



ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA SOSTENIBLE DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS COLOMBIANAS

ANALYSIS OF SUSTAINABLE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN COLOMBIA

Laura Patricia Pinto Prieto, Luis Eduardo Becerra Ardila y Luis Carlos Gómez Flórez
Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga (Colombia)

Resumen

El actual escenario de la educación superior demanda de las instituciones esfuerzos en procura de mejorar su gestión financiera, con el fin de mantenerse en un entorno cada vez más exigente en calidad, competencia y capacidad para la consecución de financiación. Es por ello que es relevante emprender estrategias que permitan gestionar acciones y procesos relevantes para la gestión financiera sostenible de Instituciones de Educación Superior (IES) públicas colombianas. Siguiendo la metodología de investigación - acción y contando con la participación de las 61 IES públicas, el presente estudio contribuye a esta identificación. Entre los resultados obtenidos se destaca la importancia de la diversificación de las fuentes de financiación, principalmente a través de la participación en convocatorias para la financiación de proyectos específicos, la creación de alianzas estratégicas con otras instituciones y la diversificación de los productos y servicios ofrecidos por las IES públicas; así mismo se evidencia la importancia de los sistemas de información como apoyo a la gestión financiera sostenible.

Palabras clave: sostenibilidad, educación superior, gestión financiera, gestión de procesos

Abstract

The current situation of higher education requires that institutions make efforts to improve its financial management, in order to stay on time in a demanding environment in terms of quality, competence and ability to diversify funding sources. Therefore is relevant to undertake strategies to manage actions and processes relevant to sustainable financial management in public Higher Education Institutions (HEI) in Colombia. Following the action research methodology and with the participation of 61 public higher education institutions, this study contributes to this identification. Among the results highlight the

importance of diversification of funding sources, primarily through participation in calls for funding of specific projects, the creation of strategic alliances with other institutions and diversification of products and services offered by public HEI, likewise evidences the importance of information systems to support sustainable financial management.

Keywords: sustainability, higher education, financial management, process management

Introducción

Este artículo presenta algunos factores que afectan la sostenibilidad financiera en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas, los cuales se pueden dar, entre otras causa por cambios en las políticas de financiación, tales como la disminución de los aportes económicos de fondos estatales, estrategias enfocadas en financiar la demanda y no la oferta, disminución de la autonomía, desfinanciación de las universidades, definición de otras prioridades de inversión, aumento de la pobreza en países de América Latina, aumento considerable en la demanda de cupos, aparición de conocimientos especializados en el personal y disminución de conocimientos técnicos, entre otros (Brunner & Hurtado, 2009; Estatal, 2012; OECD, 2009; Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, 2010; Pinto, Becerra, & Gómez, 2012).

Por otra parte. en el Informe Iberoamericano de Educación Superior 2011 se menciona que los sistemas de educación superior iberoamericanos están presentando algunos problemas en comparación con los de otras partes del mundo, entre ellos los relacionados con la competitividad, en parte por la falta de capacidades para incorporar productivamente el conocimiento disponible e innovar (Brunner & Hurtado, 2009), para contrarrestar esto, se requiere que las IES sean competitivas para poder mantenerse en un entorno cambiante, administrar eficientemente sus recursos, y diversificar las fuentes de financiación, disminuyendo la dependencia del Estado (Arias Ramírez, 2011; Brunner & Hurtado, 2009; González et al., 2006; González, 2012; Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, 2010; Pinto et al., 2012). Así mismo, la Normatividad actual no es acorde a la situación actual y necesidades de las Instituciones de Educación Superior públicas Colombianas, sin tener en cuenta la evolución de las IES desde 1992. (Estatal, 2012), en este contexto, el objetivo de este estudio es Identificar las acciones y procesos relevantes para la gestión financiera

sostenible de IES Públicas Colombianas siguiendo la metodología de Investigación - Acción y tomando como unidad de intervención las IES Colombianas vinculadas al proyecto GEFIES (Gestión financiera sostenible en las instituciones de educación superior públicas en Colombia) proyecto financiado por el Ministerio de Educación Nacional y coordinado por la Universidad Industrial de Santander (2012 al 2014). Así mismo, el documento presenta la metodología utilizada para el estudio, seguida por los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se dividen en 3 partes, la primera parte presenta un análisis de la crisis financiera de las IES Públicas Colombianas elaborada a partir de la literatura existente, en segundo lugar se describen los hallazgos obtenidos en la intervención en la situación problema y en tercer lugar se presentan las acciones y procesos relevantes para la sostenibilidad Financiera en IES públicas Colombianas; por último se presentan las conclusiones y referencias respectivamente.

Metodología

La metodología seguida en esta investigación es de tipo cualitativa, específicamente el diseño metodológico de investigación-acción combina la teoría y la práctica a través del cambio y reflejo en una situación problemática inmediata. La investigación-acción es un proceso iterativo en el cual investigadores y profesionales actúan juntos en un determinado ciclo de actividades, incluyendo el diagnóstico de problemas, intervención de la acción y el aprendizaje reflexivo (Avison, Francis Lau, Myers, & Nielson., 1999; Baskerville & Myers, 2004; Myers, 2001).

En este enfoque, el investigador hace una intervención en una situación problema (A) del mundo real, involucrándose en procesos de discusión y toma de acciones que transformen la situación en pro de alguna mejora, para ello previamente se debe declarar un marco de ideas que fundamente sus acciones en A y

una metodología (M) que sirva de guía para ejecutar sus acciones en A permitiendo entablar un proceso de reflexión respecto de la intervención (Checkland & Holwell, 1998).

Para esta investigación se tomó como unidad de Intervención el proyecto GEFIES, financiado por el Ministerio de Educación Nacional y coordinado por la Universidad Industrial de Santander, el cual tiene por objetivo “promover el fortalecimiento de la gestión financiera en las IESP en Colombia, mediante la implementación de buenas prácticas que permitan la generación de procesos financieros sostenibles y maximicen el desarrollo de la Educación Superior (ES) en el país” a la vez que busca proporcionar a los gestores de las instituciones estructuras de conocimiento y modelos de referencia para incorporar la gestión de conocimiento en cada una de las IES con el fin de hacer el proceso de gestión financiera eficiente y sostenible en el tiempo.

Ahora bien, el marco de ideas se construyó a partir de documentos encontrados en la literatura, análisis e informes elaborados por entidades gubernamentales y el aporte de expertos en administración de IES públicas.

Durante la intervención se realizaron algunos talleres, encuestas y otras actividades centradas en identificar los factores clave para la sostenibilidad financiera, entre ellos las nociones predominantes sobre la sostenibilidad financiera, así mismo se visitaron algunas IES Públicas colombianas y se apoyó en la formulación de un plan de acción para implementar mejoras en el proceso financiero durante el periodo 2013-2016. Como resultado se obtuvieron los planes de cada una de las Instituciones y con base en estos identificaron las acciones y procesos relevantes para la sostenibilidad financiera de cada IES visitada.

Resultados

Marco de ideas: la crisis financiera de las IESP colombianas

La sostenibilidad financiera de las IES públicas colombianas se ha visto influenciada por algunos factores, entre los cuales se puede destacar: la globalización, la disminución de recursos por parte del Estado, la

definición de otras prioridades de inversión, el aumento de la pobreza en los países de América Latina, el aumento considerable en la demanda de cupos, entre otros; situación que les demanda a las IES administrar eficientemente sus recursos y diversificar sus fuentes de financiación, disminuyendo la dependencia del Estado. (Pinto et al., 2012).

Por otra parte, en los últimos años se ha presentado una disminución de la autonomía de las IES públicas Colombianas, como sucede en el caso de las grandes universidades, (para el caso de Colombia son las que tienen más de 20.000 estudiantes y ofrecen programas de doctorado), implicando que estas sean cada vez más dependientes de entes gubernamentales que controlan el desarrollo de las actividades educativas, como el Ministerio de Educación que se encuentra atado a los criterios de asignación de recursos propios de los Ministerios de Hacienda y Economía (Didriksson, 2006). Según (Zerda, 2009) algunos de los anteriores factores se desarrollan dentro de un contexto de globalización caracterizado por el criterio básico de la competitividad, llevando a la necesidad de entrar en procesos de evaluación externos: los procesos de acreditación (Rama, 2009).

La ley por la cual se rige el sistema de educación superior en Colombia es la Ley 30 de 1992, sin embargo presenta algunas limitaciones y problemáticas en la actualidad respecto a los cambios que ha tenido el Sistema de Educación Superior en los últimos 20 años, cambios dados por la misma evolución de las instituciones, por nuevas exigencias con las que deben cumplir y cambios relacionados con el entorno en el cual se encuentran, por lo tanto las Instituciones de Educación Superior para las cuales fue diseñada la ley 30 de 1992, hoy en día son muy diferentes de lo que eran hace 20 años, ocasionando a que la normatividad vigente y los aportes financieros que da el Estado para las IES públicas no sean acordes con sus necesidades actuales, llevando a pensar en la necesidad de una reestructuración en la normatividad vigente y en el aumento de los aportes financieros otorgados por el Estado Colombiano (SUE- Sistema Universitario Estatal, 2012). Como consecuencia de estos cambios y la no adecuación de la ley vigente, las IES presentan un fuerte problema de desfinanciamiento poniendo en peligro su sostenibilidad a lo largo del tiempo, situación que desde el año 2009 ha conducido a discusiones sobre el tema acerca de la llamada crisis estructural de las

universidades estatales identificándose la necesidad de buscar un nuevo modelo de financiamiento de las IES públicas colombianas (Estatal, 2012).

Lo anterior ha conducido al SUE (Estatal, 2012) a realizar un estudio acerca de las causas y posibles soluciones en la desfinanciación de la educación superior en Colombia, dando como resultado el informe publicado en diciembre de 2012. En este informe el SUE señala los aspectos que más han influido en la sostenibilidad financiera de las IES, principalmente en las universidades estatales, estos aspectos se resumen a continuación (Estatal, 2012):

1. La Ley de educación financia una universidad de los años 90: la ley contempla un incremento en pesos constante, actualizado solo con el índice de precios al consumidor, sin tener en cuenta otros aspectos como la evolución de las IES en el tiempo, el aumento de la cobertura y nuevas exigencias que deben afrontar las IES a causa de nuevas leyes, sentencias de la Corte y algunos decretos presidenciales surgidos desde la reforma de la ley de educación.
2. Los presupuestos de las universidades no reflejan su situación real: los presupuestos deben ajustarse siempre a los recursos existentes, por lo tanto las IES deben priorizar sus gastos y dejar de atender otras necesidades que contribuyan a su sostenibilidad.
3. La metodología utilizada en el análisis a la información contable de las universidades no siempre es apropiada, dado que no contemplan el hecho de que algunos recursos financieros existentes pertenecen a una vigencia anterior y ya tienen una destinación específica.
4. Las universidades son vistas como establecimiento públicos por la comunidad en general, situación que es errónea dado que en los establecimientos públicos el Estado debe garantizar todos los recursos para funcionamiento e inversión incluyendo recursos adicionales necesarios para afrontar los cambios que se dan en el tiempo, sin embargo en la actualidad las universidades son entes autónomos con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, así mismo se señala que la nación no financia todos los costos de financiamiento de las universidades públicas.
5. Gran parte de los recursos incluidos bajo la cuenta de educación superior no son administrados por

las universidades: una parte del dinero que gira el estado para la educación superior es Administrada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y está destinada convocatorias específicas, no continuas en el tiempo y no disponible para todas las universidades, solo para aquellas que salgan beneficiadas con las convocatorias.

Así mismo el informe menciona que algunos de los aspectos que mayor influencia han tenido en la evolución de las Universidades Estatales, son: 1) la ampliación de la cobertura educativa para las IES, 2) el esfuerzo que se ha dado para aumentar el nivel de formación de los docentes, lo cual ha incrementado los gastos de personal en las IES, 3) el fortalecimiento de los procesos de investigación, 4) la necesidad de incrementar y mantener la infraestructura física y tecnológica de las IES como consecuencia de la ampliación de cobertura, de la globalización y del avance sostenido de las Tecnologías de Información y Comunicación, 5) la creación y ejecución de estrategias de Internacionalización como movilidad de estudiantes y docentes desde y hacia el extranjero, creación de programas de doble titulación y proyectos de cooperación con otras instituciones, 6) acreditación y certificaciones de las IES, 7) los recursos de apoyo académico, 8) la ejecución de programas de Bienestar Universitario, 9) la seguridad física, electrónica e informática, y 10) los servicios públicos, seguros e impuestos (Estatal, 2012).

De otro lado, según el SUE (2012), el Estado Colombiano después de la ley 30 de 1992, ha tomado algunas decisiones legales sobre contratación de personal que inciden directamente en el presupuesto de gasto de las universidades estatales, estas decisiones hacen referencia a:

1. El régimen salarial y prestacional docente (Decreto 1444 de 1992 modificado luego por el Decreto 1279 de 2002) en cual los docentes pueden incrementar su salario al aumentar los puntos salariales otorgados según la producción intelectual que realice, la obtención de títulos, el desempeño destacado de la labor docente y en la actividad de extensión, la experiencia profesional, el ascenso en la carrera docente y el desempeño de cargos académico-administrativos, esto conlleva a que la nómina no sea constante en el tiempo y que el aporte dado por el gobierno nacional sea insuficiente para cubrir estos gastos.

2. Trato de igualdad en aspectos prestacionales a los docentes ocasionales, docentes cátedra y supernumerarios administrativos (Sentencias C-006 de 1996 y C-401 de 1998 de la corte constitucional) mediante la cual los docentes ocasionales y docentes cátedra se les concede derecho a pago de prestaciones sociales y seguridad social.
3. Aportes al sistema general de seguridad social en salud y en pensiones (Decreto 4982 de 2007, Decreto 2090 de 2003, Ley 1122 de 2007 y Ley 797 de 20013) en donde se hace algunos incrementos en los porcentajes de los aportes patronales al sistema de seguridad social y pensiones.
4. Gastos adicionales en el régimen prestacional (Decreto 404 de 2006) en donde se señala que los empleados públicos y trabajadores oficiales vinculados a entidades públicas del orden nacional o territorial que se retiren del servicio sin cumplir un año de labor tendrán derecho a que se les reconozca en forma proporcional el dinero concerniente a vacaciones, prima de vacaciones y bonificación por recreación.

Del mismo modo, en el análisis presentado en el informe iberoamericano de educación superior 2011 para el caso de Colombia, también se aborda las anteriores dificultades, los cuales ha llevado a las IES públicas colombianas a un desfinanciamiento, manifestando la necesidad de *“disponer de una Política de Estado que evite que las normas se orienten a resolver problemas, más que pensar con visión de futuro la educación que necesita el país. La carencia de una fórmula concertada en materia de aplicación de los recursos sigue siendo el talón de Aquiles para la acción del Estado”*. En ese mismo informe se destaca el capital humano como componente principal para el crecimiento económico y la competitividad en los sistemas de educación superior, especialmente ahora que éstos dependen de la productividad de las personas, la innovación en las empresas y organizaciones y la gestión de flujos de información, todos procesos basados en el uso intensivo del conocimiento (Brunner & Hurtado, 2009).

Uno de los aspectos tratados en el estudio de metas 2021 para la educación superior en Iberoamérica es la importancia de diversificación de fuentes de financiación. Estas fuentes de financiación pueden ser

utilizadas para invertir en el desarrollo continuo de la Institución, fortalecer iniciativas de investigación y mejorar la calidad, la eficiencia y equidad en el sistema de educación superior. Como principal fuente de financiación externa está participar en convocatorias de cooperación internacional, en donde se destinan recursos para financiar proyectos de investigación, extensión y sociales dentro de la institución y siendo una oportunidad para crear alianzas estratégicas con otras instituciones con intereses comunes (Brunner & Hurtado, 2009; Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, 2010).

Intervención en la situación problema

Una vez analizada la temática desde diferentes documentos, se formulan una serie de talleres que se llevaron a cabo en la ejecución del proyecto GEFIES, estos talleres se centran en analizar la problemática y posibles soluciones para contribuir a la sostenibilidad de instituciones de educación superior públicas colombianas. Respecto a la estructura de las fuentes de financiación predominante en las IES públicas colombianas, en el análisis micro realizado en el proyecto GEFIES, a mediados del año 2012, con base en 52 respuestas recibidas de las 61 IES públicas colombianas se encontró que un 48% de los recursos de las IES oficiales provienen del gobierno, un 26% son generados por la institución, un 23% provienen de terceros ya sea por rendimientos financieros, impuestos/estampillas, créditos, donaciones u otros; y un 3% de los recursos se obtienen de diversas fuentes de financiación. Los totales respecto a cada categoría fueron realizados teniendo en cuenta los promedios ponderados de los porcentajes y presupuestos reportados por cada una de las IES.

Otra de las actividades desarrolladas consistió en la realización de una encuesta a las IES públicas colombianas, cuyo objetivo fue identificar los factores críticos para el sistema de gestión financiera sostenible en Instituciones de educación superior públicas y las acciones y procesos asociados; la encuesta fue enviada a las 61 Instituciones de Educación Superior (IES) públicas colombianas, adscritas al Ministerio de Educación Nacional y vinculadas al proyecto GEFIES de las cuales respondieron la encuesta 40 Instituciones que representan un 65.6%. Los principales hallazgos

en estas actividades desarrolladas se describen a continuación:

Respecto al impacto de la globalización sobre la sostenibilidad de las IES públicas colombianas, el 90% de las 40 instituciones que contestaron la encuesta, considera que la globalización tiene un efecto sobre esta, ya sea positivo o negativo. Las IES que consideran que la globalización influye negativamente. Las IES requieren ser más competitivas para ser atractivas a los distintos clientes potenciales que demanden sus servicios, lo cual les dará una permanencia en el mercado y tendrán la capacidad de competir con instituciones internacionales que ofrecen programas de alta calidad y bajo costo, en ocasiones de doble titulación; así mismo requieren que las instituciones cuenten con personal competente para afrontar esos retos, a través de programas pertinentes a las tendencias del país y en el caso que existan empresas multinacionales que se ubiquen en Colombia, se pueda ofrecer mano de obra calificada, disminuyendo la migración de conocimiento de otros países hacia Colombia.

Del mismo modo, el fenómeno de la globalización conlleva a que parte del personal calificado de las IES colombianas migre en búsqueda mejores oportunidades laborales; adicionalmente las IES destacan la influencia de la globalización sobre las políticas públicas nacionales y la asignación de recursos públicos a sectores estratégicos como la educación.

Por su parte, entre los comentarios realizados por las instituciones que consideran el fenómeno de la globalización como una oportunidad de mejora de las IES, se mencionó que ésta impulsa la creación de alianzas estratégicas con otras instituciones, la participación en convocatorias externas para captar recursos y permite un mejor intercambio, gestión y transferencia de conocimiento e innovación entre las instituciones y un fortalecimiento de la infraestructura tecnológica haciéndolas más competitivas en el campo de la investigación y la internacionalización.

De otro lado, con base en los respuestas obtenidas de directivos de las IES públicas colombianas quienes llenaron la encuesta se identificaron tres nociones predominantes entre las IES públicas, acerca del significado de sostenibilidad financiera de las mismas, a continuación se describen cada una de las nociones

junto con las acciones que comprende la sostenibilidad financiera en cada una de ellas:

1. En la primera noción se resalta que la sostenibilidad financiera está ligada a la estructura que tiene las fuentes de financiación de la institución, destacándose los aportes del estado como el componente más influyente en la sostenibilidad financiera seguido por las transferencias recibidas por las Instituciones desde otras entidades públicas o privadas, en algunas instituciones en donde prevalece esta visión se destaca la obligación del Estado en proveer la Educación Superior pública, y los métodos establecidos para definir como se distribuyen estos recursos de la Nación en las diferentes Instituciones. Con base en esta noción la gestión financiera sostenible debe enfocarse en aspectos como:

- Rigurosidad en la asignación de recursos
- Autonomía presupuestal
- Consecución de recursos

2. En la segunda noción la sostenibilidad financiera es vista como la capacidad que tiene la institución para gestionar adecuadamente sus recursos y asegurar la operación de sus actividades misionales en el corto, mediano y largo plazo, desarrollando las metas propuestas para la comunidad, el entorno, la región y la institución misma. En esta noción la gestión financiera sostenible debe centrarse en acciones como:

- Planeación estratégica
- Aumento de la cobertura con calidad
- Distribución adecuada de recursos, seguimiento y control de la ejecución presupuestal
- Planeación y ejecución de planes de acción
- Destinar recursos para el sostenimiento de la infraestructura física y tecnológica
- Garantizar los insumos requeridos en los procesos misionales
- Un buen sistema de información integrado de gestión financiera que permita monitorear las actividades, verificar el cumplimiento de indicadores de gestión, sistema de costos, presupuestos y flujos de caja para la toma de decisiones ágil y oportuna
- Analizar la información y comportamiento financiero de la institución

- Mejoramiento de la infraestructura tecnológica
 - Gestión del cobro de la cartera morosa
 - Conocimiento de la normatividad
 - Seguimiento a los gastos
3. Finalmente un tercer grupo de respuestas dan origen a la tercer noción en donde se menciona que la sostenibilidad financiera de las IES públicas colombianas se da cuando la institución es capaz de funcionar con recursos propios conseguidos a través de la diversificación de fuentes de financiación, en la creación de alianzas estratégicas y en la prestación de nuevos servicios con el fin de lograr disminuir la dependencia de la Institución con el Estado, sin esto implicar que el Estado deje de hacer sus aportes correspondientes. Las acciones que se deben considerar para la sostenibilidad financiera incluye los siguientes aspectos:

- Generación y gestión de recursos propios
- Creación de alianzas estratégicas con otras instituciones, con el sector productivo y con el estado.
- Diversificación de servicios
- Participación en convocatorias externas para financiar proyectos
- Gestión de proyectos internos y externos
- Austeridad en el gasto
- Fortalecimiento de la extensión
- Incrementar y mejorar el portafolio de servicios ofrecido por las unidades académico-administrativas
- Gestión de proyectos de cooperación internacional
- Diversificación de fuentes de financiación
- Articulación de los componentes institucionales (administrativo, financiero)
- Buenas prácticas de negociación
- Mejoramiento de las relaciones entre universidad -empresa-estado

Como se puede ver en las anteriores nociones, la sostenibilidad financiera comprende diferentes aspectos según la perspectiva bajo la cual se analice, en la primera noción se evidencia un enfoque de administración inactivo o en algunas ocasiones reactivo, en donde se considera que el Estado es quien debe cubrir todos la mayoría de gastos de funcionamiento y crecimiento de la institución y que las IES deben preocuparse solo por administrar eficientemente los recursos que le llega desde el Estado para cumplir con sus objetivos misionales. En la segunda noción se ve un enfoque preactivista en el cual la institución debe centrarse en realizar una planeación a largo

plazo, definir estrategias que le permitan asegurar su permanencia en el tiempo y administrar eficientemente los recursos que actualmente posee para sacarles el mejor provecho posible.

Finalmente, en la tercera noción prevalece un enfoque de administración interactivo en donde la institución debe centrarse en la búsqueda de fuentes de financiación alternativas que le garanticen su crecimiento y permanencia en el tiempo, disminuyendo la dependencia del Estado, sin esto implicar que las institución de educación superior dejen de ser responsabilidad del Estado sino viéndolo desde la perspectiva en que el Estado da los recursos básicos para el funcionamiento de las IES y estas deben administrarlos eficientemente y buscar estrategias que le permitan aumentar estos recursos y poder crecer en diferentes ámbitos.

Adicionalmente, se encontró que entre los factores más importantes para la sostenibilidad financiera se destacan las políticas gubernamentales, la cobertura de la educación superior, la gestión de los procesos internos y la acreditación, el compromiso de la alta dirección, la generación de recursos y diversificación de fuentes de financiación, la innovación en proyectos, el posicionamiento y reconocimiento social, la formación de docentes y personal administrativo, la creación de alianzas estratégicas con el sector productivo y el Estado, el pasivo pensional, la normatividad interna, el pago oportuno por parte de los entes territoriales y las metodologías para la asignación de recursos.

Una de las acciones estratégicas realizadas en el marco del proyecto GEFIES consistió en la formulación, ejecución y seguimiento de un plan de acción por cada institución vinculada al proyecto para el periodo de 2013-2015, con el fin de que cada Institución plantee estrategias para la gestión financiera sostenible, la responsabilidad institucional y la diversificación de las fuentes de financiación. Revisando los planes de acción de las instituciones se encontró que uno de los aspectos más relevantes y el cual hace parte de la mayoría de los planes de acción establecidos por las IES, es la diversificación de fuentes de financiación, razón por la cual uno de los talleres realizados en las jornadas de formación del proyecto GEFIES se centró en el análisis de los posibles obstáculos a nivel institucional y las barreras externas para avanzar en la diversificación de fuentes de financiamiento, llegándose a los resultados presentados en la Tabla 1:

Tabla 1. Obstáculos identificados para la implementación de fuentes alternativas de financiamiento

Obstáculos a nivel institucional	Obstáculos a nivel externo	Factores que dificultan la modernización de los procesos de gestión financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias para la consecución de recursos o fuentes alternativas de financiamiento. • Falta de personal capacitado dentro de las IES • Falta de investigación. • Bajo desarrollo tecnológico dentro de las IES • Lentitud, tramitología y rigidez dentro de las IES • Brechas existentes entre la parte académica y la administrativa • Desconocimiento de fortalezas, convenios, planeación, oportunidades, manejo para el aprovechamiento de fuentes alternativas de financiamiento • Resistencia al cambio, falta de motivación y trabajo en equipo. • Cambios en la administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad gubernamental • Falta de articulación entre las IES y las empresas. • Competencia que tienen las IES públicas, falta de apoyo local, departamental y nacional para las IESP • Falta de capacitación, manejo del inglés y dinamisos en los procesos externos, y tramitología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos asociados a los sistemas de información desactualizados u obsoletos. • Limitaciones de tipo normativo, los entes de control y la burocracia, falta de personal idóneo. • Falta de interés y resistencia al cambio. • Falta de calidad y de certificación en el manejo de los procesos financieros y coherencia en los planes de desarrollo. • Falta de dinamismo en los procesos y la tramitología presente en las IES.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados obtenidos en el proyecto GEFIES

Respecto a los procesos críticos o más relevantes para la sostenibilidad financiera de las IES públicas colombianas, las IES señalan como los más influyentes los procesos relacionados con la ejecución presupuestal y actividades de recaudo de recursos, seguido por procesos relacionados con la financiación de proyectos de investigación, el manejo y análisis de la información contable, la administración de inventarios y finalmente los procesos relacionados con la liquidación de matrícula, sorprende que este proceso de liquidación de matrícula ocupe el último nivel de importancia según clasificación de las IES encuestadas, dado que en gran parte de las instituciones, una de las principales fuentes de financiación son los ingresos obtenidos por matrículas.

Cuando se les preguntó a las IES acerca del modelado actual de procesos, el 35% de las encuestadas mencionan que el modelado de procesos actual no permite identificar los criterios tenidos en cuenta para la toma de decisiones en los procesos y subprocesos de la gestión financiera, lo cual indica que no son realmente una guía para el proceso y una fuente de conocimiento para la institución; algunas de estas

respuestas se deben a que la institución está en proceso de implementación y mejora del modelado de procesos, por otra parte en algunos de los comentarios hechos al respecto se mencionan los siguientes aspectos:

- Los procedimientos son instrucciones de operación pero aun no ofrecen elementos para manejar la contingencia ni el riesgo en la operación, tampoco refleja puntualmente los criterios a tener en cuenta para la toma de decisiones.
- El manual de procesos ha sido construido de manera muy general y no permite evidenciar la gestión dentro del proceso
- No está totalmente articulado cuando se trata de vincular la academia con la administración

Acciones y procesos relevantes para la sostenibilidad Financiera en IES públicas Colombianas

Como resultado de la investigación realizada con las IES públicas vinculadas al proyecto GEFIES se logró identificar las siguientes acciones como las más

relevantes para la gestión financiera sostenible de IES públicas colombianas, estas acciones se pueden clasificar en 2 grupos:

- Acciones a nivel interno: corresponden a acciones relacionadas con modificaciones y estrategias que debe tomar la institución que le permitan hacer más eficiente sus procesos y generar mayores recursos propios, entre ellas se encuentran: capacitación del talento humano, revisión del portafolio de servicios, revisión y actualización de la normatividad interna, mejora del sistema de información con el fin de integrar la información financiera, administrativa y académica de la institución, lo cual facilite la toma de decisiones, monitoreo de indicadores, redefinición de perfiles orientados a procesos y no a tareas, actualización del manual de procesos y el manual y políticas de gestión del riesgo, establecer políticas y mecanismos que permitan mejorar la seguridad de la información, modificación de la estructura organizativa. Adicionalmente se menciona Implementación del Balanced Scorecard –BSC- y de sistemas de Inteligencia de negocios.
- Acciones a nivel externo: estas acciones están enfocadas en la diversificación de fuentes de financiación a través de creación de alianzas estratégicas con otras IES y entidades del sector público y privado, la participación de convocatorias externas para recaudar recursos y la identificación de prácticas de referencia para el sector financiero.

Del mismo modo se les pidió a las IES que en mesas de trabajo definieran propuestas para la creación de fuentes de financiación alternas, obteniéndose las siguientes fuentes de financiación alternas:

- Aportes del sector privado para las IES públicas colombianas
- Definición de políticas de parafiscales en las cuales se exonere del pago de parafiscales a las IES o se les destine un porcentaje del dinero recogido.
- Exoneración de algunos impuestos a las IES públicas Colombianas
- Mayores aportes por parte del gobierno
- Alianzas con el sector productivo
- Donaciones

- Cooperación internacional
- Flexibilidad de la normatividad vigente para ampliar la venta de servicios.
- Distribución equitativa de recursos de acuerdo con la población atendida.
- Creación de empresas universitarias para prestar nuevos servicios a la comunidad y al sector productivo
- Juegos de azar que aporten al sistema de educación superior
- Cambios de prioridades del gasto público
- Creación de parques tecnológicos
- Fortalecer la relación de universidad - empresa - estado
- Comercialización de los resultados de investigación e innovación
- Modificación de la normatividad nacional
- Donaciones por parte de egresados

Conclusiones

Este estudio presentó los principales factores que influyen en la sostenibilidad financiera de las IES públicas y los cambios que estas han tenido a lo largo del tiempo, identificando algunas oportunidades de mejora y posibles acciones y estrategias que contribuyan a su sostenibilidad en el tiempo, entre los resultados obtenidos se encuentra la necesidad de reestructurar la normatividad vigente en términos del Sistema de Educación Superior en Colombia, dado que este sistema ha sufrido drásticos cambios a través del tiempo y la normatividad actual no se ajusta a estas necesidades, por lo tanto, la normatividad debe contemplar las nuevas condiciones del Sistema de Educación Superior Colombiano, así mismo, en esta investigación se presenta la necesidad de mejora en cuanto al modelado de los procesos financieros, requiriendo llevarlos a un mayor nivel de detalle e incorporar los criterios tenidos en cuenta para la toma de decisiones, además se destaca la importancia de que los modelos estén acorde con la forma en que funciona el sistema de información, haciéndolos una guía adecuada para la organización y permitiendo una mejor identificación de conocimientos y aspectos clave en el proceso.

Por otra parte, se destacó la importancia de la diversificación de las fuentes de financiación a

través de participación en convocatorias externas, la diversificación de productos y servicios ofrecidos por las IES públicas y la creación de alianzas estratégicas entre IES, lo cual requiere que los entes gubernamentales y demás entidades involucradas en la educación superior encaminen acciones desde el punto de vista social, político y económico que faciliten la transferencia de conocimientos externos e identificación de oportunidades de mejora en la gestión financiera en las IES, a la vez que se planteen soluciones conjuntas de acuerdo con los intereses comunes entre instituciones, logrando que cada vez sean más las instituciones que administran sus recursos desde un enfoque interactivo para lograr un crecimiento y permanencia en el tiempo disminuyendo la dependencia del Estado.

Futuras investigaciones pueden ser orientadas a identificar técnicas de adquisición y representación de conocimiento que puedan ser aplicadas en la gestión financiera de las IES Colombianas, lo cual facilite la identificación y posterior gestión de conocimiento con el objetivo de hacer más eficiente el proceso, reducir costos y reprocesos, identificar otras posibles fuentes de financiación, e incorporar prácticas de innovación que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la Institución. Así mismo se pueden llevar a cabo estudios en los cuales se analice como por medio de tecnologías de información y comunicación se puede diseñar estrategias que faciliten a las IES interactuar entre sí, crear alianzas estratégicas y gestionar proyectos en común que permitan diversificar sus fuentes de financiación.

Referencias

- Arias Ramírez, J. (2011). *Anotaciones sobre la reforma de la Ley 30 DE 1992 Ley de la educación superior* (p. 38).
- Avison, D., Francis Lau, M., Myers, & Nielson., P. A. (1999). Action Research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
- Baskerville, R., & Myers, M. D. “. (2004). Special Issue on Action Research in Information Systems: Making IS Research Relevant to Practice-Foreword. *MIS Quarterly*, 28(3), 329-335.
- Brunner, J., & Hurtado, R. (2009). *Educación Superior en Iberoamérica Informe 2011*.
- Checkland, P., & Holwell, S. (1998). *Information, Systems and Information Systems: Making Sense of the Field*. (278).
- Didriksson, A. (2006). Caracterización y Desarrollo de las Macrouiversidades de América Latina y el Caribe. http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=456- Retrieved from
- Estatal, S. U. (2012). *Desfinanciamiento de la Educación Superior en Colombia: La realidad de la crisis en el sistema de financiamiento de las Universidades Estatales* (52).
- González, J. (2012). Costos y Financiación de la Educación Superior. *El observatorio de la Universidad Colombiana*. Retrieved from http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3073:costos-y-financiacion-de-la-educacion-superior&catid=36:ensayos-acadcos&Itemid=81
- González, J., Bonilla, E., Gordo, M., Grillo, S., Gutiérrez, C., Muñoz, J., Oviedo, M., et al. (2006). El principio de la Capacidad de pago y la financiación de las Universidades Públicas. *El observatorio de la Universidad Colombiana*. Retrieved from http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3073:costos-y-financiacion-de-la-educacion-superior&catid=36:ensayos-acadcos&Itemid=81
- Myers, M. D. (2001). Controlling action research projects. *Information Technology & People*, 14(1), 28-45.
- OECD. (2009). *Higher Education to 2030* (Vol. 2, p. 360).
- Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la C. y la C. (OEI). (2010). *Metas Educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los bicentenarios* (283). Madrid.
- Pinto, L., Becerra, L., & Gómez, L. (2012). Knowledge Management Systems for Sustainable Financial Management in public Higher Education Institutions: Principles of a Framework for Incorporation. *Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (200-207).
- Rama, C. (2009). Sobre la misión de la Universidad: una exploración de las macrotendencias y macrotensiones: las encrucijadas de la Educación Superior en América Latina. *La educación Superior, Tendencias, debates y retos para el siglo XXI: Sostenibilidad y Financiación*. (165-180).
- Zerda, A. (2009). Logros y Dificultades de las Macrouiversidades nacionales. *La educación Superior, Tendencias, debates y retos para el siglo XXI: Sostenibilidad y Financiación*. (209-228).

Sobre los autores

Laura Patricia Pinto Prieto

Es Ingeniera de Sistemas egresada *Cum Laude* de la Universidad Industrial de Santander en el año 2009, becaria del programa Jóvenes Investigadores de Colciencias. Actualmente, estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial vinculada a los grupos de investigación STI e INNOTEC de la Universidad Industrial de Santander. Trabaja como investigadora en temáticas de gestión del conocimiento, tecnologías de información, sistemas de información, e-learning, pensamiento sistémico y gestión tecnológica.

laura.pinto@correo.uis.edu.co

Luis Eduardo Becerra Ardila

es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Industrial de Santander, Magister en Administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Actualmente

es Profesor Asociado y Vicerrector Administrativo de la Universidad Industrial de Santander, Investigador del grupo de investigación INNOTEC. Áreas investigación en gestión tecnológica y administración de empresas.

lbecerra@uis.edu.co

Luis Carlos Gómez Florez

es Ingeniero de Sistemas y magister en Informática de la Universidad Industrial de Santander-UIS-. Profesor Titular y Director del grupo de investigación STI (Sistemas y Tecnologías de la Información) de la Universidad Industrial de Santander. Su experiencia en la UIS incluye: Jefe de División Servicios de Información, Director centros de operación regional (Santander y Norte de Santander) red CETCOL (Convenio InterRed-UIS), Director de Investigación y Extensión de Facultad y Secretario General.

lcgomezf@uis.edu.co

Los puntos de vista expresados en este artículo no reflejan necesariamente la opinión de la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.