

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Modelo de gestión financiera aplicada a universidades privadas:
una cosmovisión en entornos críticos**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Administración de
Negocios con mención en Gestión Empresarial

Autor:

Magali Apaza Pachauri
José Samuel Miranda Soto
Mirtha Jeanette Torres Núñez

Asesor:

Mtra. Dany Yudet Millones Liza

Lima, agosto 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Dany Yudet Millones Liza, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “**Modelo de gestión financiera aplicada a universidades privadas: una cosmovisión en entornos críticos**” de los autores Mirtha Jeanette Torres Nuñez, Magali Apaza Pachauri, José Samuel Miranda Soto tiene un índice de similitud de 4 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 31 días del mes de agosto del año 2023



Mtra. Dany Yudet Millones Liza

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 31 día del mes de agosto del año 2023, siendo las 16:00 horas se reunieron en la sala virtual <https://adventistas.zoom.us/j/81461468598> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor presidente del Jurado: Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzales y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mg. Mariné Estefa Huayta Meza
Asesora:	Mg. Dany Yudet Millones Liza
Vocal:	Dr. Sinfiriano Martínez Huisa
Vocal:	Mg. Gladys Toyohama Pocco

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: "Modelos de gestión financiera aplicada a universidades privadas: Una cosmovisión en entornos críticos" de los egresados: Mirtha Jeanette Torres Nuñez, Magali Apaza Pachauri y José Samuel Miranda Soto, conducentes a la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a los candidatos a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (20'). Concluida la misma, el presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por los candidatos, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 18 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

El presidente del Jurado hizo alusión a los maestrandos y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.



Presidente

Secretaria

Candidato

Candidato

Vocal

Vocal

Índice

Resumen	5
Abstract.....	5
Introducción.....	5
Revisión de la literatura:	6
Método y Procesamiento	7
Resultados	8
Discusiones y conclusiones	14
Recomendaciones.....	15
Referencias	16

Modelos de gestión financiera aplicada a universidades privadas: una cosmovisión en entornos críticos

Resumen

La contribución de una universidad hacia la sociedad permite un mejor desarrollo en el país, por lo que una correcta aplicación de un modelo de gestión financiera podría permitir la optimización de sus recursos. Bajo estas circunstancias y considerando que no se ha encontrado que la universidad en estudio aplique un modelo de gestión financiera específica, se ha recopilado información relevante respecto a cada de los modelos ya establecidos. A través de un enfoque de estudio descriptivo, inductivo y deductivo, se ha formulado un nuevo modelo de gestión. Dicho modelo emerge de la síntesis de 03 modelos: gestión por resultados, gestión basada en riesgo, optimización de recursos, el mismo que pretende la optimización eficaz de los recursos, lo cual permitiría a la institución objeto de estudio tomar decisiones fundamentadas en datos con miras a un mejor desempeño.

Palabras clave: modelos de gestión, gestión por resultados, gestión basada en riesgo, optimización de recursos.

Abstract

The contribution of a university to society enables better country development, so a proper implementation of a financial management model could lead to resource optimization. Under these circumstances and considering that it has not been found that the university under study applies a specific financial management model, relevant information has been gathered regarding each of the already established models. Through a descriptive, inductive, and deductive study approach, a new management model has been formulated. This model emerges from the synthesis of three distinct approaches, aiming for efficient resource optimization. This, in turn, would enable the institution under study to make data-informed decisions towards improved performance.

Keywords: management models, results-based management, risk-based management, resource optimization.

Introducción

En los últimos años, las universidades privadas han enfrentado importantes desafíos en sus prácticas de gestión financiera, principalmente debido a la naturaleza intrincada y dinámica de los entornos críticos en los que operan (Fischer et al., 2021; Jayabalan et al., 2021). Estos entornos críticos abarcan una variedad de factores que ejercen un impacto profundo en las operaciones financieras, incluida la competencia intensificada (Iheanachor et al., 2023), cambios demográficos (Arshad et al., 2023), regulaciones gubernamentales en evolución (Khanin et al., 2022) y los rápidos avances tecnológicos (Waller et al., 2019).

Diversos estudios resaltan la importancia de que las universidades desarrollen modelos de gestión financiera personalizados. Algunos investigadores destacan la necesidad de contar con modelos específicos del contexto para abordar los desafíos financieros (Pellegrini et al., 2020); mientras que otros enfatizan la importancia de estrategias financieras personalizadas para sobrevivir en entornos críticos (Phung et al., 2022).

En el contexto de una competencia intensificada, se ha encontrado que es muy relevante el desarrollo de estrategias financieras para destacarse en mercados competitivos (Umadia Sr. & Kasztelnik, 2020). Estas estrategias también pueden ayudar a adaptarse a los cambios demográficos y aprovecharlos como fuente de beneficios económicos (Mian et al., 2020). Asimismo, se ha examinado el impacto de la evolución de las regulaciones gubernamentales en la gestión financiera de las universidades (Bodes & Ruiz, 2019). Por último, se destaca la importancia de aprovechar la tecnología para mejorar el rendimiento financiero (Marks et al., 2020).

En respuesta a estos desafíos multifacéticos, es imperativo que las universidades privadas adopten modelos efectivos de gestión financiera que estén específicamente diseñados para abordar sus necesidades y circunstancias únicas (Alfawaire & Atan, 2021; Muzata, 2023), los cuales permiten abordar de manera proactiva los entornos críticos en los que operan.

Revisión de la literatura:

En los últimos años se ha investigado ampliamente la gestión financiera de las universidades privadas, centrándose en los desafíos financieros que enfrentan en entornos críticos. Se han propuesto diversos enfoques y modelos para abordar esta problemática. Un enfoque ampliamente utilizado es el modelo de presupuesto basado en resultados (RBM, por sus siglas en inglés). Este modelo se enfoca en la conexión entre los recursos financieros y los objetivos estratégicos de la universidad, estableciendo indicadores de desempeño y metas claras (UNODC, 2018). El RBM proporciona una estructura para asignar los recursos de manera eficiente y evaluar el impacto de las inversiones en áreas clave como la enseñanza, la investigación y la vinculación con el entorno (Milanesi, 2018). Varios estudios han examinado la implementación y los beneficios del RBM en universidades privadas, destacando su capacidad para mejorar la transparencia financiera y fortalecer la rendición de cuentas (Aeknarajindawat, 2019; Kure et al., 2021).

Otro modelo relevante es el enfoque de gestión financiera basada en el riesgo (EFRM, por sus siglas en inglés). Este enfoque reconoce la naturaleza incierta de los entornos críticos y busca identificar y gestionar los riesgos financieros asociados (Black & Baldwin, 2010). El EFRM se basa en técnicas de evaluación de riesgos y en la integración de estrategias de mitigación y contingencia en la toma de decisiones financieras (Kern et al., 2012). La literatura ha resaltado la importancia de adoptar el EFRM en universidades privadas para proteger la estabilidad financiera y garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Alhamad, 2021; Tamrat & Teferra, 2020).

Además, se han propuesto modelos de gestión financiera basados en la optimización de recursos y la eficiencia operativa (Yang, 2022). Estos enfoques tienen como objetivo maximizar el uso de los recursos financieros disponibles mediante la optimización de costos y la mejora de la productividad en todas las áreas de la universidad (Wei, 2021). De este modo se destaca que el enfoque de optimización de recursos implica identificar y asignar estratégicamente los recursos financieros dentro de la universidad. Esto implica evaluar cuidadosamente las necesidades de recursos en cada área, priorizar las inversiones y optimizar la asignación de fondos para lograr el máximo rendimiento (Jamaludin et al., 2023).

Otro enfoque es la mejora de la eficiencia operativa, que se enfoca en identificar y eliminar procesos ineficientes o redundantes que generan costos innecesarios (Shou et al., 2021). Esto implica analizar flujos de trabajo y operaciones en todas las áreas de la universidad, buscando oportunidades para simplificar procesos, automatizar tareas y utilizar los recursos de manera más eficiente (Villano & Tran, 2018).

Estos modelos de gestión financiera basados en la optimización de recursos y la eficiencia operativa pueden tener un impacto significativo en la situación financiera de las universidades privadas. Al maximizar el uso de los recursos disponibles y mejorar la productividad, se puede lograr un equilibrio financiero más sólido y los recursos financieros se pueden utilizar de manera efectiva para cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad.

El presente estudio explora varios modelos de gestión financiera aplicados a universidades privadas, utilizando una perspectiva térmica como marco analítico. Brinda una visión completa de las mejores prácticas en la gestión financiera de universidades privadas. Por lo tanto, tiene como objetivo desarrollar y presentar modelos de gestión financiera aplicados a universidades privadas que aborden de manera integral los desafíos y las complejidades de los entornos críticos en los que operan, proponiendo finalmente un nuevo modelo, que cumpla con proporcionar una cosmovisión que permita comprender y mejorar la toma de decisiones financieras en estas instituciones, promoviendo así una gestión financiera efectiva y adaptada a sus necesidades únicas.

Método y Procesamiento

Esta investigación es de tipo descriptiva pues tiene como base fundamental la recopilación y presentación objetiva de información respecto a un evento específico, describiendo así ciertas cualidades de los modelos de gestión financiera (Muñoz, 2015). Respecto al procesamiento, posee un método deductivo con combinación del método inductivo; es decir, se utilizó el método deductivo al examinar las teorías y principios que sustentan los modelos de gestión financiera. Respecto al método inductivo se examinó de primera fuente cómo se aplican estos modelos en las universidades, describiendo y explicando así la estructura de cada una de las variables.

Resultados

La tabla 1 muestra la estructura de los 3 modelos de gestión analizados según la bibliografía revisada, donde se denota la existencia de similitudes en algunas partes de la estructura de cada modelo. A continuación, se explicará la estructura de cada uno de los modelos:

Tabla 1 Estructura de los modelos de Gestión

Gestión por Resultados	Gestión Basada en Riesgo	Optimización de Recursos
Definición de metas y resultados	Identificación y evaluación de riesgos	Identificación y análisis de Recursos
Planificación y asignación de recursos	Análisis de Riesgos	Establecimiento de metas y objetivos
Monitoreo y seguimiento	Integración en la Planificación	Análisis y Simulación
Evaluación y retroalimentación	Mitigación y Control de riesgos	Toma de Decisiones para la implementación
Mejora continua	Monitoreo y Revisión continua	Monitoreo y Medición
Participación y cooperación	Cultura de riesgo	Retroalimentación y Mejora Continua

Modelo de gestión por resultados

Es una estructura utilizada en diversas áreas como lo es la producción, educación, salud y gobernanza, aquí se incluye varios elementos clave como por ejemplo:

- ✓ Definición de metas y resultados. Fundamentado en el establecimiento de objetivos claros y medibles, así como en la definición de los resultados esperados. Estos objetivos y resultados deben ser específicos, alcanzables, relevantes y de duración determinada (Aguado et al., 2017).
- ✓ Planificación y asignación de recursos. Una parte integral del modelo de gestión por resultados es la planificación y asignación de recursos. Esto incluye identificar los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas y asignarlos de manera efectiva y eficiente (Cantó et al., 2018).
- ✓ Monitoreo y seguimiento. Requiere un seguimiento continuo del progreso hacia el logro de las metas establecidas, esto incluye establecer métricas de desempeño y sistemas de monitoreo para evaluar el progreso y hacer los ajustes necesarios (Cantó et al., 2018).
- ✓ Evaluación y retroalimentación. Son elementos fundamentales del modelo de gestión por resultados, incluye evaluar el desempeño y los resultados con respecto a los objetivos establecidos, así como brindar retroalimentación para mejorar el desempeño (Paul & Buteau, 2012).
- ✓ Mejora continua. Fomenta la mejora continua mediante el análisis de resultados y la adopción de acciones correctivas y preventivas. Esto incluye identificar áreas de mejora,

desarrollar planes de acción y monitorear los resultados de las acciones implementadas (Cantó et al., 2018).

- ✓ Participación y cooperación. Fomenta la participación y cooperación de diversos actores en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones. Esto implica involucrar a todas las partes interesadas relevantes y facilitar la colaboración entre ellas (Ballart & Galais, 2019).

Modelo de gestión financiera basado en riesgos

Para universidades privadas es un enfoque integral que va más allá de la simple gestión de riesgos financieros, reconoce que los riesgos en diferentes áreas están interconectados y pueden tener un impacto significativo en la salud financiera y la sostenibilidad de la institución. Aquí se evalúa los siguientes criterios:

- ✓ Identificación y Evaluación de Riesgos: Implica analizar a profundidad los posibles efectos económicos y probabilidad de ocurrencia, especialmente en entornos críticos.
- ✓ Medición de riesgos: A través de modelos cuantitativos y cualitativos permite estimar su impacto y tomar decisiones informadas.
- ✓ Integración con la Planificación Financiera: Implica incorporar la gestión de riesgos en la planificación financiera y presupuestaria, lo que involucra crear escenarios financieros basados en diferentes niveles de riesgo y desarrollar estrategias y planes para abordarlos.
- ✓ Mitigación y Control de Riesgos: Requiere implementar políticas, procesos y uso de instrumentos financieros para reducirlos.
- ✓ Monitoreo y Revisión Continua: Mantener un monitoreo constante de los riesgos financieros y realizar ajustes según sea necesario, esto implica revisar y actualizar regularmente las estrategias de mitigación de riesgos para adaptarse a los cambios en el entorno.
- ✓ Cultura y Gobernanza de Riesgos: Aquí se fomenta una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos y sea considerada parte integral de la toma de decisiones. Esto implica promover la conciencia y la responsabilidad en todos los niveles de la organización.

En líneas generales, un modelo de gestión sólido requiere análisis profundo de riesgos, integrarlos en la planificación, mitigarlos con controles, monitorearlos continuamente y gestionarlos con visión cultural y de gobierno corporativo.

Modelo de gestión financiera basado en la optimización de recursos

Se enfoca en aumentar la productividad en todas las áreas de la universidad y maximizar el uso de los recursos disponibles, este modelo abarca:

- ✓ Identificación de Recursos: Este paso implica un análisis completo para identificar todos los recursos que la organización tiene a su disposición, incluido capital financiero, personal capacitado, infraestructura, tecnología y otros elementos que contribuyen a la operación. La identificación precisa y detallada de estos recursos proporciona la base para la toma de decisiones.

- ✓ Establecimiento de Objetivos: Esta etapa es crucial porque implica establecer objetivos claros y alcanzables que reflejen los objetivos financieros y estratégicos de la organización. Estos objetivos pueden incluir la reducción de costos, la maximización de ingresos, la eficiencia en la asignación de recursos y la mejora de los márgenes de beneficio, actúan como estándares de evaluación que permiten evaluar el éxito y la eficacia de las acciones.
- ✓ Selección de Métodos de Optimización: Este paso implica elegir con cuidado las técnicas y enfoques que mejor se adapten a las necesidades y objetivos de la organización. A lo largo de este proceso, se evalúan varios enfoques que abordan la asignación de recursos de manera efectiva. Posteriormente, se realiza un análisis detallado y simulaciones de varios escenarios para evaluar cómo las opciones de optimización pueden afectar los resultados financieros y operativos, facilitando así la proyección de los efectos potenciales en términos de costos, ingresos, márgenes y otros indicadores importantes.
- ✓ Toma de decisiones e implementación: Se evalúan los resultados de los análisis y simulaciones realizadas para elegir las opciones más efectivas y valiosas. La toma de decisiones informadas se basa en la consideración de costos, beneficios, riesgos y limitaciones, asegurando que las decisiones se ajusten a la realidad y los objetivos de la organización. En la etapa de implementación, se asignan los recursos en función de las decisiones tomadas y se modifican los procesos para adaptarse a las nuevas estrategias. La implementación exitosa puede requerir cambios en la estructura organizativa, los flujos de trabajo y la asignación clara de responsabilidades. Para asegurarse, la implementación también implica comunicarse y colaborar con el personal para certificar de que las decisiones de optimización se comprendan y se apliquen de manera efectiva en todos los niveles de la organización.
- ✓ Monitoreo y Medición: Se establecen sistemas de seguimiento que permiten recopilar datos relevantes sobre el rendimiento financiero y operativo en relación con los objetivos de optimización previamente establecidos. Estos datos se analizan y se comparan con los indicadores clave para medir el progreso y la eficacia de las acciones tomadas. El monitoreo no solo ayuda a identificar cualquier desviación o área de mejora, sino que también brinda la oportunidad de ajustar las estrategias en función de los resultados reales y de mantener la alineación con los objetivos financieros esta etapa asegura que las decisiones de optimización sean adaptativas y que se puedan tomar medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar una gestión financiera continua y eficaz.
- ✓ Retroalimentación y Mejora Continua: Se analizan los resultados del monitoreo y la medición para identificar áreas que requieran mejoras y ajustes. La retroalimentación obtenida alimenta la toma de decisiones futuras al proporcionar información valiosa sobre el impacto real de las estrategias de optimización implementadas. La retroalimentación y mejora continua aseguran que el modelo de gestión financiera siga siendo relevante, eficaz y alineado con los objetivos cambiantes de la organización, promoviendo así un enfoque sostenible y adaptable para la optimización de recursos financieros.

La optimización de recursos, la toma de decisiones informadas, planificación estratégica, cumplimiento normativo y la capacidad de adaptación son componentes esenciales que forman

parte de la implementación de un modelo de gestión financiera. Con el propósito de proporcionar una visión más detallada, se presenta de forma esquemática los beneficios potenciales y las limitaciones clave que conlleva implementar estos modelos de gestión, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2 evaluación de modelos

Modelo de Gestión	Ventajas	Desventajas
Por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> -Enfoque en resultados. -Fomenta rendición de cuentas. -Promueve transparencia y comunicación. -Estimula innovación y aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque excesivo en metas puede afectar calidad y ética. - Enfoque en resultados a corto plazo. - Presión sobre empleados
Basado en el Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> -Optimización de recursos. -Resiliencia financiera. -Toma de decisiones informada. -Mejora en la asignación de capital -Reputación corporativa. -Identifica y gestiona riesgos proactivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad. - Costos iniciales elevados. - Posible aversión al riesgo. - Falsa sensación de seguridad. - Necesidad de actualización.
Optimización de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Maximización del valor de los recursos. -Evita el desperdicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede generar conflictos por la asignación de recursos. - Requiere una revisión constante. - Incremento de costos

A partir de lo expuesto en la tabla 2, se especifica que el modelo de gestión por resultados tiene ventajas y desventajas. Las ventajas se centran en los resultados y en el logro de metas y objetivos específicos, esto permite una mayor claridad y enfoque en lo que se quiere lograr, lo que puede aumentar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones (Guardamino & Tostes, 2021). Además, este enfoque en los resultados puede fomentar la rendición de cuentas y la responsabilidad, ya que se espera que las organizaciones rindan cuentas por los resultados que obtienen (Guardamino & Tostes, 2021).

Otra ventaja del modelo de gestión por resultados es que puede promover la transparencia y la comunicación efectiva; pues al establecer metas y objetivos claros, se pueden establecer también indicadores de desempeño, midiendo además el progreso hacia esos objetivos, esto permite una mayor transparencia en el desempeño de las organizaciones y facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización (Guardamino & Tostes, 2021). Además, el modelo de gestión por resultados puede fomentar la innovación y el aprendizaje continuo, y es que al establecer metas y objetivos desafiantes, se puede fomentar la creatividad

y la búsqueda de soluciones innovadoras. Además, al medir y evaluar regularmente el desempeño, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades de aprendizaje (Dávila, 2012).

Pese a las ventajas de este modelo, también se presentan ciertas desventajas, siendo una de las principales generar una cultura de cumplimiento de metas a expensas de otros aspectos importantes, como la calidad, la ética y el bienestar de los empleados (Guardamino & Tostes, 2021). Por lo que esto puede llevar a una mayor presión sobre los empleados para alcanzar metas y objetivos, lo que puede tener un impacto negativo en su salud y bienestar (Davila, 2012). De este modo, el modelo de gestión por resultados puede ser limitado en su enfoque en los resultados a corto plazo y puede no tener en cuenta los efectos a largo plazo o los impactos no medibles, llevando a tomar decisiones y acciones que buscan maximizar los resultados a corto plazo, pero que pueden tener consecuencias negativas a largo plazo (Guardamino & Tostes, 2021).

Modelo de gestión basado en riesgos

En este apartado se describen ventajas y desventajas potenciales de implementar un modelo de gestión financiera basado en riesgos, teniendo en primera instancia las siguientes ventajas:

- ✓ Optimización de recursos: Al identificar y priorizar riesgos, se pueden asignar recursos de manera más eficiente.
- ✓ Resiliencia financiera: La anticipación de escenarios adversos permite a las organizaciones prepararse y adaptarse rápidamente.
- ✓ Toma de decisiones informadas: El análisis de riesgos proporciona una base sólida para decisiones estratégicas.
- ✓ Mejora en la asignación de capital: Al comprender los riesgos, se pueden tomar decisiones de inversión más acertadas.
- ✓ Reputación corporativa: Una gestión de riesgos efectiva puede mejorar la percepción de los stakeholders y fortalecer la confianza.

Con relación a las desventajas de este modelo se destacan:

- ✓ Complejidad: Implementar una gestión de riesgos efectiva puede ser complejo, requiriendo herramientas avanzadas, como software especializado, y la contratación o formación de personal con habilidades específicas.
- ✓ Costos iniciales elevados: La inversión inicial en tecnología, capacitación y consultoría puede ser significativa, lo que podría ser una barrera para algunas organizaciones.
- ✓ Posible aversión al riesgo: Si se pone demasiado énfasis en evitar riesgos, las organizaciones pueden volverse demasiado conservadoras, perdiendo oportunidades de crecimiento o innovación.
- ✓ Falsa sensación de seguridad: Confiar demasiado en modelos y simulaciones puede llevar a ignorar riesgos no cuantificados.
- ✓ Necesidad de actualización constante: El mundo financiero es volátil y cambia constantemente. Esto significa que los modelos de gestión de riesgo deben ser revisados y actualizados regularmente para seguir siendo relevantes, lo que puede consumir mayor tiempo y recursos.

- ✓ Es una herramienta valiosa, pero como con cualquier enfoque, es esencial ser consciente de sus limitaciones y estar preparado para adaptarse y evolucionar según las necesidades de la organización.

El modelo de gestión basado en la optimización de recursos

Al igual que los otros modelos, su aplicación debe ser examinada, pues posee ciertas ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas, se encuentra que este modelo puede mejorar la eficiencia operativa al maximizar el uso de los activos financieros, Humanos y materiales, minimizando así los desperdicios y optimizando los procesos internos por lo que aplicarlo es uno de los determinantes para obtener un importante ahorro de costos, además de aumentar la productividad y la calidad en todas las áreas de sus operaciones.

Respecto a las desventajas, cuando se implementa un modelo de gestión financiera basado en la optimización de recursos, es posible que surjan desacuerdos y tensiones entre diferentes departamentos o áreas de la organización, esto se debe a que la optimización implica tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos limitados entre diferentes necesidades y prioridades. Es así como los conflictos pueden surgir debido a opiniones divergentes sobre cuál debería ser la distribución ideal de los recursos y cuáles áreas deberían recibir más o menos financiamiento.

Además, las condiciones internas y externas pueden cambiar con el tiempo, lo que hace necesario ajustar y adaptar el modelo por consecuencia. Esta revisión constante puede implicar esfuerzos adicionales y, por lo tanto, puede existir un aumento en los costos operativos. Por otro lado, la optimización inicial puede requerir inversiones para mejorar procesos, capacidades tecnológicas o recursos humanos, lo que puede resultar en un incremento de costos antes de que los beneficios a largo plazo se materialicen.

Bajo lo referido respecto a cada uno de los modelos analizados, se presenta a continuación un análisis de la estructura de los mismos, entendiéndose que cada institución u organización educativa superior debe realizar primeramente el análisis estructural de su institución con lo que podrá determinar, en función a lo que tiene y lo que desea lograr, mediante la aplicación del modelo o los modelos que serán seleccionado(s) a partir del resultado de dicho análisis, definiéndose este análisis previo como un proceso de diagnóstico y selección de modelo de gestión previo que consta de definición de objetivos, recopilación de información, análisis contextual, selección preliminar y validación, decisión y comunicación (DRASC).

Tomando en cuenta cada una de las pautas ya explicadas, se presenta a continuación una propuesta que combina 03 modelos de gestión en función a sus fortalezas, cabe resaltar que para aplicar un modelo es necesario que cada institución puede utilizarlo de acuerdo a su evaluación y realidad situacional.

Table 3 Modelo Propuesto

Estructura Ideal Combinada	Fortaleza Principal
Visión y Misión	Gestión por Resultados: Proporciona una dirección clara y orientada a objetivos específicos.

Objetivos Estratégicos	Gestión por Resultados: Establece metas cuantificables y medibles alineadas con la visión.
Planificación Operativa	Gestión Basada en Riesgo: Es esencial en esta etapa identificar y planificar cómo mitigar los riesgos asociados con las acciones y proyectos específicos.
Monitoreo y Evaluación	Optimización de Recursos: En esta etapa, es crucial evaluar cómo se están utilizando los recursos y si se están usando de manera eficiente.
Retroalimentación y Mejora Continua	Gestión Basada en Riesgo & Optimización de Recursos: Ambos modelos son esenciales aquí. La gestión de riesgos permite ajustar estrategias basadas en nuevos riesgos o cambios, mientras que la optimización de recursos busca mejorar continuamente la eficiencia.

Según esta propuesta, la estructura ideal debería tener 5 partes esenciales mínimas, la cual se puede ampliar más en su estructura dependiendo las necesidades con las combinaciones sugeridas de los 3 modelos ya mencionados. Es así como se plantea las siguientes fortalezas de los modelos:

- ✓ Gestión por Resultados: Su fortaleza principal radica en definir una dirección clara y establecer objetivos cuantificables. Es esencial en las primeras etapas de la estructura para dar dirección y propósito.
- ✓ Gestión Basada en Riesgo: Es especialmente fuerte en la planificación y en la retroalimentación. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades en la planificación y a ajustar estrategias en la fase de retroalimentación.
- ✓ Optimización de Recursos: Su fortaleza se manifiesta principalmente en el monitoreo y la evaluación, así como en la mejora continua. Asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y sostenible.

Al combinar estos modelos según sus fortalezas, se puede crear una estructura de gestión robusta y adaptativa que aproveche lo mejor de cada enfoque. Hay que resaltar que es esencial que durante todo el proceso se tenga el compromiso y participación de la alta dirección y de todos los niveles de la organización.

Discusiones y conclusiones

Este estudio se basa en describir los modelos de gestión financiera a fin de establecer un nuevo modelo que sirva de apoyo para tener una gestión adecuada que permita a las instituciones cumplir con sus objetivos institucionales, la propuesta establecida posee un sustento teórico que la respalda; de esta manera su aplicación puede permitir tomar decisiones informadas. Y es que la importancia de un modelo de gestión financiera radica en ofrecer amplios conocimientos respecto al desempeño corporativo que incluye además expectativas de desempeño futuro todas

ellas como una estrategia para optimizar el desarrollo corporativo (Alshehhi et al., 2018) (Yang et al., 2022).

Al respecto, Bao (2022) establece que los modelos de gestión financiera deben ser aplicados según el contexto; por lo tanto, deben ser fáciles de entender, razonables, integradores y que optimicen la asignación de recursos a fin de obtener las ventajas esperadas. De este modo se resalta su alto valor, pues Cao (2020) sustenta que la aplicación de un modelo de gestión financiera genera como consecuencia una buena ventaja competitiva que maximiza los beneficios económicos de una institución; siendo en el caso de las universidades, maximizar las decisiones informadas respecto a cómo invertir en su infraestructura, en el personal y en los programas académicos que ofrece, optimizando así la mejora de la calidad de los procesos académicos que se ven reflejados en la verificación de los resultados (Ricardo et al., 2019).

Bajo lo descrito en los párrafos anteriores y dando fuerza a la afirmación que establece que a partir de una buena gestión financiera aplicada en universidades se puede obtener la excelencia en instituciones educativas (Ricardo et al., 2019), por lo que luego de examinar cada uno de los modelos, este estudio ha tomado 03 modelos de gestión en función a sus fortalezas, el mismo que queda como propuesta para que la institución en estudio revise la viabilidad de su aplicación.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar de la metodología SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound) para la implementación del modelo ideal, esto como herramienta de apoyo para establecer objetivos claros, metas cuantificables, garantizando que las acciones futuras sean aún más efectivas en toda la estructura propuesta.

Tomando en cuenta que vivimos en medio de entornos cambiante, se recomienda priorizar planes de mitigación para riesgos críticos identificados en el nuevo contexto, con los stakeholders y la asignación de recursos necesarios.

Fortalecer la evaluación continua para verificar el progreso hacia los objetivos propuestos e identificar las áreas críticas, donde existe la necesidad de aplicar las medidas correctivas proactivas.

Mantener una línea de comunicación más dinámica para mantener informados a todos los stakeholders sobre la situación financiera, los retos y las medidas adoptadas. Esto permitirá capacitar y actualizar, sobre las metodologías y proceso que son el resultado de las correcciones por las evaluaciones y que requieren ser implementadas en el proceso.

Mantener fondos de reserva para enfrentar eventualidades o invertir en oportunidades emergentes.

Referencias


- Aeknarajindawat, N. (2019). Relations between new public management and result based management of thai universities. *International Academic Multidisciplinary Research Conference in Belgium 2019*, 1–5.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 8445. <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Alhamad, B. (2021). Leadership and Management of HEIs using Strategic Risk-based Approach for Sustainable Academic Excellence in Higher Education. *2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference, SLAE 2021, 2021-Janua*. <https://doi.org/10.1109/SLAE54202.2021.9788096>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Arshad, M. Z., Arshad, D., Lamsali, H., Ibrahim Alshuaibi, A. S., Ibrahim Alshuaibi, M. S., Albashar, G., Shakoor, A., & Chuah, L. F. (2023). Strategic resources alignment for sustainability: The impact of innovation capability and intellectual capital on SME's performance. Moderating role of external environment. *Journal of Cleaner Production*, 137884. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2023.137884>
- Bao, X. (2022). Construction of Financial Management System Model Based on Internet Technology. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7487770>
- Black, J., & Baldwin, R. (2010). Really responsive risk-based regulation. *Law and Policy*, 32(2), 181–213. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.2010.00318.x>
- Bodes, A., & Ruiz, M. (2019). Integrando procesos de la calidad y de control interno para el entorno universitario cubano: una mirada desde la gestión documental. *Comité Central Del Partido Comunista de Cuba*, 163(1), 1–11.
- Cao, Y. (2020). Internet financial supervision based on machine learning and improved neural network. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 47, 1–12.
- Fischer, B., Guerrero, M., Guimón, J., & Schaeffer, P. R. (2021). Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 360–379. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0040>
- Iheanachor, N., Umukoro, I., & Yela Aránega, A. (2023). Ecosystem emergence in emerging markets: Evidence from the Nigerian digital financial services ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122426. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122426>
- Jamaludin, MAI, Sapry, HRM y Jameel, A. (2023). Designing Strategies Framework for Effective Funding Formula Implementation at Malaysian Public Universities. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(6), e002359–e002359.

- <https://doi.org/10.47405/MJSSH.V8I6.2359>
- Jayabalan, J., Dorasamy, M., & Raman, M. (2021). Reshaping higher educational institutions through frugal open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 145. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020145>
- Kern, D., Moser, R., Hartmann, E., & Moder, M. (2012). Supply risk management: Model development and empirical analysis. In *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (Vol. 42, Issue 1, pp. 60–82). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/09600031211202472>
- Khanin, I., Bilozubenko, V., & Sopin, Y. (2022). Improving the level of economic effectiveness of electronic payment services in a global digital economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(1), 148–158. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-1-148-158>
- Kure, N., Nørreklit, H., & Røge, K. M. (2021). Objective and results-based management of universities: Constructing reality or illusions? *Financial Accountability and Management*, 37(2), 204–230. <https://doi.org/10.1111/faam.12251>
- Marks, A., AL-Ali, M., Atassi, R., Abualkishik, A. Z., & Rezgui, Y. (2020). Digital transformation in higher education: a framework for maturity assessment. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(12), 504–513. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0111261>
- Mian, S. H., Salah, B., Ameen, W., Moiduddin, K., & Alkhalefah, H. (2020). Adapting universities for sustainability education in industry 4.0: Channel of challenges and opportunities. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15), 6100. <https://doi.org/10.3390/su12156100>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 171–199.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University.
- Muzata, T. (2023). University transformation and governance: An evaluation of king iv-fit. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 51–63. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p5>
- Pellegrini, M., Uskov, V., & Casalino, N. (2020). Reimagining and re-designing the post-COVID-19 higher education organizations to address new challenges and responses for safe and effective teaching activities. *Law and Economics Yearly Review*, 9, 219–248.
- Phung, G., Trinh, H. H., Nguyen, T. H., & Trinh, V. Q. (2022). Top-management compensation and environmental innovation strategy. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1634–1649. <https://doi.org/10.1002/bse.3209>
- Ricardo, L., Velásquez, R., & Pérez, M. (2019). La Gestión Económica Financiera en las Universidades. Impacto en la Calidad de los Procesos Universitarios. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 56–66. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Shou, W., Wang, J., Wu, P., & Wang, X. (2021). Lean management framework for improving maintenance operation: development and application in the oil and gas industry. *Production Planning and Control*, 32(7), 585–602. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1744762>
- Tamrat, W., & Teferra, D. (2020). Private higher education in Ethiopia: risks, stakes and

- stocks. *Studies in Higher Education*, 45(3), 677–691.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1582010>
- Umadia Sr., K., & Kasztelnik, K. (2020). The Financial Innovative Business Strategies of Small to Medium Scale Enterprises in Developing Country and Influence for the Global Economy Performance. *SocioEconomic Challenges*, 4(3), 20–32.
[https://doi.org/10.21272/sec.4\(3\).20-32.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(3).20-32.2020)
- UNODC. (2018). Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 53(9), 1689–1699.
- Villano, R. A., & Tran, C. D. T. T. (2018). Performance of private higher education institutions in Vietnam: evidence using DEA-based bootstrap directional distance approach with quasi-fixed inputs. *Applied Economics*, 50(55), 5966–5978.
<https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1488077>
- Waller, R. E., Lemoine, P. A., Mense, E. G., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2019). Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections. *Journal of Education and Development*, 3(2), 73. <https://doi.org/10.20849/jed.v3i2.613>
- Wei, X. (2021). Research on the Optimization of University Performance Management Information System in the Big Data Era. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1343, 628–635. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69999-4_86
- Yang, G. (2022). Optimization of University Financial Services Using the Blockchain Technology. *Scientific Programming*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/2680366>
- Yang, W., Xhou, Y., Xu, W., & Tang, K. (2022). Evaluate the sustainable reuse strategy of the corporate financial management based on the big data model. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(4), 1185–1201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2021-0169>

Anexos

[QUIPU] Envío recibido

 Dr. Vladimir Rodríguez Cairo <revistasinvestigacion@unmsm.edu.pe>
Para: Dany Millones

 Responder  Responder a todos  Reenviar  Aplicaciones 

Jue 31/08/2023 11:31



Dany Yudet Millones-Liza:

Gracias por enviarnos su manuscrito "Modelos de gestión financiera aplicada a universidades privadas: una cosmovisión en entornos críticos : Modelos de gestión financiera aplicada a universidades privadas: una cosmovisión en entornos críticos " a Quijukamayoc. Gracias al sistema de gestión de revistas online que usamos podrá seguir su progreso a través del proceso editorial identificándose en el sitio web de la revista:

URL del manuscrito: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quiipu/authorDashboard/submission/26115>
Nombre de usuario/a/o: danymillones

Si tiene cualquier pregunta no dude en contactar con nosotros/as. Gracias por tener en cuenta esta revista para difundir su trabajo.

Dr. Vladimir Rodríguez Cairo

 Responder  Reenviar