

# La gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectiva del Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones

Artículos  
Arbitrados

## *The economic and financial management in the current development and perspective of the Ministry of higher education and its network of institutions*

MIRIAM ALPIZAR SANTANA

Ministerio de Educación Superior, Cuba. [malpizar@mes.gob.cu](mailto:malpizar@mes.gob.cu)  
23 No. Plaza de la Revolución, La Habana. Cuba.

## RESUMEN

El objetivo del trabajo es caracterizar el perfeccionamiento de la Gestión Económico-Financiera (GEF), en su integración con los procesos sustantivos universitarios y como respuesta a las exigencias actuales y perspectivas del desarrollo de la educación superior cubana.

**Palabras claves:** modelo de gestión, gestión económico-financiera, financiación de la educación superior

## ABSTRACT

*The objective of this work is to characterize improving economic and financial management (GEF), in its integration with the University substantive processes and response to current needs and perspectives of the development of Cuban higher education.*

**Keywords:** model management-economic and financial-management of higher education funding.

Código JEL: I22 Financiación de la educación

## Como citar el artículo (APA)

Alpizar Santana, M. (2018). La gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectiva del Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones. *REVISTA CUBANA DE FINANZAS Y PRECIOS*, 2(2), 97-108. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/10\\_V2N22018\\_MAS](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/10_V2N22018_MAS)

## INTRODUCCIÓN

La universidad, creadora y transmisora de conocimientos y valores, agente activa del cambio, requiere innovar en la gestión de sus procesos sustantivos: la docencia, la investigación y la extensión, así como en la gestión de los procesos estratégicos y de apoyo, especialmente en el aseguramiento económico-financiera para el cumplimiento de la misión que le exige la sociedad a la universidad, con el fin de lograr un desarrollo sostenible y con responsabilidad social en cada momento histórico, particularmente en la actualidad, caracterizada por la crisis económica, de valores humanos y el empeoramiento de las condiciones naturales de vida.

La interrelación universidad-sociedad demanda una gestión económico-financiera (GEF) suficientemente flexible e integrada con los procesos sustantivos universitarios como para ser pertinente en la dinámica de los contextos económico-sociales donde se inserta cada sistema de educación superior a escala mundial, de modo que se aseguren material y financieramente los referidos procesos, en cada etapa del desarrollo y cada contexto económico-social en particular.

La GEF considera los procesos de: financiación, planificación, normación, sistematización, registro y control de los gastos y control de los recursos financieros. Estos, responden a la premisa de asegurar los supraobjetivos de la organización. La GEF condiciona la estrategia de la organización, ya que la disponibilidad de recursos determina el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como regularidad en su conceptualización se identifican: la planificación, la financiación, el registro, el control de los gastos, la sistematización y la información, entre otros.

En las universidades se identifica como: "el conjunto de procesos que logran de manera interrelacionada e integrada, el mejoramiento

continuo del aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios, considerando el entorno tanto interno como externo y empleando soluciones para la sostenibilidad en el desarrollo perspectivo de la organización". (Alpizar, 2013)

Cuba, exhibe indicadores favorables en la región que impactan en el Índice de Desarrollo Humano (PNUD, 2016). El por ciento de gastos públicos respecto al PIB que se destina a la Educación General y a la Educación Superior en particular, significa un importante esfuerzo en condiciones de crisis económica internacional, escasos y limitados recursos, en gran medida causada por el bloqueo. (Alpizar, 2015)

El desarrollo alcanzado en la educación en Cuba, con transformaciones iniciadas desde el triunfo revolucionario, ha tenido el apoyo irrestricto del gobierno con el financiamiento destinado a la obra educacional. A la Educación Superior se han destinado recursos que hicieron posible pasar de quince mil estudiantes en el año 1959, a más de setecientos mil en el 2007, estabilizar cifras superiores a los 200 mil, y pasar de tres universidades a cincuenta actualmente, logrando graduar hasta la fecha, un millón cuatrocientos mil profesionales en el país. (MES, 2016)

Estas condiciones reclaman de eficiencia y racionalidad en el uso del gasto público, así como el empleo de la creatividad, para el uso de las potencialidades humanas creadas y de las alternativas de recursos complementarios donde la GEF juega un importante papel.

Desde los años ´90, el Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba se propuso, lograr una mayor integración de lo económico y lo académico, mediante la concepción sistémica de las acciones económico-financieras y el establecimiento de un nuevo marco normativo que involucrara los procesos

sustantivos y el resto de los procesos de trabajo institucional.

El programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica, implementado a inicios del año 2000, fue continuidad de las acciones desarrolladas desde la creación de la organización MES, en el año 1976. El programa ha sido parte de la plataforma de funcionamiento de la organización durante los últimos veinte años, y contó con sistemática planificación, seguimiento, evaluación y control de los resultados.

Como parte del perfeccionamiento de la Actividad Económica, en enero del año 2001 se diseñó y aprobó, el Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF), como un proyecto general, estratégico y permanente para las instituciones adscritas.

Respecto a la necesidad de un MGEF se señalaba: "Por lo general, en el ciclo de gestión de la actividad universitaria no está debidamente integrada la gestión económica...lo cual trae como resultado que ocurran falta de control, incumplimiento de regulaciones, violaciones de presupuestos, disminución de eficiencia y otros fenómenos. A veces, se llega como resultado a programas de acciones en la docencia, la investigación y la extensión universitaria, cuya ejecución requiere violentar mecanismos, experimentar una disminución de la eficiencia en el uso de los recursos o incluso el fracaso de dichos programas. (...) La aplicación de la gestión económica en el desempeño de las actividades de la universidad (docencia, investigación, extensión universitaria y servicios), adolece de la aplicación integrada y consecuente de un conjunto de mecanismos económicos, ..." (Perfeccionamiento de la Actividad Económica, MGEF del MES, (2001).

Cada universidad elaboró los sistemas y subsistemas adecuados a sus condiciones y en el

año 2009 se le incorporó el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEAGEF). (Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF del MES, (2009). En los años 2011 y 2017 se realizaron actualizaciones a la estructura y contenido de los sistemas y subsistemas. (Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Actualización del MGEF del MES, (2011). (Ibídem 2017). La comparación del MGEF en diferentes momentos: un antes y un después, permite comprobar su efectividad como tecnología de gestión organizacional en el campo económico-financiero, y reclama integración con los procesos fundamentales de la educación superior, lo que constituye un reto para la etapa actual y perspectiva.

La actualización del Modelo Económico Cubano y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el año 2017, imponen nuevas exigencias, así como también el entorno universitario interno y externo, al considerar, el ámbito nacional e internacional, caracterizado por la globalización y la generalización de la crisis económico-financiera ante la definición de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 aprobados por los 169 Estados de la Organización de las Naciones Unidas, (ONU, 2015) cuya plataforma de trabajo es guía en la Agenda Nacional de Desarrollo 2030 de Cuba, sus ejes temáticos y estratégicos. (Partido Comunista de Cuba, 2017).

El objetivo del trabajo es caracterizar el perfeccionamiento de la Gestión Económico-Financiera (GEF), en su integración con los procesos sustantivos universitarios, como respuesta a las exigencias actuales y perspectivas del desarrollo de la educación superior cubana.

## DESARROLLO

### 1. Exigencias actuales y perspectivas de desarrollo de la educación superior

El impacto de los cambios y exigencias del entorno interno y externo universitario, los nuevos paradigmas de: la cultura, la sociedad, la política y la economía y muy especialmente la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en Cuba aprobados en el año 2017, revelan la necesidad de una nueva etapa en el desarrollo actual y perspectivo de las universidades, con la integración de la GEF y los procesos sustantivos.

Las transformaciones están dirigidas, además de aquellas que impactan al mejoramiento de la calidad de los procesos sustantivos, a solucionar insuficiencias de la gestión económico-financiera y a su mejoramiento continuo, como parte del programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica en el MES y su red de instituciones.

La metodología de implementación del Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF), desde su diseño, se incorporó al proceso de Planeación Estratégica y a los Objetivos de trabajo de la Organización para cada periodo, con la consiguiente concertación, medición, control y evaluación de los resultados.

La continuidad y actualización del programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica, con las transformaciones y adecuaciones, propias del perfeccionamiento continuo, fue declarada como principio del propio Modelo, en la concepción de sus componentes en el programa de mejoras, a través del empleo del Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF, diseñado, implementado e incorporado al Sistema de Acreditación de las Instituciones vigente en Cuba.

Las transformaciones realizadas, en la implementación del MGEF, requirieron ser

institucionalizadas, socializadas, y evaluadas, como parte del seguimiento y continuidad al programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica en la Organización.

A partir de los antecedentes y la experimentación práctica del MGEF, las principales exigencias identificadas para el desarrollo actual y perspectivo de los procesos sustantivos universitarios son los siguientes:

- a) La integración de la GEF con los procesos sustantivos, para respaldar los objetivos estratégicos de cada periodo, y los niveles de actividad demandados,
- b) la activa gestión del conocimiento con acciones de superación sistemática, que permitan a la comunidad universitaria, involucrarse en la gestión de recursos materiales y financieros, con soluciones innovadoras viables, acorde con el marco regulatorio actual y perspectivo para la GEF a partir de la implementación de la Política Económica y la Social aprobada en Cuba,
- c) el logro de eficiencia y racionalidad de los gastos públicos y a la captación de recursos complementarios destinados al funcionamiento y desarrollo de las actividades, priorizando aquellas que la generan.
- d) la consolidación de lo logrado en la planificación, registro y control de los recursos materiales y financieros, propiciando la flexibilidad y dinamismo de los mecanismos de la GEF, con el fin de que cumplan la función de apoyo a los procesos sustantivos universitarios con adecuado uso y control de los recursos.

A partir de considerar las exigencias identificadas, los elementos teórico-metodológicos estudiados del Modelo, como método teórico, las insuficiencias propias, las condiciones del entorno interno y externo, se

plantean las transformaciones y soluciones con enfoques de sistema y proceso.

## 2. Componentes teórico-metodológicos del MGEF

Para la definición los componentes teórico-metodológicos del Modelo, se consideraron las bases, principios y conceptos, planteados y sistematizados en su diseño, desde la propia concepción, constatándose con la aplicación de los instrumentos, métodos científicos apropiados, diagnóstico y experiencias prácticas, que mantienen su vigencia, logrando la elaboración racional de consideraciones científicas y la periodización del MGEF. En las transformaciones fueron incorporados los enfoques de sistema y proceso y se sistematizó la metodología de investigación utilizada en el diseño. (Perfeccionamiento de la Actividad Económica, MGEF del MES, 2002).

Los resultados validados en la práctica, consideran los sistemas y subsistemas de la estructura del Modelo como apropiados, significando la importancia y validez de los sistemas de: Planificación, Administración Financiera y Contabilidad en su núcleo central, así como la importancia de los subsistemas de Recursos Humanos, Organizacional, Informatización, Estadística e Información y Control Interno, así como también la Evaluación y Acreditación y la Gestión del Conocimiento incorporados en el período. Todos los sistemas y subsistemas resultaron de utilidad, en los resultados obtenidos en la validación de la experimentación, independientemente de su ubicación en la estructura del Modelo, así también los espacios de intercambio de la GEF.

Las transformaciones se fundamentan en la composición de los sistemas y subsistemas, se potencia al sistema Estadístico e Información, considerado en lo adelante como sistema.

Al sistema de Comercialización se le contextualiza de acuerdo con las nuevas

condiciones de manera diferenciada de la GEF de la actividad presupuestada. Se destaca la correspondencia del MGEF, con los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobada en el Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba.

La metodología aplicada se considera válida a partir de la permanente y sistemática actualización. La misma incluye una secuencia de pasos apropiados, probados en la práctica, en permanente actualización, con las soluciones metodológicas que corresponden en cada momento, a partir de la evaluación y seguimiento a las salidas de los sistemas y subsistemas, y de las modificaciones de las resoluciones, instrucciones, normativas, disposiciones y resultados de los reportes de información que se generan.

En cada uno de los momentos del desarrollo del Modelo, durante su implementación, se facilitó la retroalimentación sistemática, ajustando las desviaciones con las correspondientes acciones y medidas correctivas.

Se actualizan los contenidos de los componentes del MGEF, en correspondencia con las exigencias de los procesos universitarios, los requerimientos de la Política Económica y Social, el entorno internacional y las insuficiencias propias de la GEF. (Anexo Nro. 1: Esquema del Modelo de Gestión Económico-Financiera de las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior.)

La metodología aplicada es generalizable a otras universidades, lo cual se ha experimentado en las universidades incorporadas al MES, con resultados aceptables en tanto, se han acogido al sistema de trabajo de la organización sin impactos negativos, se integraron los registros contables, los presupuestos, los sistemas de información y de informatización. Durante este periodo de tiempo el Modelo se ha mantenido en permanente perfeccionamiento, lo que permite identificar el comportamiento de las relaciones esenciales, que se manifiestan en la GEF de la organización durante las fases de su desarrollo y actualización.

(Gráfico Nro. 1: Fases de desarrollo del Modelo de Gestión Económico-Financiera de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior.)



La integración de la GEF con los procesos sustantivos se convierte en concepto clave, como requerimiento del Modelo para el desarrollo actual y prospectivo en las universidades. La integración se logró en lo fundamental, en la etapa inicial transcurrida en los diez años de experimentación del MGEF, entre los propios procesos de la GEF, es decir, entre la Planificación, la Administración Financiera, la Contabilidad, el Control, la Informatización y la Estadística e Información, la Gestión de los recursos humanos, pero no se logró la integración de la GEF con los procesos sustantivos, de manera suficiente, objetivo de la última etapa.

Corresponde a la nueva etapa del perfeccionamiento del Modelo, soluciones metodológicas, que propicien tal integración con los procesos sustantivos, para dar respuesta a las exigencias identificadas en estos de la GEF, como respaldo a los objetivos de trabajo, con acciones contenidas en los planes y presupuestos aprobados en cada ejercicio fiscal que respalden los programas de mejoras.

Tales soluciones tienen su principal manifestación en la integración entre el Plan y Presupuesto y la Planeación Estratégica, como forma de respaldar el aseguramiento material y financiero de los objetivos de trabajo en cada período y de los procesos estratégicos de la organización identificando prioridades.

La integración presupone, una metodología de trabajo con soluciones apropiadas, que asegure las condiciones, para que los objetos y sujetos de la planeación se involucren y se apropien de métodos y herramientas, se genere conocimientos y se creen habilidades con este fin, a través del Sistema de Gestión del Conocimiento.

Las soluciones metodológicas, con la aplicación del enfoque de sistema y procesos, contribuyen a lograr la efectividad de la GEF para el aseguramiento material y financiero en las universidades. Tales soluciones se manifiestan en las relaciones esenciales del Modelo y requieren de retroalimentación entre el método empleado y el seguimiento de los resultados para encauzar las acciones que correspondan.

Como parte de estas soluciones, han quedado definidas e implementadas las prioridades de la Organización en el Plan y Presupuesto y se aplican otras soluciones cuyos resultados han quedado validados en cada período transcurrido.

Las adecuaciones propuestas al MGEF contribuyen a la integración entre la GEF y los procesos universitarios, adecuando las normas y procedimientos a las condiciones y paradigmas del desarrollo universitario actual y prospectivo, transformando sistemáticamente sus resultados en relación con períodos anteriores y ajustando las desviaciones que se produzcan en cada caso.

### 3. Transformaciones en el MGEF

El Modelo fue diseñado en su estructuración en sistemas y subsistemas que representan los procesos que se suceden en la



GEF. Se consideran como los sistemas aquellos principales que cualifican la actividad económico-financiera, por formar parte de su conceptualización y por tanto determinan sus resultados, es decir, son los sistemas propios considerados claves de la GEF porque determinan sus resultados, ellos se conforman a partir de las ramas del saber, de la Economía, las Finanzas y la Contabilidad como ciencia constituida.

Los subsistemas por su parte integran otros sistemas de la organización, y requieren particularidades y adecuaciones, a las exigencias de la GEF como proceso. Representan subprocesos, cuya especialización responde a las exigencias de los Organismos rectores de la Economía Cubana en las ramas correspondientes, de acuerdo con las regulaciones de gobierno.

Los sistemas y subsistemas fueron diseñados, a partir de exigencias para la actividad económica en la administración pública y a partir de la propia experiencia práctica de la organización MES y su red de instituciones. Fueron tomadas en cuenta características de la práctica internacional en esta rama del saber adecuada al sistema universitario.

Su implementación, adecuada a las condiciones de cada universidad, logró resultados demostrados, que responden a exigencias del organismo rector y a las de los Organismos rectores de cada actividad, cumpliendo las políticas de gobierno.

Ha sido determinante también, el desarrollo alcanzado y el papel logrado en la automatización de la Estadística e Información, como centro de la actividad, con reportes que le hacen desempeñar el papel que le corresponde, al reflejar los niveles de actividad como única fuente oficial de la Organización, abierta por tipo de actividad, carrera, entidad y otras muchas clasificaciones, además del respaldo a las políticas del Gobierno Cubano para la Estadística y la Información.

La diferenciación del tratamiento financiero de los ingresos por comercialización toma en cuenta prácticas internacionales, en relación con las relaciones universidad-empresa y de las propias experiencias nacionales, con resultados avanzados, que reclaman la necesidad práctica de gestionar recursos desde y para su desarrollo. La comercialización de los resultados de la ciencia y la técnica y los servicios académicos requiere de la reconceptualización con el fin de lograr la necesaria diferenciación, de la financiación, el registro y control de estos gastos, para lograr resultados y asegurar el empleo de estos, en su propio funcionamiento y desarrollo, todo lo cual entra en contradicción con las regulaciones del presupuesto que caracterizan la GEF en el sector de la educación. Especial significado tiene potenciar la transferencia de tecnología al sector empresarial, como parte de la creación y aplicación de conocimientos que se generan en la universidad en interacción con la sociedad y la economía.

La ciencia y la técnica requieren fondos financieros del gobierno central, local, de ministerios, empresas, sociedades y fundaciones, para las demandas de la sociedad y la economía, incluidos estudios a futuro y perspectivas contra intereses determinados y dirigidos en muchos casos a los Programas y Polos de desarrollo concentrados alrededor de zonas y/o productos estratégicos incluidas las cadenas de valor y el desarrollo local. Las fuentes financieras para el desarrollo de I+D+i deben asegurarse en parte del presupuesto público de manera diferenciada, como porcentos del PIB con registro de gasto diferenciado, como inversión a futuro para el progreso del país.

Tales fondos se deben emplear en necesidades de la investigación: en equipos y otros medios y recursos en la remuneración de investigadores y personal técnico requerido, y en gastos para generar resultados que se puedan transferir a la producción, enfrentando

sistemáticamente nuevos proyectos de desarrollo, que generen un permanente ciclo de aportes económicos y sociales al desarrollo continuo de generación y aplicación de conocimientos. Los fondos que se generan por las funciones consustanciales a las misiones de la universidad deberán utilizarse, dándole tratamiento diferenciado a sus ingresos y gastos. Tales fondos deberán asegurar el desarrollo y proteger recursos materiales y humanos con facilidades y condiciones diferenciadas.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se identifican como necesarios nuevos arreglos organizativos, que requieren de espacios para combinar la investigación científica con la innovación de nuevos productos y tratamiento económico diferenciado, con el fin de asegurar las exigencias de desarrollo de la ciencia y la innovación, separando su gestión de las regulaciones y restricciones de recurso presupuestado.

Los recursos que se destinan a la educación, como expresión de gasto público, están sujetos a ser verificables y son medibles con respecto al Producto Interno Bruto, como recursos que respaldan una inversión a futuro, a cuenta del presupuesto público, a partir de fondos generados de los impuestos, tasas y contribución de personas jurídicas y naturales de la sociedad con estrictas condiciones para su planificación, uso y control.

Bajo estas condiciones se separa el Sistema de la Comercialización de la GEF del MGEF de las universidades que son unidades presupuestadas.

Cuatro sistemas constituyen el núcleo del Modelo, que cumplen funciones principales en la GEF, para el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos universitarios a saber: la Planificación, la Administración Financiera, la Contabilización y la Estadística e Información, todos procesos claves de la GEF, que siguen un enfoque por proceso, desde su concepción

metodológica, integrados como parte del sistema de trabajo de la GEF y sujetos al sistema estructural del Gobierno para estos fines así como también es similar en la literatura consultada.

En el período de implementación se incorporan dos nuevos subsistemas surgidos, diseñados y desarrollados: El Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF y el Sistema de Gestión del Conocimiento de la GEF ambos, publicados, institucionalizados y experimentados con resultados, sistemas que se han generado en el devenir del propio desarrollo del MGEF.

El diseño, aprobación e implementación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF (SEAGEF) quedó incorporado al MGEF como parte de su desarrollo y al Sistema de Evaluación de y Acreditación de Instituciones vigente. (Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF del MES, 2009). El sistema de Gestión del Conocimiento de la GEF (GCGEF) emplea vías, formas, métodos y soluciones a través de la capacitación, entrenamiento, intercambio de experiencias, debate, foros de discusión, talleres, seminarios y reuniones científicas, redes, entre otras, con un enfoque piramidal que recorra desde la base hasta la cúspide estratégica los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño de los procesos económicos en la organización. (León, R., G. 2011) Se incorpora como aporte al Modelo actual la definición y conceptualización del Sistema de Dirección de la GEF, con el fin de sistematizar la dirección de las soluciones propuestas desde la integración de la GEF con los procesos universitarios. (Grafico 2: Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones.)

El Sistema de Dirección de la GEF (SDGEF) concibe un enfoque intencionado al cumplimiento de la misión, en las nuevas condiciones del entorno, la necesidad de solucionar la integración con los procesos sustantivos, las propias





insuficiencias del Modelo y la actualización de acuerdo con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobada por el gobierno cubano en el año 2017, así como las exigencias del desarrollo actual y perspectiva de la universidad.

Los resultados principales manifestados en el estado cualitativo de la actividad económica de la organización destacan entre los principales:

- La consolidación de la formación y capacitación de los recursos humanos con un sistema de gestión del conocimiento estable en desarrollo,
- La estabilidad de más de un 30% de los cuadros y especialistas de las áreas económicas, con la incorporación de adiestrados y nuevos especialistas,
- La instalación y explotación del sistema integral contable ASSETS y la migración a cuatro versiones actualizadas y certificadas por los órganos competentes,
- La sistematización, diseño, aplicación de resoluciones, normas, procedimientos y regulaciones que aseguran un estadio favorable del ambiente de control,

- La planificación como sistema de trabajo, como metodología propia para la confección del plan y presupuesto,
- El sistema estadístico y de información para la gestión económico- financiera, y la institucionalización de calendarios informativos,
- La publicación del Prontuario Estadístico anual con las principales informaciones de la educación superior cubana,
- La creación de sitios web con información económica y estadística de los procesos inherentes a la gestión economía financiera,
- La implementación del Sistema de Gestión de la Nueva Universidad (SIGENU) como base informativa del nivel de actividad,
- La publicación estable del libro de Análisis Económico como información económica oficial para la toma de decisiones,
- El sistema de tesorería automatizado en las monedas nacionales (CUP y CUC),
- Las sistemáticas transformaciones en las estructuras organizativas que atienden los procesos de la gestión económico- financiera, con la necesaria separación y contrapartida entre los procesos de registro y control, las finanzas, la planificación y estadísticas, de los servicio y aseguramientos materiales,
- Las transformaciones en la conceptualización de la comercialización de los productos y servicios, resultado de la ciencia y la técnica y de los servicios académicos internacionales concentrándose en formas empresariales,
- Los resultados de las auditorías externas con resultados de aprobado en más del 90 % de las entidades de manera estable,
- La incorporación de importantes elementos en el sistema de dirección como resultado de la práctica y las aportaciones teóricas que constituyen innovaciones en la gestión económica-financiera de la organización.

Importantes transformaciones se han sucedido en la educación superior en período,

como la extensión de la universalización a los municipios, el traspaso de nuevas universidades a la organización, la creación de nuevas universidades y la integración de las universidades en todas las provincias con las universidades pedagógicas y de cultura física, que han demostrado la validez del modelo de gestión económico-financiero de la organización, por haber permitido asimilar los registros contables y los sistemas de trabajo de la planificación y el presupuesto, así como el aseguramiento de los recursos, sobre los conceptos, prácticas y modos de actuación propios de las instituciones del Ministerio de Educación Superior.

La Planeación estratégica de la organización ha estado acompañada de la proyección económica y las transformaciones de la

GEF se han incorporado a cada uno de ejercicios de definición de objetivos. Importantes trabajos de investigación científica sobre la GEF desarrollados en tesis de diplomados, maestrías, especialidades y doctorados con aplicación de resultados validados en la práctica, así como los trabajos presentados en eventos, talleres, reuniones, cursos y congresos, especialmente en los Talleres de Financiación de la Educación Superior, desarrollados en el marco del Congreso Universidad, son aportes a toda la construcción teórica de conceptos y aportes al conocimiento de la GEF. De igual manera las publicaciones de artículos en revistas, libros y memorias de eventos nacionales e internacionales son referentes de estudio para el mejoramiento continuo de la actividad.

## CONCLUSIONES

- a) El Modelo de GEF implementado en el Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones, se perfecciona sistemáticamente en su estructuración, sus sistemas y subsistemas, se actualizan sus componentes, la metodología de trabajo, las relaciones esenciales y las soluciones de implementación, identificando espacios de intercambio apropiados,
- b) los elementos del Sistema de Dirección de la GEF, ofrecen soluciones para lograr la efectiva integración e interrelación entre la GEF y los procesos sustantivos, con acciones dirigidas a la consolidación, la comunicación, la capacitación, la documentación, la tercerización y la logística,
- c) son las principales exigencias para el desarrollo actual y perspectivo de los procesos sustantivos universitarios: la integración de la GEF con los procesos sustantivos, la activa gestión del conocimiento, la flexibilidad y dinamismo de los mecanismos de la GEF y la adecuación a las condiciones del entorno interno y externo,
- d) las adecuaciones y transformaciones al MGEF se corresponden con las insuficiencias de su desarrollo, con las exigencias actuales y perspectivas de los procesos universitarios, las condiciones del entorno y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, como nuevas etapas en el programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica.

## ANEXO Nro. 1.

**ESQUEMA: Modelo de Gestión Económico-Financiera de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Elaboración Propia.**

CONTENIDO: Componentes del Modelo de Gestión Económico-Financiera de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior.	
PRINCIPIOS	Integración Superación y calificación permanentes Mejoramiento continuo
PREMISAS	Diferenciación de actividades Separación de la actividad académica de los negocios Mayor empleo de mecanismos financieros Prioridad en la Organización
CARÁCTER	Flexible, Creativo, Participativo, Sistémico, Integral, Cooperativo, Reconocimiento, Motivación
OBJETIVOS	Eficiencia, Eficacia, Racionalidad
CUALIDADES	El papel rector del plan y presupuesto en respaldo a los objetivos de trabajo La contabilidad como instrumento de dirección Elevado nivel de informatización y automatización
MOMENTOS	Antecedentes históricos Diagnóstico Definición de políticas Diseño de componentes Implementación: Metodología y herramientas Evaluación de resultados
ESTRUCTURA	Sistemas: Dirección, Planificación, Contabilización, Administración Financiera y Estadística e Información Subsistemas: Recursos humanos, Organizacional, Informatización, Control interno, Evaluación y acreditación y Gestión del conocimiento
ENFOQUES	Proceso, Sistema, Logístico, Estratégico
ESPACIOS DE INTERCAMBIO	Asambleas de trabajadores y estudiantes Consejos de Dirección de Universidades y Facultades Órganos funcionales Redes de intercambio técnico y electrónico

## CITAS

- Alpizar Santana M., (2013). Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiero de las universidades adscriptas al MES. Tesis Doctoral, CEPES, UH, La Habana, pp. 2
- Alpizar Santana, M. (2015). La educación superior en Cuba. Resultados y retos. Revista Cubana de la Sociedad Amigos del País. La Habana, Cuba. Volumen CXVIII, julio-diciembre, EPOCA III. No.43
- Calvet Tarin, Vicente (2005). La Norma GEF 55001 de Gestión Económico-Financiera. España. Auditoría y Control Interno. <http://gestiopeolis>. (visto el 10 de marzo del 2018).

- León Rodríguez, Giraldo., (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento para las áreas económicas del sistema de instituciones del Ministerio de Educación Superior. Tesis Doctoral. La Habana: CEPES.
- Ministerio de Educación Superior (2017). Prontuario Estadístico 2017. Cuba.
- Organización de Naciones Unidas (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (ONU).
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de La Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica, MGEF del MES, (2001). Editorial F. Varela, La Habana, pág. 29-30.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica, MGEF del MES, (2002). Editorial F. Varela, La Habana
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF del MES, (2009). Editorial F. Varela, La Habana.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Actualización del MGEF del MES, (2011). Editorial F. Varela, La Habana.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Actualización del MGEF del MES, (2017). Editorial F. Varela, La Habana.
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo. PNUD. (2016). Informe sobre Desarrollo Humano. Desarrollo Humano para todas las personas.

## DATOS DEL AUTOR

MIRIAM ALPIZAR SANTANA.

Master en Administración. Profesora Titular. Doctora en Ciencias de la Educación. Viceministra del Ministerio de Educación Superior. Se desempeñó como decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad "Carlos Rafael Rodríguez" de Cienfuegos y directora de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior. Diplomada en Defensa Nacional y en Administración Pública. Ha dictado cursos sobre Planificación, Administración, Diseño organizacional, Financiación y Gestión universitaria. Tutora, miembro de tribunal y oponente de varias tesis de doctorado. Miembro del Comité Académico del Doctorado curricular de Economía de la Universidad Central "Marta Abreu de las Villas" y del Comité Académico de la Maestría en Gerencia de la Ciencia y la Innovación del Instituto de Tecnologías Aplicadas de la Universidad de La Habana. Autora de más de 30 artículos en libros y revistas y más de 90 ponencias en eventos, conferencias, seminarios, cursos y talleres. Miembro de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba. Condecorada con varios Sellos, Medallas, Distinciones y Ordenes nacionales en Cuba. Miembro Honorario del Colegio de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas de Celaya, A.C.

Fecha de recepción: 30 de junio de 2018

Fecha de aceptación: 30 de junio de 2018

Fecha de publicación: 30 de junio de 2018