Estratégica (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,01	1	0,010
2 Planificación Operativa (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,01	1	0,010
3 Rendición de cuentas (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,01	1	0,010
4 Ética y responsabilidad (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	0,01	0	0,000
5 Políticas y procedimientos (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,01	1	0,010
6 Sistemas de información (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,008	1	0,008
7 Oferta Académica (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	0,008	0,5	0,004
8 Información para la evaluación (CUANTITATIVO)	100	64,06	0,014	0	0,000
9 Formación posgrado (CUANTITATIVO)	64	43,48	0,08	0,175	0,014
10 Doctores TC (CUANTITATIVO)	55	38,95	0,065	0,64	0,042
11 Posgrado en formación (CUANTITATIVO)	0,8	0,06	0,016	0	0,000
12 Estudiantes por TC (CUANTITATIVO)	30	27,46	0,027	1	0,027
13 Titularidad TC (CUANTITATIVO)	75	76,16	0,02	1	0,020
14 Horas clase TC (CUANTITATIVO)	16	14,19	0,014	1	0,014
15 Horas clase MT/TP (CUANTITATIVO)	9	12,32	0,012	0,49	0,006
16 Titularidad (CUANTITATIVO)	60	46,38	0,013	0,27	0,004
17 Evaluación (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	0,007	0,5	0,004
18 Dirección mujeres (CUANTITATIVO)	30 - 70	42,22	0,008	1	0,008
19 Docencia mujeres (CUANTITATIVO)	40 - 60	37,5	0,008	0,9	0,007
20 Remuneración TC (CUANTITATIVO)	2960	1606,02	0,072	0	0,000
21 Remuneración MT / TP (CUANTITATIVO)	42,5	7,48	0,018	0,03	0,001
22 Planificación de la investigación (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	0,03	0,5	0,015
23 Gestión de recursos investigación (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	0,01	0	0,000
24 Producción científica (CUANTITATIVO)	1 / 3 AÑOS	0,02	0,09	0,02	0,002
25 Producción regional (CUANTITATIVO)	6 / 3 AÑOS	0,23	0,02	0,03	0,001
26 Libros revisados por pares (CUANTITATIVO)	0,5 / 3 AÑOS	0,02	0,06	0,04	0,002
27 Planificación de la vinculación (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	0,015	0	0,000
28 Gestión de recursos vinculación (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	0,005	0	0,000
29 Proyectos de vinculación (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	0,01	0	0,000
30 Calidad aulas (CUANTITATIVO)	100	92,31	0,03	0,75	0,023
31 Espacios de bienestar (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	0,03	0	0,000
32 Oficinas TC (CUANTITATIVO)	1	1,1	0,03	0,8	0,024
33 Salas MT-TP (CUANTITATIVO)	3	2,87	0,012	1	0,012
34 Conectividad (CUANTITATIVO)	60	324,03	0,018	1	0,018

35 Plataforma gestión académica (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,02	1	0,020
36 Gestión biblioteca (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,015	1	0,015
37 Libros por estudiante (CUANTITATIVO)	5	3,7	0,025	0,75	0,019
38 Espacio estudiantes (CUANTITATIVO)	20	13,18	0,02	1	0,020
39 Bienestar estudiantil (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	0,0286	0,5	0,014
40 Acción Afirmativa (CUALITATIVO)	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	0,0214	1	0,021
41 Tasa de retención (CUANTITATIVO)	80	100	0,035	1	0,035
42 Tasa de titulación pregrado (CUANTITATIVO)	70	2,17	0,035	0	0,000
			1,00000		<b>0,438</b>

### Resumen

Evaluación cualitativa satisfactoria y valores cuantitativos con desempeño del 100 % (16 indicadores; 41 % del total de indicadores).

Evaluación cualitativa medianamente satisfactoria y valores cuantitativos insuficientes que se alejan del estándar o con valores que por las funciones de utilidad significan la puntuación cercana a 0 (8 indicadores; 20,5 % del total de indicadores).

Evaluación cualitativa deficiente y valores cuantitativos deficientes (15 indicadores; 38,5 % del total de indicadores).

Los indicadores con una evaluación cualitativa deficiente y valores cuantitativos deficientes (15; 38,5 % del total de indicadores) son:

- 4 Ética y responsabilidad (CUALITATIVO)
- 8 Información para la evaluación (CUANTITATIVO)
- 11 Posgrado en formación (CUANTITATIVO)
- 15 Horas clase MT/TP (CUANTITATIVO)
- 16 Titularidad (CUANTITATIVO)
- 20 Remuneración TC (CUANTITATIVO)
- 23 Gestión de recursos investigación (CUALITATIVO)
- 24 Producción científica (CUANTITATIVO)
- 25 Producción regional (CUANTITATIVO)
- 26 Libros revisados por pares (CUANTITATIVO)
- 27 Planificación de la vinculación (CUALITATIVO)
- 28 Gestión de recursos vinculación (CUALITATIVO)
- 29 Proyectos de vinculación (CUALITATIVO)
- 31 Espacios de bienestar (CUALITATIVO)
- 42 Tasa de titulación pregrado (CUANTITATIVO)

Los indicadores con una evaluación cualitativa medianamente satisfactoria y valores cuantitativos insuficientes que se alejan del estándar o con valores que por las funciones de utilidad significan la puntuación cercana a 0 (8; 20,5 % del total de indicadores), según las funciones de utilidad son:

- 7 Oferta Académica (CUALITATIVO)
- 9 Formación posgrado (CUANTITATIVO)
- 10 Doctores TC (CUANTITATIVO)

- 17 Evaluación (CUALITATIVO)
- 21 Remuneración MT / TP (CUANTITATIVO)
- 22 Planificación de la investigación (CUALITATIVO)
- 37 Libros por estudiante (CUANTITATIVO)
- 39 Bienestar estudiantil (CUALITATIVO)

Del análisis interno institucional de los resultados del proceso de evaluación, acreditación y categorización del año 2015, se derivaron las siguientes conclusiones:

1. La Universidad Metropolitana consolidó los estándares de calidad del modelo de evaluación institucional aplicado por el CEAACES en la mayoría de los indicadores de los criterios de organización, academia y estudiantes con valores superiores al promedio de las universidades que se presentaron al proceso de evaluación externa y recategorización del año 2015, así como superiores a los resultados de la evaluación del año 2013;
2. Como resultados de la evaluación institucional se denota la permanencia de debilidades en los criterios de recursos e infraestructura e investigación, con una situación totalmente deficiente en los tres indicadores cualitativos del nuevo criterio evaluado de vinculación con la sociedad;
3. Al nivel de la gestión de los procesos de evaluación interna, preparación para la evaluación externa y gestión de información para acreditación y aseguramiento de la calidad subsisten debilidades que comprometen el desarrollo estratégico y avance de la universidad a categorías superiores, sobre los cuales deben adoptarse medidas correctivas emergentes;
4. Durante el proceso de autoevaluación, se detectaron debilidades que fueron corroboradas en la evaluación externa realizada por el CEAACES, entre ellas:
  - Instrucción y capacitación aún insuficientes sobre la nueva normativa de carácter administrativo y académico para la comunidad universitaria y en lo específico a las áreas funcionales involucradas en los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad;
  - Insuficiencias del flujo de información de las unidades funcionales de base de las carreras y las de los procesos habilitantes de apoyo, básicamente los de la gestión del Talento Humano, SGT y gestión financiera;
  - La necesaria articulación de la información de salida del CMI-UMET con el sistema de seguimiento estratégico por niveles de dirección;
  - Insuficiencias en la incorporación, dedicación y eficiencia académica de los profesores en los cursos, módulos de actualización docente y educación continua como parte del Programa de Carrera Docente para la profesionalización y la estrategia Escuela de Doctores;
  - Insuficiencias en los niveles de las remuneraciones;
  - Debilidades en la gestión de financiamiento externo a la investigación;
  - Debilidades en la participación de la UMET en proyectos de vinculación en redes, con proyectos de más relevancia y pertinencia al nivel nacional;
  - Falta de experiencia en la gestión del ciclo de proyectos, documentación de las intervenciones y mediciones del impacto;

- Capacidad limitada de las edificaciones para satisfacer crecimientos de matrículas de pregrado y posgrado;
  - Debilidades de la articulación de aplicaciones de la plataforma tecnológica con cobertura al 100 % de los servicios informáticos;
  - Cantidad de libros potencialmente superior en el repositorio de libros digitales en las bibliotecas del CRAI en todos los escenarios; y,
  - Niveles insuficientes de las tasas de graduación en algunas carreras.
5. La recién concluida evaluación externa, no ofreció los resultados esperados en la autoevaluación, en lo cual fueron definitorios para los indicadores de carácter cualitativo los resultados de la visita “in situ” a la matriz y las sedes. Si bien no ofreció los resultados esperados por la comunidad universitaria, sirvió como aprendizaje a la institución y marca pautas para la actualización del PEDI para el período 2016 – 2020 y para la elaboración de un nuevo Plan de Mejoras Institucional (PMI) con vistas a lograr el salto de categoría que anhela la comunidad universitaria.

## **2.6 Posición universitaria respecto a la acreditación y el aseguramiento de la calidad**

La mejora de la calidad se constituye en un proceso continuo de la UMET, que se institucionaliza desde su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y los Planes Operativos para la Acción (POA) anuales.

La misión y visión institucionales, en su definición explicitan el interés de la mejora sistemática de la calidad y la búsqueda de la calidad en sus procesos sustantivos, en el proceso de planeamiento estratégico y su actualización.

La posición de la UMET respecto a la calidad de la Educación Superior en primer lugar reconoce los principios básicos de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad, que en su marco normativo genera el CEAACES. No obstante considera desde su institucionalidad que las aspiraciones crecientes no pueden enmarcarse solamente en los estándares y funciones de los modelos, sino que de acuerdo a su edad, condiciones, particularidades, misión y visión construidas por su comunidad universitaria, debe erigirse en sus propios lineamientos de desarrollo.

Además sostiene como principio que el aseguramiento interno de la calidad es un deber de la institución, lo cual depende del fomento de una cultura efectiva de la calidad en equilibrio con la autonomía de que disfruta.

También reconoce que la evaluación y la acreditación de programas y la institución son procesos complejos, en esencia procesos participativos cuyos beneficiarios son la comunidad universitaria y la sociedad. La Universidad Metropolitana reconoce el eje transformador que representa “pasar de una educación de recursos finitos a una de recursos infinitos” (Ramírez, 2015).

Según ha declarado públicamente su rector, la transformación progresiva de la Universidad Metropolitana en una universidad de excelencia de sus procesos sustantivos se enfoca en la



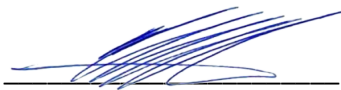
pertinencia, en las políticas nacionales y el desarrollo socioeconómico, en el afianzamiento de su compromiso con la sociedad (Espinoza, 2015).

La Universidad Metropolitana valora el aseguramiento a la calidad como proceso que protege la autonomía y la libertad académica. Principios coincidentes con los declarados por instituciones y organizaciones al nivel internacional (ACE National Task Force, 2012; ENQA, 2005; ENQA, 2009; ENQA, 2012).

La universidad también se direcciona a tendencias que apuntan a la calidad de la educación superior que incluye la internacionalización, la movilidad de estudiantes y profesores, así como la integración de currículos. Reconoce que la calidad es una “tendencia visible en el concierto universal de la educación y en particular de la educación superior” (Restrepo, 2016).

**PRESUPUESTO AÑO 2015**

Descripción	PLAN 2015	EJECUTADO 2015	Porcentaje de cumplimiento
<b>INGRESOS</b>	<b>7.816.952,50</b>	<b>7.925.004,18</b>	<b>101,38</b>
Ingresos por servicios educacionales	7.800.952,50	7.873.704,68	100,93
Otros Ingresos no vinculados a la colegiatura	16.000,00	51.299,50	320,62
<b>EGRESOS</b>	<b>7.344.511,80</b>	<b>7.755.392,30</b>	<b>105,59</b>
Egresos por sueldos	3.739.429,55	4.034.015,38	107,88
Inversión en Capacitación y formación de talento humano	128.483,06	186.052,37	144,81
Egresos por Bibliotecas	246.999,98	110.870,90	44,89
Egresos por servicios a los estudiantes	73.482,50	38.625,06	52,56
Egresos por Becas	np	47.780,00	np
Egresos Programas de desarrollo Comunitario	83.569,83	68.683,93	82,19
Egresos por servicios básicos y otros	88.300,00	122.628,22	138,88
Egreso por Mantenimiento de Infraestructura	84.000,00	215.066,67	256,03
Egresos para viajes de gestión y representación dentro y fuera del país	68.500,00	59.255,65	86,50
Egresos para investigación científica y tecnológica	405.800,00	558.649,05	137,67
Egresos para promoción y difusión	617.996,88	320.449,58	51,85
Egresos para Seguros del Persona e infraestructura	5.000,00	5.803,90	116,08
Egresos para materiales de consumo	35.200,00	38.202,21	108,53
Egresos para mantenimiento tecnológico y licencias	11.000,00	52.121,70	473,83
Otros Gastos financieros	91.000,00	123.084,69	135,26
Egresos por contribuciones fiscales	281.500,00	280.401,00	99,61
Egresos generales para el funcionamiento institucional	1.123.450,00	1.410.450,07	125,55
Presupuesto para inversión en infraestructura y equipos del plan de mejoras	260.800,00	83.251,92	31,92



Carlos Espinoza Cordero PhD

**PRESUPUESTO AÑO 2016**

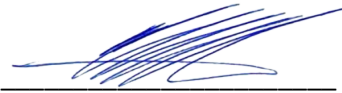
	PROYECTADO	EJECUTADO	%
INGRESOS	10.546.318,00	9.124.189,76	86,5
EGRESOS	10.476.352,75	8.675.353,65	82,8
EGRESOS POR SUELDOS	4.909.815,80	4.591.100,23	93,5
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO	89.158,11	41.488,21	46,5
EGRESOS POR BIBLIOTECAS	216.498,88	21.902,50	10,1
EGRESOS POR SERVICIOS A ESTUDIANTES	103.550,50	10.319,70	10,0
EGRESOS PROGRAMAS COMUNITARIOS / VINCULACIÓN	106.989,73	224.781,45	210,1
EGRESOS POR SERVICIOS BÁSICOS Y OTROS	157.157,00	149.978,47	95,4
EGRESOS POR MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	165.702,00	250.374,93	151,1
EGRESOS PARA VIAJES DE REPRESENTACIÓN DENTRO Y FUERA DEL PAÍS	109.673,00	62.556,36	57,0
EGRESOS PARA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO TECNOLÓGICA	641.107,29	644.381,18	100,5
EGRESOS PARA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	451.619,00	645.463,89	142,9
EGRESOS PARA SEGUROS DEL PERSONAL E INFRAESTRUCTURA	22.730,00	4.956,73	21,8
EGRESOS PARA MATERIALES DE CONSUMO	55.329,00	29.367,47	53,1
EGRESOS PARA MANTENIMIENTO TECNOLÓGICO Y LICENCIAS	149.290,00	19.718,38	13,2
OTROS GASTOS FINANCIEROS	749.618,00	166.559,19	22,2
EGRESOS POR CONTRIBUCIONES FISCALES	448.316,44	141.985,95	31,7
EGRESOS GENERALES PARA EL FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	1.847.869,00	1.472.505,59	79,7
EGRESOS POR PLAN DE MEJORAS	251.929,00	197.913,42	78,6
DESCUENTOS POR BECAS A ESTUDIANTES	867.405,00	905.815,40	104,4



Carlos Espinoza Cordero PhD

**PRESUPUESTO AÑO 2017**

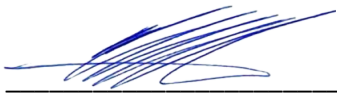
Tabla 5. Porcentajes de cumplimiento presupuestario	PROYECTADO	EJECUTADO	%
INGRESOS TOTALES	11.642.559,53	11.118.015,13	95,49
INGRESOS POR SERVICIOS EDUCATIVOS	11.642.559,53	10.479.467,94	90,01
<b>EGRESOS</b>	<b>11.555.305,55</b>	<b>10.518.065,96</b>	<b>91,02</b>
EGRESOS POR SUELDOS	4.808.610,65	4.988.242,26	103,74
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO	69.764,17	73.954,13	106,01
EGRESOS POR BIBLIOTECAS	215.298,88	49.121,84	22,82
EGRESOS POR SERVICIOS A ESTUDIANTES	116.947,00	42.899,17	36,68
EGRESOS PROGRAMAS COMUNITARIOS / VINCULACIÓN	119.595,71	220.198,88	184,12
EGRESOS POR SERVICIOS BÁSICOS Y OTROS	157.390,00	156.268,48	99,29
EGRESOS POR MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	140.702,00	118.811,36	84,44
EGRESOS PARA VIAJES DE REPRESENTACIÓN DENTRO Y FUERA DEL PAÍS	88.561,00	119.960,79	135,46
EGRESOS PARA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO TECNOLÓGICA	934.989,70	816.420,49	87,32
EGRESOS PARA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	459.580,00	444.750,88	96,77
EGRESOS PARA SEGUROS DEL PERSONAL E INFRAESTRUCTURA	20.909,00	-	0,00
EGRESOS PARA MATERIALES DE CONSUMO	54.329,00	31.287,38	57,59
EGRESOS PARA MANTENIMIENTO TECNOLÓGICO Y LICENCIAS	143.290,00	51.712,90	36,09
OTROS GASTOS FINANCIEROS	917.783,00	947.752,87	103,27
EGRESOS POR CONTRIBUCIONES FISCALES	598.442,44	402.418,11	67,24
EGRESOS GENERALES PARA EL FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	1.859.084,00	1.524.769,75	82,02
EGRESOS POR PLAN DE MEJORAS	850.029,00	529.496,67	62,29
DESCUENTOS POR BECAS A ESTUDIANTES	867.405,00	711.799,02	82,06



Carlos Espinoza Cordero PhD

**PRESUPUESTO AÑO 2018**

	CONSOLIDADO PROYECTADO	CONSOLIDADO EJECUTADO	CUMPLIMIENTO (%)
<b>INGRESOS POR SERVICIOS EDUCACIONALES</b>	<b>14.780.703,25</b>	<b>11.852.278,17</b>	<b>80</b>
Carreras rediseñadas y en plan de contingencia	14.780.703,25	11.441.052,02	77
<b>EGRESOS</b>	<b>14.388.014,82</b>	<b>11.817.189,32</b>	<b>82</b>
<i>Egresos por sueldos y mejoras del Talento Humano</i>	<i>6.519.836,12</i>	<i>6.234.516,38</i>	<i>96</i>
<i>Inversión en Capacitación y formación de talento humano</i>	<i>105.991,00</i>	<i>22.438,96</i>	<i>21</i>
<i>Egresos por Bibliotecas (CRAI)</i>	<i>264.000,00</i>	<i>59.721,72</i>	<i>23</i>
<i>Egresos por servicios a los estudiantes /Bienestar Estudiantil</i>	<i>97.780,00</i>	<i>71.649,21</i>	<i>73</i>
<i>Egresos Programas de desarrollo Comunitario / Vinculación</i>	<i>161.236,00</i>	<i>124.521,67</i>	<i>77</i>
<i>Egreso por Mantenimiento de Equipos e Infraestructura / Bienestar Institucional</i>	<i>2.351.799,36</i>	<i>1.536.950,53</i>	<i>65</i>
<i>Egresos para viajes de gestión y representación dentro y fuera del país</i>	<i>61.000,00</i>	<i>117.687,95</i>	<i>193</i>
<i>Egresos para investigación científica y tecnológica</i>	<i>1.251.315,64</i>	<i>908.307,12</i>	<i>73</i>
<i>Egresos para promoción y difusión</i>	<i>421.981,57</i>	<i>326.965,45</i>	<i>77</i>
<i>Egresos para mantenimiento tecnológico y licencias</i>	<i>443.230,00</i>	<i>182.283,13</i>	<i>41</i>
<i>Otros Gastos financieros</i>	<i>1.850.452,00</i>	<i>1.280.394,17</i>	<i>69</i>
<i>Egresos por contribuciones fiscales</i>	<i>274.999,13</i>	<i>363.809,07</i>	<i>132</i>
<i>Egresos generales para el funcionamiento institucional</i>	<i>468.394,00</i>	<i>513.950,11</i>	<i>110</i>
<i>Costos Legales, Judiciales, Notariales y Otros Procuraduría</i>	<i>116.000,00</i>	<i>73.993,85</i>	<i>64</i>
Descuentos por becas	580.000,00	1.027.557,03	177



Carlos Espinoza Cordero PhD