

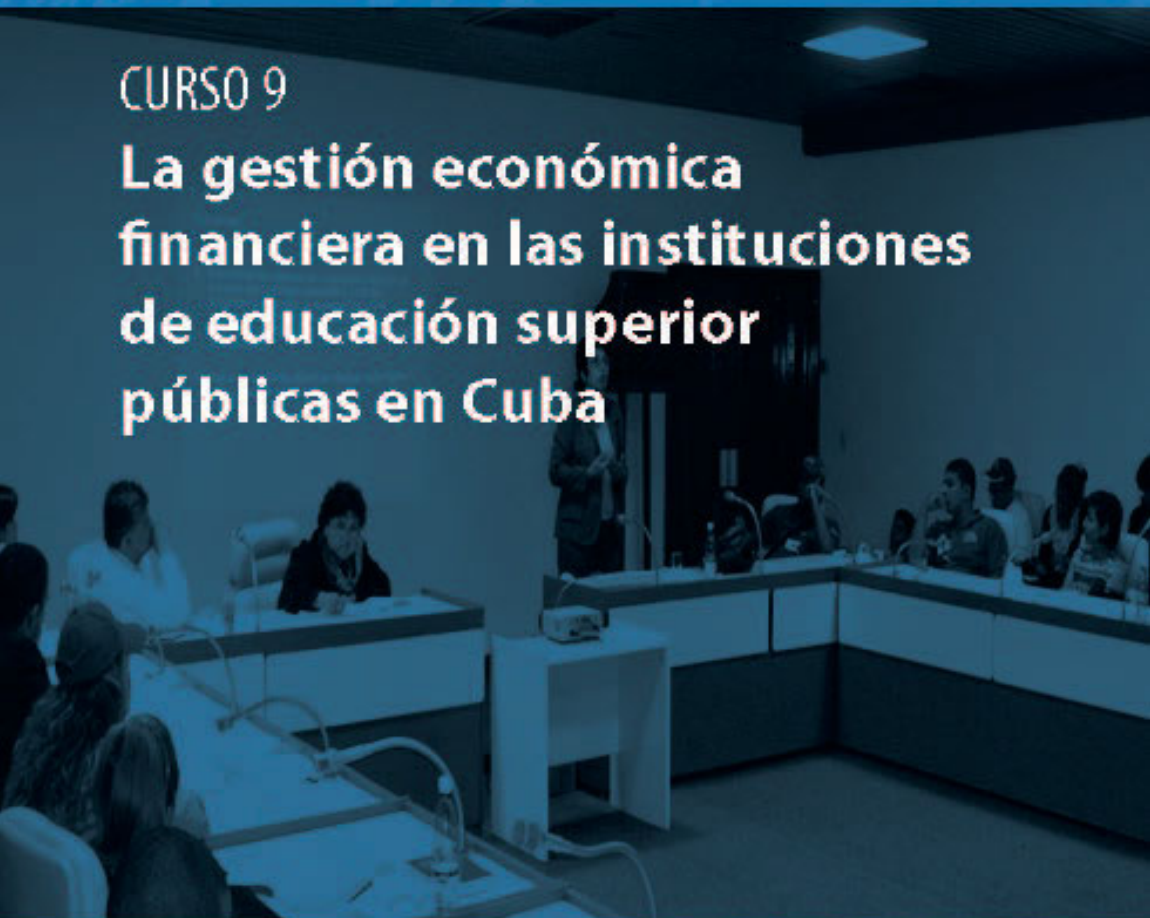


Universidad 2014

9no Congreso Internacional
de Educación Superior

CURSO 9

La gestión económica financiera en las instituciones de educación superior públicas en Cuba



*“Por una universidad
socialmente responsable”*

Palacio de Convenciones
de La Habana

**La gestión económica financiera en
instituciones de educación superior**

Universidad 2014

Del 10 al 14 de febrero

Palacio de Convenciones de La Habana

Curso 9

Curso 9 - La gestión económica financiera en instituciones de educación superior

Autores:

Dr. C. Mirian Isabel Alpízar Santana

Dr. C. Armando Lauchy Sañudo

Edición: Dr. C. Guillermo Jesús Bernaza Rodríguez

Diseño de portada: Alfredo Aguilera Torralbas

Universidad 2014

9no. Congreso Internacional de Educación Superior

Ministerio de Educación Superior

Imprenta del Palacio de Convenciones de La Habana

ISBN 978-959-16-2220-4

2014

Autores

Dr. C. Mirian Isabel Alpízar Santana

Dr. C. Armando Lauchy Sañudo-Profesor Titular

Dr. C. Miriam Isabel Alpízar Santana

Licenciada en Economía de la Industria en la Universidad "Carlos Rafael Rodríguez" de Cienfuegos, Cuba. Máster en Administración del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" de La Habana, Cuba. Doctora en Ciencias de la Educación y Profesora Auxiliar de la Universidad de La Habana, Cuba. Jefe de Departamento de Ciencias Económicas entre el 1986 y 2002. Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales entre el 2003 y 2009 de la Universidad "Carlos Rafael Rodríguez" de Cienfuegos. Directora de Contabilidad y Finanzas entre el año 2000 y 2005, Viceministra del Ministerio de Educación Superior de Cuba desde el 2006 hasta la fecha.

Ha dictado conferencias y presentado trabajos en cursos, seminarios, talleres y evento en temas de las ramas de las ciencias económicas y las ciencias de la educación en Cuba y el extranjero e impartido los cursos sobre Planeación, Costo, Economía, Administración de Operaciones, Dirección, Diseño Organizacional y Gestión Económica en las especialidades de Economía, Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial.

Ha desarrollado investigaciones, publicado y aplicado trabajos sobre las estructuras y plantillas, diseño organizacional, gestión universitaria, gestión económico-financiera, financiación, gasto de formación de los estudiantes y modelos de gestión económico-financiera de la educación superior, aplicando resultados en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Miembro de la Asociación de Economistas de Cuba. Diplomada en Defensa Nacional y en Administración Pública en el Colegio de Defensa Nacional y la Escuela Superior de Cuadros del Estado, de Cuba. Cuadro destacado del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Condecorada con el sello Forjadores del Futuro, la Distinción por la Educación Cubana, la Medalla José Tey y la Rafael María de Mendive. Ha visitado

en intercambio académico, eventos y misiones oficiales, varias universidades de Venezuela, Perú, Canadá, México, Colombia, Brasil, España, Ecuador, Panamá y China. Ha coordinado y participado en Proyectos Internacionales con la ACCC de Canadá.

Dr. C. Armando Lauchy Sañudo-Profesor Titular

Graduado de Licenciado en Economía (1986) por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Director de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior, Doctor en Ciencias Económicas y profesor titular del Departamento de Finanzas de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana, profesor invitado de varias universidades de América Latina, ha investigado en diversos temas de la gestión empresarial, y administración financiera de entidades públicas, realizado trabajos de factibilidad económico-financiera y social de proyectos, especialista en gestión de PYMES, diplomado en administración pública; y miembro de proyectos de colaboración internacional de España, Bélgica y otros países, para el desarrollo de universidades públicas. Posee variadas publicaciones en revistas nacionales e internacionales, y m . Participa como experto en investigaciones nacionales, así como en la Comisión Nacional de desarrollo del Modelo de Gestión Económico Financiero del Ministerio de Educación Superior.

Resumen del contenido del curso

La Gestión del Financiamiento en las universidades públicas. Fondos complementarios al presupuesto público. La responsabilidad social en la universidad. Pertinencia y sostenibilidad. La integración de la Gestión del Financiamiento con los procesos sustantivos universitarios. Caso de estudio. La evaluación del impacto de la gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectiva de la universidad. El perfeccionamiento de la gestión económico-financiera del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, y de sus Instituciones de Educación Superior (IES) tiene el propósito del mejoramiento continuo de la gestión del gasto público, lo cual permite alcanzar una planificación y administración más efectiva, eficiente y eficaz del mismo. Su resultado más importante se enfoca en un proceso planificación financiera sustentada en la aplicación de la técnica del Presupuesto Base Cero (PBC) dentro de la gestión financiera armonizado con el plan de la economía, y la planeación estratégica de la organización. La planificación financiera desempeña un papel relevante en cualquier organización, y pretende proyectar en términos monetarios los resultados futuros que se desean alcanzar, identificando los recursos necesarios para cumplir los objetivos previstos y el impacto y eficacia en su uso. La planificación financiera se une y es parte intrínseca de la planificación general de cualquier organización, por lo que se define a corto plazo o táctica, y a largo plazo o estratégica.

Palabras claves: gestión, financiamiento, universidad, evaluación de impacto, planificación financiera, planeación estratégica, recursos, organización, estrategia y táctica.

Contenido

Introducción	8
Desarrollo	9
1.1. La gestión económico-financiera en las organizaciones.....	9
1.1.1. La administración, la dirección y la gestión	9
1.1.2. El enfoque de sistema y de procesos en la gestión	12
1.1.4. La gestión por procesos en la Dirección Estratégica	18
1.1.5. La gestión económico-financiera. Los modelos de gestión	20
1.2. Particularidades de la gestión económico-financiera en la educación superior	27
1.2.1. La universidad, sus misiones y procesos de trabajo	27
1.2.2. La gestión institucional universitaria.....	32
1.2.3. La financiación y la gestión económico-financiera en la educación superior.....	37
Planeación estratégica y planificación financiera.	45
Planificación financiera y presupuestación	46
Presupuestación en Cuba y la gestión del gasto público.	50
Conclusiones:	54
BIBLIOGRÁFICA	56

Objetivo

Conceptualizar las principales regularidades y exigencias para la gestión del financiamiento en el desarrollo de los procesos sustantivos de las instituciones de educación superior.

Contenido temático

La gestión del financiamiento en las universidades públicas. Fondos complementarios al presupuesto público. La responsabilidad social en la universidad. Pertinencia y sostenibilidad. La integración de la gestión del financiamiento con los procesos sustantivos universitarios. La evaluación del impacto de la gestión económico-financiera en el desarrollo actual y prospectivo de la universidad. La planificación financiera sustentada en la aplicación de la técnica del Presupuesto Base Cero (PBC) dentro de la gestión financiera armonizado con el plan de la economía, y la planeación estratégica de la organización.

Introducción

La universidad, creadora y trasmisora 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 en el planeta.

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 literatura consultada y la práctica sistemática apuntan a considerar la GEF como los procesos de: financiación, planificación, normación, sistematización, registro y control de los gastos y con-

trol de los recursos financieros. Estos, en todo caso, responden fundamentalmente a la premisa de asegurar los supraobjetivos de la organización. Mientras en las organizaciones lucrativas son esenciales las categorías de: rentabilidad, liquidez, competitividad y desarrollo, en las no lucrativas se limitan al aseguramiento de los objetivos.

La GEF condiciona la estrategia de la organización,¹ ya que la disponibilidad de recursos determina el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La GEF en las universidades se conceptualiza como: "conjunto de procesos que logran de manera interrelacionada e integrada,² 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 perspectiva de la organización".³

Desarrollo

1.1. La gestión económico-financiera en las organizaciones

1.1.1. La administración, la dirección y la gestión

El elemento científico tecnológico más significativo de este siglo por los aportes recibidos como por su práctica ha sido la **administración**, con millones de páginas escritas desde las más disímiles

¹ Calvet Tarin, Vicente (2005). La Norma GEF 55001 de Gestión Económico-Financiera. España. Auditoría y Control Interno. <http://gestiopeolis>. 2005 (visto el 10 de marzo del 2013).

² La interrelación es una condición de la integración. Integración. (del lat. *integratio, -ōnis*). f. Acción y efecto de integrar o integrarse. integrar. (del lat. *integrāre*). tr. Dicho de las partes: Constituir un todo. || 2. Completar un todo con las partes que faltaban. || 3. Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo. U. t. c. prnl. || *El nuevo enfoque integra las dos teorías anteriores*. Un resultado (unidad) compuesto con elementos intrínsecos, que intervienen o que tienen que ver entre sí, con independencia de a qué sistema corresponde.

Interrelación. f. Correspondencia mutua entre personas, cosas o fenómenos. Relación entre sistemas. Conexiones entre elementos de otros sistemas.

³ Elaboración propia.

perspectivas disciplinarias.⁴ La administración constituye un área del conocimiento que ha suscitado prolongados e intensos debates.

La Teoría General de la Administración estudia desde el punto de vista de la integración e interdependencia, cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) componentes esenciales en el estudio de la administración empresarial,⁵ que están presentes en cualquier organización.⁶

La máxima eficiencia que produce la labor administrativa, es precisamente la que resulta de la coordinación de los factores: hombres, equipos, sistemas para que formen una gran armonía y se alcancen los mejores resultados.⁷ La efectividad de los sistemas administrativos es definida como la red de procedimientos relacionados de acuerdo con un esquema integrado, tendientes al logro de los fines de una organización y dentro de determinadas condiciones de relación, como elemento indispensable para que un conjunto de partes la configuren como un sistema, lo que determina en gran medida el éxito organizacional.⁸

“La teoría de la administración se ha enriquecido por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas y

⁴Tristá Pérez, B., La administración académica y el nuevo rol de los directivos universitarios. 1997.(visto el 12 de marzo del 2013).

⁵Chiavenato, I., Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. McGraw-Hill.1999.

⁶Bueno Campos, E., 1994; mx.linkedin./pub/carlos-israel-yañes-glez-c/25/4/688 www.clasmates.com/people/Robbin W.1987, González Yañez 1991. www.casadellibro.com/libros/bueno-campos-eduardo/bueno2cmpos32 (consultado 4 de marzo 2012).Las organizaciones se desempeñan en un entorno, con límites identificables y permeables, a través de los cuales se reciben insumos que se transforman en productos y/o servicios, en los que impactan fuerzas externas. Una organización debe responder a diversas influencias del entorno: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, legales y naturales, entre las cuales hay fuerzas específicas: clientes, proveedores, competidores, etc. que son importantes para el diseño y la toma de decisiones. Estas influencias son únicas para cada organización y cambiantes con el tiempo.

⁷Reyes Ponce. A., Administración de empresas. México, df, MX.Limusa. Vol:t.2.1998.

⁸Lardent,“[Objections](#), Administrative Difficulties” University of Missouri at Kansas City. LawReview .2003.págs. 377, 391 www.colabogados.org.ar/probono/actividades/actividad4.php (visto el 4 de marzo 2012).

enfoques y motivado por una continua contrastación empírica de las mismas.”⁹

Comúnmente se utiliza el término **dirección** como sinónimo de administración.

La **gestión**,¹⁰ como concepto proviene del mundo empresarial y añade a la gerencia.

Diferentes autores encuentran cierta diferenciación entre conceptos de **administración, dirección y gestión**, considerando la gestión como concepto más abarcador. Otros usan estos términos como sinónimos, lo que se debe a las traducciones y aplicación práctica de dichos términos.

Los que sostienen el avance conceptual de la gestión respecto a la dirección y administración, argumentan que gestión significa “acción y efecto de realizar tareas-con cuidado, esfuerzo y eficacia-que conduzcan a una finalidad”,¹¹ “...el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales para otros individuos, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, en el adecuado uso de los recursos disponibles.”¹²

Uno de los trabajos de alto rigores el de Martina Menguzzato y Juan José Reanau, en cuyo enfoque se combinan: estructura organizativa, liderazgo, cultura y dirección de recursos humanos, con: tecnología, sistemas de planificación y control, así como sistemas de información. Estos autores refieren la importante y distintiva función de la administración en la integración con las distintas partes y elementos de la organización y con su entorno. Ellos reconocen las

⁹MenguzzatoRenau., La Dirección Estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 1995 .pág. 4.

¹⁰Publicaciones electrónicas del CETDIR, Administración de Empresas.2003.Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo gēnere que quiere decir o significa: acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera; en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial.

¹¹Heredia Rafael., Dirección Integrada de Proyecto-DIP-. “Project Management” .Segunda Edición. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales Universidad Politécnica de Madrid .2002. pág. 25.

¹²Rebollo Saavedra, Gustavo., Diplomado de Gestión Estratégica de la Universidad de Chile. pág. 1.

funciones clásicas de la administración identificadas por Fayol en 1916: planificación, organización, mando y control, pero destacando su interdependencia y la imposibilidad de desarrollarse de manera aislada. Asimismo, destacan, dentro de la administración, el proceso de toma de decisiones como "la respuesta adecuada de un ser inteligente ante una situación que requiere acción",¹³ para lo que consideran el valor de la información.

Nosotros emplearemos los términos administración y dirección como sinónimos y hará uso de la gestión como concepto más abarcador.

1.1.2. El enfoque de sistema y de procesos en la gestión

Conceptualmente el **sistema se asume** como el conjunto de elementos que tienen relaciones y conexiones entre sí y forman una determinada integridad; además, se asocia con la tesis de que el todo es mayor que la suma de sus partes.

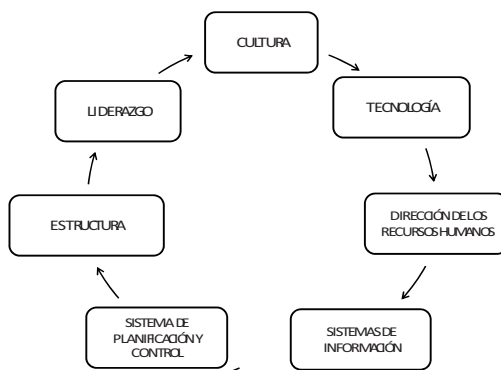
Los sistemas pueden ser naturales y artificiales, tienen entre sus características: ser abiertos, flexibles, estar integrados por partes y condicionados por factores del entorno interno y externo.

Un sistema¹⁴ de dirección, es un sistema artificial, autorregulado, donde participan sujeto y objeto de dirección. Como cualquier sistema, la dirección cuenta con objetivos, componentes, relaciones y propiedades, así como con una red de jerarquías de autoridad, ejecutiva y funcional.

¹³Menguzzato, Martina y Reanau J., J., La Dirección Estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. 2002. pág. 44.

¹⁴Cubilla, Ana M. http://biblioteca.itison.mx/oa/ciencias_administrativa/oa3/enfoque_sistemas/ (visto el 25 febrero 2013). El enfoque de sistemas, como conjunto de métodos y medios que se emplean al investigar y construir los objetos complejos y supercomplejos, como métodos de formulación, adopción y fundamentación de las decisiones, tiene como base teórica y metodológica el enfoque sistémico y la teoría general de los sistemas y se aplica principalmente a la investigación de los sistemas artificiales creados con la participación del hombre. Un sistema es "una serie de componentes donde su comportamiento en forma conjunta, depende tanto de sus elementos como de la forma en la que interactúan entre sí, para llegar a un objetivo común siguiendo un plan preestablecido mediante la manipulación de datos, energía o materia, en una referencia de tiempo, para proporcionar información, energía o materia; teniendo límites que se identifican en su medio ambiente de desarrollo."

Los sistemas de dirección tienen niveles: estratégicos, tácticos y operativos que requieren interconexiones¹⁵ y retroalimentación para ejercer el control sobre sí mismo¹⁶ y perfeccionarse.



9

Figura 1: Enfoque de sistema de la Gestión. Fuente: Elaboración propia

Adoptar un **enfoque de sistema** permite tomar la decisión de observar e interactuar con la realidad, integrar lo tangible y lo intangible, lo formal e informal, y al individuo en su contexto. (**Figura 1:** Enfoque de sistema de la Gestión. Fuente: Elaboración propia).

La utilidad del enfoque de sistemas radica precisamente en la posibilidad de evaluar el fenómeno en sus componentes y sus relaciones internas y externas, y estudiar los **procesos** que se derivan de estas relaciones.

¹⁵Carnota Lauzan, O., Teoría y práctica de la dirección socialista. ENPSES, MES, La Habana. 1987.

¹⁶Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/coursecon/1c/sistémico.htm> (visto el 25 de febrero del 2013).

Los **procesos** constituyen: “la secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”,¹⁷ así se expresa también en la norma: (UNE-EN- ISO 9000:2005).¹⁸

Definir un proceso es conocer sus **límites**, salidas, clientes, entradas, proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman; es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio. En su ejecución se realizan tanto actividades materiales, informativas como financieras.

La norma ISO 9000: 2000 ofrece una visión aplicable a cualquier actividad, enunciando el proceso,¹⁹ como la actividad que utiliza recursos y se gestiona, con el fin de transformar los insumos o entradas en resultados; es el conjunto de actividades secuenciales que realizan determinada transformación de una serie de *inputs* en los *outputs* deseados, añadiendo valor.

La norma ISO 9001 del año 2000 define el Enfoque basado en Procesos como un sistema, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos y su gestión.

“Un enfoque basado en procesos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos”.²⁰“Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos”.²¹

¹⁷ Álvarez Suárez, Alberto, Gestión por procesos .Casos prácticos. Unidad Técnica de Calidad. Universidad de Oviedo. España. 2019.pág.3.

¹⁸Asociación Española para la Calidadhttp://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestión-por-procesos (visto el 25 de febrero del 2013).

¹⁹Acevedo S., J.A, Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos

www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html

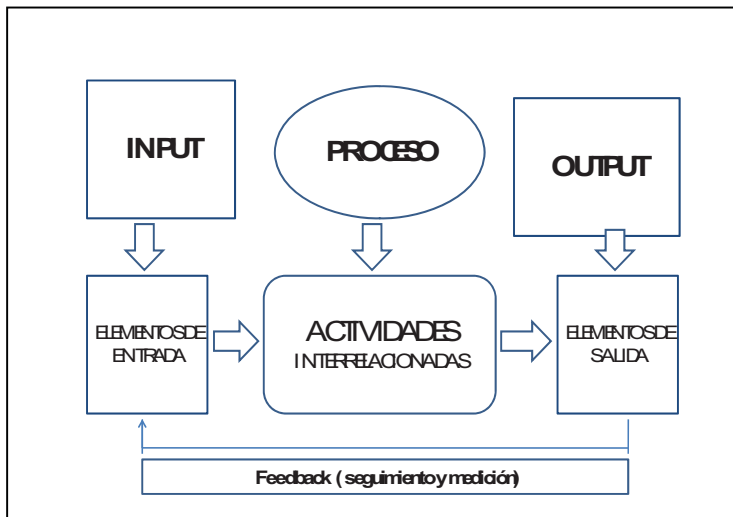
www.ecoweb.cuaje.edu.cu(visto el 12 de feb. del 2012).“El proceso es la secuencia de actividades que producen un resultado dado y para su obtención puede involucrar a distintas áreas. Sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente”.

²⁰Valdés Herrera, C., Producción, proceso y operaciones.

www.gestiopolis.com/administración.../enfoque-basado-procesos.htm (visto el 25 de febrero del 2013).

²¹Asociación Española para la Calidadhttp://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestión-por-procesos(visto el 25 de febrero del 2013).

Son las principales características de un **proceso**: cruzar varios límites organizativos funcionales recorriendo la organización horizontal y verticalmente siendo reconocidos fácilmente por los miembros de la organización, al identificar actividades o conceptos repetidos en el tiempo. (**Figura 2:** Esquema de proceso. Elaboración propia).



Se considera la validez del enfoque de procesos y por procesos, en la gestión organizacional, dada su integralidad en el tratamiento de los recursos en función de los resultados esperados y se destaca de gran utilidad en la gestión de las organizaciones el enfoque de sistemas, ya que incluye entre sus componentes: el entorno externo (la cultura, la política y la sociedad), y el interno (la cultura organizacional, el liderazgo, la tecnología, los recursos humanos, los sistemas de planificación y control, de información y las estructuras).

1.1.3. La integración en los sistemas de gestión

La **integración** está entre un grupo de funciones que se suceden en el funcionamiento interrelacionado de las organizaciones, concediéndole y ratificándole su carácter de sistema.

Varios autores han aportado a la concepción teórico-metodológica de la integración del sistema de Dirección²² y coincidentemente revelan que para el cumplimiento de las estrategias organizacionales se precisa mantener unidos los subsistemas participantes. No son suficientes los niveles de integración correspondientes a los modelos de Dirección Estratégica que se expresan en: la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias, si no se consideran los procesos de dirección funcionales, que manifiestan predominio de una organización jerárquica y funcional, con gran volumen de procedimientos.²³ La integración permite obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización desde la pla-

²² Crosby P. (1988); Deming, W. E. (1989); Lengnick-Hall, C. y Lengnick – Hall, M. (2001), Bowersox, D. (1986); Feigenbaum, A. V. (1990); Devanna, A.M., Tichy, N. y Fombrun, Ch. (1992); Venkatraman, N. (1993); Noriega, D. (2002); Velásquez, R. (2002); Marrero, C. E. (2002); González, R. (2002); Isaac, C. L. (2004); Pérez, M. (2005); Villa, E. (2006) y Morales, A. (2006).

²³Nogueira, D. (2002); Campaña, M. (2005); Villa, E. (2006); Hdez, M. (2006).

neación, lo que se señala como necesario para el adecuado funcionamiento de una organización social.²⁴

La integración asegura la necesaria relación entre los procesos de trabajo, en el ciclo productivo o de servicios, y en los flujos de energía y de información, siempre relacionados con el tiempo, costo y calidad.²⁵

Un estudio sobre integración en organizaciones cubanas destaca en sus resultados, la necesidad de introducir formas organizativas más integradas en la dirección, profundizando en el enfoque transfuncional, con la reorganización de los procesos orientados al servicio, proponiendo un sistema de dirección integrado que enfatice en las interrelaciones externas e internas de los subsistemas, funciones y procesos, en lugar de centrarse en el contenido de las funciones y procesos, con el fin de integrar los esfuerzos alrededor de los procesos clave y no en las funciones, para lograr resultados de alto impacto.²⁶

La norma cubana²⁷ sobre los sistemas de gestión identifica los conceptos correspondientes como marco para la integración, definiendo los conceptos asociados a esta.

En la integración de los procesos, el enfoque logístico tiene una alta importancia en tanto tiene como objetivo, colocar los productos o resultados adecuados, en el lugar adecuado, en el momento preciso y en condiciones deseadas, contribuyendo a la máxima rentabilidad posible, como concepto apropiado al mundo empresarial.

“La logística (del inglés *logistics*) es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”.²⁸ El concepto moderno de logística la describe como “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse

²⁴ Reyes Ponce.A., Administración de Empresas.2008.

²⁵Dedillo, M. G.,Análisis Dinámico de Sistemas Industriales.Editorial Trillas, México.2008.

²⁶ Ibídem.

²⁷Norma Cubana .NC.-PAS 99:2008.

²⁸Real Academia Española,*Diccionario de la Lengua Española*. (Vigésima segunda edición).Madrid. España.2001.

de forma racional y coordinada, con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios, en la cantidad, la calidad, los plazos, en el lugar y con los costos y la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”.²⁹

Se destaca la importancia de la **integración** en los enfoques de los procesos y sistemas, y el papel de la logística en los sistemas de trabajo de las organizaciones y en su gestión.

1.1.4. La gestión por procesos en la Dirección Estratégica

La **dirección estratégica** está estrechamente relacionada con el enfoque de y por procesos, ya que expresa la capacidad de previsión, que permite a los equipos de dirección y trabajadores que integran las organizaciones, proyectar racionalmente el futuro, soportados en las potencialidades de los procesos, y la interrelación con sus entornos y las cualidades distintivas de su capital humano.

Varias definiciones sobre dirección estratégica son las siguientes:

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos”.³⁰

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión, acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.³¹ La estrategia es un modelo para alcanzar metas en una organización, su implantación provoca un cambio en la administración al trabajar por metas predeterminadas sobre políticas referidas a los procesos y las relaciones internas que mantienen la estrategia de transformación

²⁹ Acevedo, S., J.A., y Acosta, G. M., La Logística empresarial. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. pág.12. 2010.

³⁰ Hatten K.I. *Effective Strategic Management*. Montvale, N. J., National Association of Accountants and CAM-1, 1987.

³¹ Menguzato, La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona: Editorial Ariel, 2002.

a través del control estratégico, que permite su retroalimentación para lograr su perfeccionamiento.³²

A la implementación estratégica se le define como el conjunto de los asuntos estructurales, de conocimientos humanos, tecnológicos, culturales, informativos, de comunicación y de liderazgo más estables o perdurables de la organización que son el sostén para el logro de la planeación estratégica.³³ Al control de las estrategias se le conoce como el proceso de medición y ajuste de los parámetros más significativos que resultarán inductores de mejores resultados en el futuro y que miden en el día a día el progreso de las estrategias.³⁴

Habitualmente existe separación entre la planeación e implementación de la estrategia. Tanto en la teoría como en la práctica, se separan artificialmente la formulación, la implementación y el control de las estrategias. La implementación de las estrategias involucra a todos los niveles, funciones, procesos y personas de la organización. Al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los elementos esenciales interrelacionados de este paso, para lograr que el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura se alineen en función de la efectividad de su ejecución.

Para lograr el éxito en la implementación de una estrategia se necesita: compartir conocimiento, intercambio estratégico entre los actores y el uso de indicadores que informen el grado de avance de la estrategia para tener la posibilidad de ajustar oportunamente sobre la marcha.

Para la materialización de la estrategia se requiere movilizar los recursos y en este sentido es determinante el adecuado y efectivo funcionamiento de la estructura organizacional, el desempeño, los sistemas de información, las relaciones de coordinación entre las actividades, los procesos organizacionales, sistemas de control e incentivos y el papel del liderazgo personal.

Especial significación tienen las estrategias de gestión y utilización de los recursos financieros que incluyen; además de los fondos

³²Ronda Pupo, G., De la Estrategia a la Dirección Estratégica. CETDIR, 2002.

³³Ronda Pupo, G., y Colectivo de Autores del MES. 1998.

³⁴Stoner, J., y Ametller., El proceso administrativo. Dirección y Control.2008.

públicos, aquellos que se pueden captar como recursos complementarios, por la comercialización de productos y servicios, sin interferir la naturaleza de la misión principal de la organización.

Las soluciones para la transformación de la GEF requieren del perfeccionamiento del modelo de gestión utilizado, con adecuado enfoque de sistema, sobre la base de la integración de los procesos, como parte de la dirección estratégica. Se considera que para la transformación de la GEF se requiere asegurar la formulación de objetivos, sobre bases definidas en las políticas y las formulaciones deben cumplir las exigencias actuales y perspectivas de desarrollo, considerando el empleo eficiente y racional de los recursos disponibles, en condiciones de limitación, con estrategias para su maximización, con el fin de respaldar las prioridades de la organización.

1.1.5. La gestión económico-financiera. Los modelos de gestión

Estudios realizados sobre la base de la práctica sistemática, consideran como **gestión económico-financiera** aquellos procesos de financiación, planificación, normación, sistematización, registro y control de los recursos financieros.

En todos los casos, la GEF responde a la premisa fundamental de asegurar los objetivos de la organización, por tanto condiciona la estrategia de la organización,³⁵ ya que la disponibilidad de recursos determina el cumplimiento de los objetivos propuestos. En las organizaciones lucrativas son esenciales las categorías de: rentabilidad, liquidez, competitividad y desarrollo mientras que en las no lucrativas la GEF se limita al aseguramiento de objetivos.

La Norma de GEF 55001³⁶ diseñada por AUREN para la GEF contiene: la Política, Estructura y Responsabilidades, la Planificación, Implementación y Control, Control de las Acciones, la Evaluación del

³⁵Calvet Tarin, Vicente, La Norma GEF 55001 de Gestión Económico-Financiera. Auditoría y Control Interno España.<http://gestiopeolis>. 2005 (visto el 10 de marzo del 2013).

³⁶Norma GEF 55001 EX: 2004, Reglas generales para la implementación de un Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF).AUREN. España.

Sistema y la Mejora Continua, las cuales forman parte del sistema integrado de Gestión de la Organización. Son los objetivos esenciales declarados en ella: la clarificación, simplificación, eficacia y eficiencia, así como la integración de sus procesos.

La norma es una propuesta para la sistematización de la GEF mediante un sistema que integre políticas, objetivos y metas, procedimientos, herramientas de análisis, control y evaluación, soportes para la mejora, elementos de identificación y medición de procesos de gestión y de resultados. La Norma es una guía para la dirección de la GEF que provee su estructura básica.

Un referente conceptual apropiado de la GEF está en la Metodología de Perfeccionamiento Empresarial de Cuba, en lo que al contenido de los sistemas de gestión se refiere.³⁷

Entre las definiciones y conceptualizaciones de la GEF se destacan las siguientes:

-“Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión”,³⁸

-“...procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material...para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente”.³⁹

Dada la complejidad y diversidad de la GEF, se debe acudir a la **modelación**, como método científico que permita seleccionar un conjunto de propiedades, características o cualidades relevantes y esenciales de este fenómeno para llevar a cabo su estudio.

La modelación como método, permite identificar elementos o rasgos esenciales, vitales para emplear los modelos como método

³⁷Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial. Estructura de la Gestión Económica. Cuba. 2007.pág.36.

³⁸Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2008.

³⁹Perfeccionamiento de la Actividad Económica. MGEF del MES. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. 2001 .pág.122.

científico de nivel teórico, donde se establece relación sujeto-objeto, que se materializa a través de una representación del objeto. Mediante la modelación, las teorías y definiciones son evaluadas en determinadas condiciones de la realidad, es posible prever la transformación del objeto de estudio, así como la transmisión y generalización de los conocimientos sobre este.

La modelación es un proceso cíclico, en el cual cada nueva aproximación representa una precisión de los conocimientos sobre el objeto; estos se modifican, se amplían y como consecuencia, el modelo se perfecciona corrigiendo insuficiencias y adecuándolo a las condiciones requeridas por el objeto, de manera que se logre la correspondencia objetiva entre lo que se representa –el modelo– y el objeto que se modela. El sujeto que lo construye le aporta lo subjetivo que se va modificando, por lo que cambian relaciones y cualidades logrando que el modelo se manifieste como lo semejante al objeto que se investiga, "...como algo que lo copia en una determinada relación"⁴⁰ ... "lo que demuestra que siempre habrá elementos de relatividad dentro de todo tipo de verdad absoluta; el modelo que se obtenga tendrá siempre esta particularidad".⁴¹

En la modelación deben ser tomados en cuenta los principios del enfoque sistémico, la simplicidad y la asequibilidad. Los vocablos modelo y modelización, en su acepción más amplia, incluyen una gran variedad de constructos realizados por el intelecto que adquieren significados diferentes, según el contexto donde se inscriban.

El carácter histórico concreto del **modelo** como resultado del método de la modelación, lo hace temporal, transitorio y relativo, sin agotar de manera absoluta y definitiva la interpretación de este objeto de estudio, por lo que requiere ser perfeccionado, ampliado y rectificado desde el punto de vista metodológico.

Los modelos permiten obtener representaciones sistémicas de la realidad, con el objetivo de comprenderla, transformarla y transmitir conocimientos, facilitando nuevas investigaciones; en ellos se sistematizan y conceptualizan actuaciones sobre conceptos, principios, procesos y sistemas con sus relaciones y cualidades, para

⁴⁰La dialéctica y los métodos científicos generales de investigación. Tomo I. Instituto de Filosofía. Academia de Ciencias de la URRS. Academia de Ciencias de Cuba. 1981. pág. 312.

⁴¹Abreu Regueiro, R., Reflexiones sobre un tema multilateral y complejo: los modelos y la modelación. ISPETP, Material digital.2004.pág.3.

guiar líneas de acción en la consecución de objetivos sobre bases metodológicas consensuadas, con el fin de permitir la transformación de la realidad y su mejoramiento sistemático.

La construcción de un modelo brinda la posibilidad de descubrir nuevas propiedades, regularidades, leyes, principios y tendencias de desarrollo del sistema modelado, a la vez que permite inferir nuevas relaciones con otros objetos y fenómenos de la realidad hasta ese momento no tomadas en cuenta. Se posibilita aplicar los nuevos conocimientos de otras ramas del saber y se generan nuevas hipótesis que han de ser verificadas o rechazadas.

Los modelos se definen como imágenes, reflejos indirectos generales y esenciales de la realidad.⁴² El modelo como representación selectiva de la realidad es, "más operativo, funcional, económico y fácil de estudiar que el objeto o fenómeno real".⁴³

"El modelo –reflejo gnoseológico del objeto que se estudia–, permite penetrar su esencia, revelar las relaciones entre los elementos que lo condicionan y entre sus propios componentes distintivos, y en consecuencia, profundizar y enriquecer la teoría que lo sustenta y perfeccionar la práctica".⁴⁴

Todas las organizaciones, con independencia de su sector, tamaño, estructura o madurez, necesitan establecer un **modelo de gestión** apropiado, para alcanzar sus objetivos. Muchas veces es un modelo que no ha sido sistematizado, pero al ser estudiado permite descubrir ciertas regularidades, aproximaciones teóricas y soluciones a su funcionamiento, en los cuales se involucran personas, recursos y tecnologías para obtener determinados resultados.

Un **modelo de gestión** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Los [gobiernos](#) tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que

⁴²Clauss, G., 1978. www.faqs.org/people-search/clauss-Florida (visto el 12 de noviembre del 2012).

⁴³Abreu Regueiro, R., *Ibidem*. pág. 7.

⁴⁴Torres Pérez, Gisela., *Modelo de Capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional*. Tesis de grado. 2004. pág. 83.

utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se orienta hacia la obtención de ganancias económicas, el primero se encamina hacia otras cuestiones, como el bienestar social de la [población](#).⁴⁵

Algunos de los modelos de gestión más reconocidos son:

El Modelo DEMING,⁴⁶ centra la atención en los recursos humanos y el mejoramiento basado en herramientas estadísticas. Se orienta hacia la integración de las áreas de la empresa para asegurar calidad del producto o servicio, a través de la mejora continua.⁴⁷

El Modelo EFQM de Excelencia®⁴⁸ proporciona un marco no prescriptivo que facilita la comprensión de las relaciones entre lo que una organización hace y los resultados que es capaz de alcanzar.

Aporta una estructura de análisis, lógica y sistemática, que permite a las organizaciones realizar una profunda revisión de su gestión, así como disponer de elementos de comparación con otras organizaciones. Asimismo, puede ser utilizado como guía para la definición y despliegue de la Estrategia de las Organizaciones, e identificar sus objetivos y las capacidades, y recursos necesarios para alcanzarlos. Este modelo estructura el sistema de gestión de la organización y puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico, proporcionando un marco de medición para sí mismo (mejora continua) o para compararse con los demás (*benchmarking*).

Otros modelos de gestión⁴⁹ pudieran referirse, aunque con menos significado y generalización, no obstante la mayoría tiene la característica común de estar dirigidos a lograr una representación

⁴⁵Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto. [Twitter.com/definición-de](https://twitter.com/definición-de)(visto el 12 de abril del 2013).

⁴⁶Modelo Deming aplicado a sistemas de calidad (visto el 12 de abril del 2013).

⁴⁷Ha sido sistematizado en Japón, donde ha tenido una vasta aplicación en el campo empresarial y de los servicios, incluidos los servicios educacionales.

⁴⁸Grupo EIM © 2010 Aviso Legal.

⁴⁹Valle Barra, M., Alberto, Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes(visto el 27 de enero del 2013).

aproximada de la realidad para su estudio, funcionamiento, mejora o aplicación práctica.⁵⁰

Los **modelos de GEF**, comúnmente empleados en la economía, están concebidos para representar relaciones esenciales y comportamiento de indicadores de la macroeconomía, que están contenidos en estudios y proyecciones para la toma de decisiones. Otros modelos son propios de un sector determinado, por tanto refieren características propias del mismo.

Otros son los modelos económicos que se emplean en el campo empresarial y en entidades de servicios, dirigidas a obtener beneficios económicos y que se conforman en dependencia del origen y destino de los fondos que emplean, los objetivos que persiguen, el tipo de entidad y los intereses de quienes los deciden aplicar. Los modelos económicos son tan variados como entidades de un mismo tipo existen, por cuanto adecuan su misión, condiciones y objetivos según los requerimientos existentes en cada contexto y momento.

En la literatura, los modelos para la GEF que se presentan, por ser muy especializados y regidos por rigurosos mecanismos de presupuestación, normación y control, a escala nacional, son tratados con mayor frecuencia en el sector empresarial, con énfasis en la obtención de rentabilidad y utilidades.

Para el sector público y entidades no lucrativas, los modelos de GEF son pobres e insuficientemente tratados. Estos son modelos muy específicos, al ser concebidos para determinadas actividades, lo que dificulta su implementación en entornos diferentes, requiriendo la creación de ciertas condiciones y el tránsito por fases para su adecuación al entorno donde se pretendan aplicar. Entre ellos, se puede citar por ejemplo:

El Modelo de Gestión Económica Presupuestal, concebido para la gestión económica presupuestal de una empresa privada o institución pública con el propósito de ser eficiente y eficaz. Este se fundamenta en la experiencia obtenida en la administración de recursos y gestión económica presupuestada y fue aplicado a una uni-

⁵⁰ Gómez, Figueroa O. y Parra Ferie, C., Propuesta de un modelo de gestión con enfoque logístico para sistemas de servicios técnicos. Tesis Doctoral. UMCC, Cuba (visto el 27 de enero del 2013).

versidad pública.⁵¹ El modelo cuenta con un esquema de base de datos relacional que permitiría contar con la información en tiempo real, sobre el avance del gasto del presupuesto y su relación con la contabilidad, la logística y la gestión presupuestal. En el se explican las tendencias que se podrían presentar en una gestión presupuestal y los tipos de gestión.

Otros son los Modelos de Financiación, que refieren la obtención, la captación o la asignación de fondos financieros básicos para el desarrollo de misiones, que en el sector empresarial proceden de las ventas, créditos, préstamos u otras fuentes. En el sector público o social se trata de fondos asignados según nivel de actividad, o como presupuestos base cero, se consideran también la captación de fondos complementarios por programas, de acuerdo con los parámetros previamente definidos o programas convocados⁵² en universidades o gobiernos,⁵³ tal y cual se hace en universidades públicas españolas,⁵⁴ así como por la comercialización de determinados servicios secundarios pero que aportan fondos a la organización.

Las revisiones bibliográficas y la experiencia práctica, permiten definir al **modelo de gestión económico-financiera**, como: “una representación sistémica del entramado de relaciones que se suceden en la gestión económico-financiera, para el aseguramiento material y financiero de los procesos de trabajo, a fin de estudiarla, comprenderla y transformarla, transmitiendo el conocimiento necesario y creando las habilidades requeridas para encauzar acciones sistémicas de mejoramiento, que contribuyan a las respuestas que reclama el desarrollo de la propia organización y su contexto”.⁵⁵

⁵¹ Plaza Vidaurre, M.A., La Dolarización Oficial de la Economía Peruana. Universidad Federico Villareal, Lima, Perú (visto el 12 de enero 2013).

⁵² Programas de Financiación. OTRI. Universidad de Cádiz. España (visto el 27 de enero del 2013).

⁵³ Puente, Xavier, Presupuestos y Modelo de Financiación para las universidades madrileñas (visto el 27 de enero del 2013).

⁵⁴ Modelos de financiación de universidades públicas (visto el 27 de enero del 2013).

⁵⁵ Elaboración propia.

1.2. Particularidades de la gestión económico-financiera en la educación superior

1.2.1. La universidad, sus misiones y procesos de trabajo

La **universidad**, como institución, data de la Europa de los siglos xii y xiii, aunque tiene sus antecedentes en las culturas griegas, romana y arábica. Las primeras instituciones académicas con una organización formal nacieron en Europa Occidental, donde Bolonia y París representan los prototipos de universidades medievales.

El modelo de universidad tradicional, tal como había sido transmitido en sus rasgos esenciales desde la Edad Media, entra en crisis en el siglo xviii, paralelamente a la crisis del modo de producción agrícola-feudal que había sido su soporte.

Posteriormente se fundaron en Gran Bretaña las universidades de Oxford y Cambridge con la consiguiente proliferación del número de universidades en distintas ciudades de esta misma región.⁵⁶ De estas instituciones nace el llamado *modelo de universidad anglosajona* o *modelo de universidad inglesa clásica*, cuyo paradigma es el ser basada en la formación general de los educandos y la investigación constituiría el complemento de la erudición propuesta.

Por su parte, el modelo francés tiene por base el paradigma social; la docencia es profesionalizante y la investigación orientada a la solución de problemas.

Este modelo constituyó referente para la universidad española, de la cual América Latina con la fundación de sus primeras universidades: Santo Domingo, México y Lima, hereda gran parte de sus ca-

⁵⁶Se estima que en el año 1300 ya habían entre quince y veinte universidades y que en el año 1500 existían aproximadamente setenta.

Alpízar Santana, M. y León Guerra, M., La financiación de la Revolución Cubana al desarrollo de la Educación Superior a medio siglo de la Reforma Universitaria. La Reforma Universitaria de 1962: Medio Siglo de impacto en la Educación Superior Cubana. Editorial F. Varela. La Habana. 2012.

racterísticas, especialmente de la Universidad de Salamanca, creada en 1218.

Alrededor del año 1810, en Berlín, se comenzó a impulsar de manera notable el estudio de las ciencias y quedaron sentadas las bases para las llamadas universidades de investigación.

Al comenzar el siglo xx este modelo, cuyo eje central es: la búsqueda de nuevos conocimientos (el saber) y la formación para la investigación, se había impuesto en la mayoría de las universidades importantes del mundo.

En los Estados Unidos, la universidad se constituyó a partir de los colegios de Oxford y Cambridge, aunque su origen se identifica con la Universidad de Harvard que siguió el paradigma anglosajón.

Los tres modelos clásicos de universidades que surgen en los inicios del siglo xix, han ido entremezclando sus características con el paso del tiempo, experimentando un proceso de transformación, de pequeñas comunidades de profesores y alumnos a organizaciones complejas que realizan variadas funciones y en las que conviven grupos con intereses diversos. De aquí la evolución del concepto de universidad, el cual continúa debatiéndose en la actualidad.

Los modelos y las propuestas organizacionales universitarias se revisan en la búsqueda de nuevas respuestas, ante un medio cada vez más complejo, interrelacionado, diverso y cambiante.

Ahora se trata, más que de autonomía, de una interdependencia universidad-estado-sociedad como cogobierno, que compromete determinados objetivos comunes por los que la universidad debe rendir cuenta a la sociedad.⁵⁷ Más que cambios profundos o innovaciones organizacionales, se tiende a realizar ajustes parciales en la organización y en los procesos de gestión.⁵⁸

José Medina, profesor de la Universidad de Alcalá y miembro del Grupo de Reflexión de la Universidad de Alcalá" (GRUA), se refiere al concepto de universidad desde el modelo de universidad alema-

⁵⁷Horrouitiner Silva, P., La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial F. Varela. La Habana.2006.

⁵⁸Gallardo Velásquez, Anahi, La universidad contemporánea. Revista de Administración. 1999.
Curso 9/28

na, exponiendo que "es una institución donde se investiga en todas, o algunas, ramas del conocimiento, desprendiéndose de esta investigación una enseñanza de alto nivel, que tiene por objeto la formación de profesionales especializados, que puedan servir a la sociedad en puestos de responsabilidad, para que ésta avance en la consecución del bienestar general".

Allan Touraine –citado por Jaime Castrejón Diez–, expresa un concepto de universidad desde una perspectiva integral y dinámica con el cual la autora coincide: "...llamamos universidad a un establecimiento que ampara e integra tres funciones básicas: producción, transmisión y utilización de los conocimientos".

Dicho autor plantea algunos aspectos sobre el concepto de universidad, tales como:

- Tiene como misión diseñar las técnicas superiores de la sociedad y de sus cuadros.
- Es centro de investigaciones en el pensamiento científico creador.
- La enseñanza superior es concebida como inseparable de la investigación científica.
- Forma a los profesores y a los especialistas en ciencias de la educación.
- Constituye, como comunidad de profesores, investigadores y estudiantes, un espacio de tradición cultural y de renovación social.

Por su parte, el concepto de **universidad** la identifica como: organización que tiene la misión de: "preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad".⁵⁹

En la actualidad se experimenta una demanda de estudios superiores, acompañada de una gran diversificación de resultados académicos, programas de formación y superación, proyectos de investigación y desarrollo, estructuras organizativas, entre otras, y una mayor toma de conciencia sobre la importancia fundamental de este tipo de educación superior, para la construcción del futuro por parte de las nuevas generaciones.

⁵⁹Horruitinier, Silva P., La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela .La Habana.2006 pág. 6

Más allá de determinadas cantidades de profesionales a formar o niveles de actividad a alcanzar, se reclama a escala social el desarrollo cultural, científico, artístico, literario, humanista, que tiene como fundamento la adquisición, utilización y generación de conocimiento como variable determinante para el progreso de las naciones.

La universidad es un fenómeno, cuyos procesos y unidades organizativas son más complejos que en otras entidades. Los **procesos universitarios** acontecen en estrecha interrelación con el entorno, con amplia influencia sobre la sociedad, a la vez que esta influye sobre dichos procesos mediante el establecimiento de políticas que contienen aspectos de la cultura y la economía que son determinantes en su actuar. (**Figura 3:** La universidad en su relación con el entorno. Fuente: Elaboración propia).

Autores consultados refieren, como procesos sustantivos de la universidad: la docencia, la investigación y la extensión, considerando entre *otros procesos*, los llamados administrativos. Estos autores

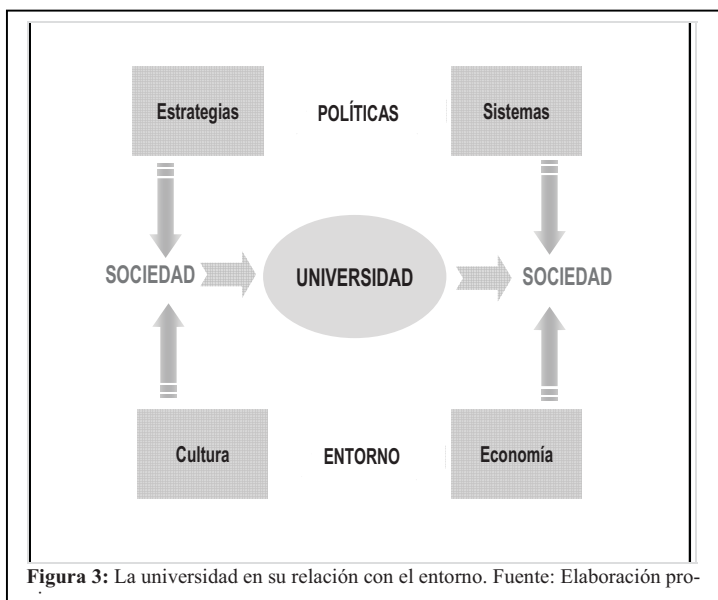


Figura 3: La universidad en su relación con el entorno. Fuente: Elaboración pro-

destacan los procesos universitarios como “estructuras complejas que expresan...la diversidad de funciones que cumple la Universidad en su carácter de institución social” e identifican la gestión como el “aspecto administrativo, de dirección, de cada proceso”.⁶⁰ En otras obras se clasifican universitarios en: “estratégicos, sustantivos y de apoyo”.⁶¹

Se destaca el carácter rector de los procesos estratégicos, para definir los objetivos de los procesos sustantivos y de apoyo, en el cumplimiento de las misiones de trabajo de la universidad.

Uno de los trabajos revisados,⁶² refiere los procesos universitarios como: procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo. Se consideran los procesos claves, principales o sustantivos, como aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos es-

⁶⁰Díaz Guiraldo, Nereiday Díaz Guerra, Marelys, Los proceso universitarios en la nueva universidad cubana. <http://www.monografias.com/trabajos76/procesos-universitarios-nueva-universidad-cubana> (visto el 9 de marzo).

⁶¹León, Rodríguez G., Modelo de Gestión del conocimiento para las áreas económicas del sistema de instituciones de educación superior. Tesis Doctoral. CEPES.UH. 2011.

⁶²López, N., Ricard, M., Martínez, A., Concepción interna del control interno en el contexto universitario. Revista CONFIN Habana. abril-junio, 2012. págs.50-57.

tratégicos y son críticos para el éxito de la organización; son los que aportan valor, en tanto los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos claves y que aportan valor al servicio que se brinda.

1.2.2. La gestión institucional universitaria

“La Universidad, por sus particulares características como institución social y por la incidencia que ellas tienen en su administración, requiere de teorías y modelos conceptuales propios para lograr una gestión más adecuada y eficiente”⁶³. “Existen tres dimensiones que caracterizan la excelencia académica: la excelencia de los recursos humanos..., la excelencia de la base material...”⁶⁴

La dirección estratégica universitaria solo tendrá éxito en el logro de la pertinencia social y la calidad de los procesos universitarios sustantivos, si se logra su integración con los de apoyo, ya que unos demandan de los otros con una correspondencia bidireccional. (**Figura 4:** Interrelación e integración de los procesos universitarios. Fuente: Elaboración propia).

A la dirección estratégica universitaria le corresponde considerar en el marco de los cambios globales y sociales, el actual y prospectivo desarrollo institucional, incluidos los procesos sustantivos, bajo nuevos paradigmas y con una limitada disponibilidad de recursos.

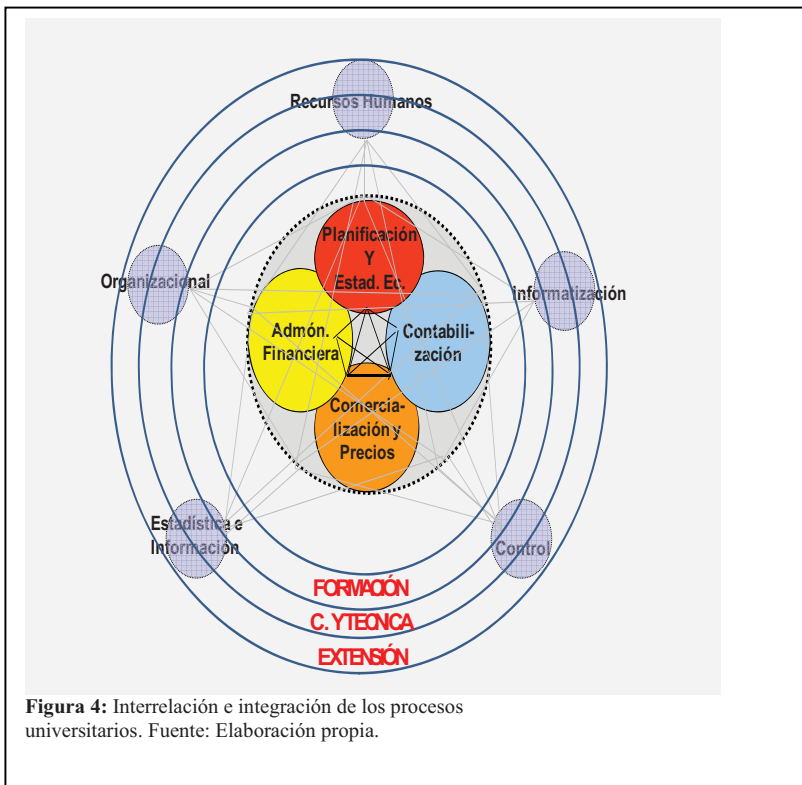
En la implementación de estrategias universitarias se presentan barreras que dificultan su implementación, entre ellas el escaso soporte metodológico y la pobre integración de equipos y personas con alineamiento deficiente y falta de liderazgo.⁶⁵

⁶³Himmel Korig, Erika y Maltes Geraldo, Sergio, Administración Universitaria en América Latina. Colección UDUAL. México. 1995.pág.74.

⁶⁴Alarcón Ortíz, R., La calidad de la educación superior cubana: Retos contemporáneos. Discurso en el Congreso Pedagogía 2013. Encuentro por la unidad de los educadores. Palacio de las Convenciones de La Habana. Cuba.2013.

⁶⁵Arranz Val, Pablo, Despliegue de un Plan Estratégico en la Universidad. Retos y Soluciones. Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz. AECID.España.2013.

En Conferencias mundiales sobre Educación Superior,⁶⁶ se enfatiza la necesaria pertinencia de la universidad en el siglo xxi y su capacidad transformadora para la conformación de un mundo mejor, señalándose entre sus principales retos la *administración eficiente*. El reto de la *administración eficiente*, generadora de una nueva cultura, conduce a transformaciones que influyen en todo el quehacer de las universidades.



⁶⁶Conferencias Mundiales de educación superior. Brasilia y Santa Cruz de la Sierra, Noviembre 2003, Cartagena 2009.

En la Cumbre Iberoamericana de Mar de Plata del 2010 se tomó, entre otros, el siguiente acuerdo:

“Reforzar los compromisos asumidos en torno al incremento de los presupuestos en educación en nuestros países frente a la actual situación de crisis económica y financiera mundial a efectos de garantizar aprendizajes de calidad, entendiendo que dicha inversión resulta fundamental para el logro de mayores niveles de inclusión y desarrollo para nuestras sociedades. Al mismo tiempo, garantizar que los recursos destinados al sector educativo se utilicen de manera racional, con responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas”.⁶⁷

“La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la gestión universitaria, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la colaboración universitaria en el desarrollo regional y la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior han provocado notables modificaciones en los comportamientos y procesos de toma de decisiones en las universidades, que han recurrido, con diferente grado de acierto a la dirección estratégica como instrumento para mejorar internamente y reafirmar su solvencia organizativa”.⁶⁸

Diversas y variadas son las formas de gestión en universidades públicas y privadas. En todas las unidades organizativas se administran recursos financieros, que se asignan por el gobierno o que la propia universidad genera por sus esquemas de financiamiento como resultado de comercializar sus productos o servicios o recibir fondos complementarios. Estas unidades para administrar los referidos fondos se rigen por políticas de gobierno y de la propia universidad y se establecen sistemas de trabajo compuestos por: normas, regulaciones, disposiciones, estructuras y personas que la hacen funcionar desarrollando tareas, la mayor parte de las veces de carácter repetitivas.

La universidad como institución requirió desde sus orígenes de una administración loable con el empeño de lograr sus resultados y en

⁶⁷Declaración de la Cumbre Iberoamericana de Mar de Plata del 2010. Acuerdo 27.

⁶⁸La necesidad de un Plan Estratégico de la Universidad de Cadiz. UCA, 2003.

<http://www.uca.es/web/organización/peuca/duocumentos/guia/pdf/> (visto el 10 de febrero del 2013).

consecuencia se han seguido modelos muy parecidos a los de la administración pública, pero con particularidades propias del contexto académico universitario.⁶⁹ Las universidades, como otras organizaciones, utilizan arreglos estructurales para su funcionamiento de acuerdo con sus características.⁷⁰

Una forma conveniente para el análisis de estos arreglos es la diferenciación de dos tipos de estructuras: la estructura académica y la estructura administrativa.

Al estudiar el desarrollo institucional universitario se aprecia que si bien la estructura académica ha sido un elemento permanente de la vida universitaria, la estructura administrativa o de gestión es mucho más reciente, pues surge de la complejización de la actividad institucional en los últimos dos siglos, debido al incremento de su volumen de actividad, dado por el crecimiento de las matrículas y el desarrollo de nuevas misiones.⁷¹

La extemporaneidad del desarrollo académico y administrativo ha hecho que las estructuras de gestión se hayan ido asociando con los modelos empresariales; mientras que las estructuras académicas han seguido su propio desarrollo, a partir de problemas específicos que, si bien pueden encontrar "sugerencias" interesantes en los modelos empresariales, necesitan una valoración propia, no solo condicionada por reglas y principios generales, sino por su cultura particular. El mismo autor⁷² recomienda tener presente en tales arreglos estructurales la desconcentración, la descentralización, la interdisciplinariedad y la diferenciación. Generalmente, las universidades logran la acertada planificación, organización, ejecución y control de la docencia, la investigación y los proyectos de interacción social universitaria, que funcionan y se desarrollan bajo la dirección de líderes académicos capaces de hacer y aprender para su propio desarrollo profesional. Esta situación ha sido propiciada por el carácter histórico y tradicional y la sistematización de tales procesos.

⁶⁹ *Ibidem.*

⁷⁰ Tristán Pérez, B., *Organización en las instituciones de educación superior/ CEPES - UH - La Habana*, 1999.

⁷¹ *Ibidem.*

⁷² *Ibidem.*

“Los establecimientos de enseñanza superior deberán adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente –mediante mecanismos internos y externos– la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas”.⁷³ El tributo a la gestión institucional universitaria y sus resultados se complementan con procesos de evaluación y acreditación que... “deberán facilitar el desarrollo de nuevas políticas y estrategias institucionales para atender el desafío de una gestión universitaria autónoma, eficiente, responsable; pertinente con los requerimientos locales y nacionales, que funcione de cara a la sociedad.”... Para ello debe fortalecerse el tránsito de la “cultura de la evaluación” hacia una cultura institucional de gestión responsable, autónoma, pertinente y eficiente. Esto requiere que los procesos de evaluación y acreditación tengan carácter permanente con una concepción de la organización y del funcionamiento institucional de las universidades, de carácter estratégico, tanto de planificación como de la ejecución, del seguimiento y por supuesto de la creación en un ámbito de creatividad e innovación. “Para ello las estructuras y los procesos de gestión institucional y administrativa deben ser flexibles, profesionalizados y con la utilización de tecnologías eficientes”.⁷⁴

“El insuficiente reconocimiento de la actividad administrativa (en las universidades) por parte de la comunidad académica, ha desalentado el desarrollo teórico y de las prácticas en la gestión, lo que ha impedido una formación de los jefes (administrativos) de forma coherente”.⁷⁵ Denominar “administración” a los grupos de personas encargadas del aseguramiento de productos y servicios para la universidad, desvirtúa el término como función de dirección. Esta es la gestión de recursos para el aseguramiento de los procesos sustantivos.

⁷³Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción UNESCO 1998. pág. 28.

⁷⁴Fernández Lamarra, Norberto, Educación Superior y Calidad en América Latina y Argentina. 2004 pág. 190.

⁷⁵ Domínguez Menéndez, J. J., La Contratación a terceros y el autofinanciamiento: una estrategia para potenciar los servicios no académicos en las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2005. pag. 21.

Autores cubanos⁷⁶ han propuesto un Modelo para evaluar la gestión de los procesos estratégicos universitarios que está sustentado en el enfoque sistémico, holístico, estratégico y dialéctico, y pone en evidencia las relaciones esenciales existentes entre sus componentes, combinando la Planeación Estratégica, la Dirección por Objetivos y la Evaluación de Procesos.

Le definen como cualidades el carácter participativo, flexible, dinámico y objetivo de la evaluación con orientación hacia la calidad de los referidos procesos y de la gestión universitaria en general. Su estructuración en Fases relacionadas entre sí como unidad orgánica, incluye: objetivos, procedimientos, acciones y resultados a alcanzar en cada una de ellas.

Los estudios realizados y la práctica experimentada por la autora, le permiten considerar que la universidad requiere de políticas, estrategias y sistemas de trabajo que faciliten los procesos y marquen pautas de sus avances, de modo que estos sean medibles, controlables y ajustables.

La universidad actual, como organización abierta y transformadora, en estrecha relación con la ciencia, la tecnología, la innovación y la sociedad, requiere de una administración coordinada, con soporte tecnológico actualizado y en permanente interacción con el entorno. Las instituciones universitarias requieren un modelo de gestión pertinente, que dé respuestas a las exigencias actuales y perspectivas del desarrollo.

1.2.3. La financiación y la gestión económico-financiera en la educación superior

Entre los desafíos y retos que debe enfrentar la educación superior está su financiación, la cual condiciona el cumplimiento de sus misiones con eficiencia, pertinencia y calidad.

⁷⁶ Galarza, L.J. y Almuñías, R.J.L., La Evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las IES: una perspectiva para el desarrollo de la gestión institucional. www.uh.cu/sitios/ (visto el 9 de marzo del 2013).

La financiación constituye una de las categorías identificadas por la UNESCO como temas claves para la transformación de la educación superior. En tal sentido se señala que las fórmulas de subsidio estatal, la administración y regulación de los fondos de gobierno y complementarios, como formas novedosas de financiación, parece ser la tendencia actual del debate.

En la educación superior, gestión y financiación han de ser instrumentos de la mejora de la calidad y la pertinencia, y la dirección debe combinar la visión social con gestión eficiente.⁷⁷ En este empeño las exigencias para el desarrollo de los programas de formación, ciencia e innovación y extensión que se desarrollan en las universidades reclaman desde la naturaleza misma de estos procesos, la identificación del aseguramiento de recursos materiales y financieros, que en condiciones de limitación de recursos requieren de la efectiva integración de los procesos sustantivos con la GEF. Esta integración debe garantizarse desde la concepción misma de los procesos y propiciar la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento que aporten a su propio desarrollo, con soluciones basadas en criterios de racionalidad, eficiencia y sostenibilidad.

La diversidad de tipos y modelos de universidades y de composición de sus unidades organizativas, así como la variedad de órganos adjuntos, formales e informales, determina los diferentes modos de financiación, condicionando los procesos de gestión financiera y en consecuencia los modelos empleados.

Iniciativas innovadoras, como una forma de responder a las demandas de cambio, han propiciado en los últimos años la constitución de fundaciones, centros de transferencia de tecnología, escuelas e institutos, pretendiendo escapar a las restricciones del sector presupuestado puro, lo que ha tenido resultados positivos.

Un estudio realizado por la UNESCO, contenido en el Informe sobre la Educación Superior en el Mundo, 2006, refiere estrategias nacionales e institucionales de manera equilibrada para el desarrollo sostenible.⁷⁸ Destacan entre las estrategias:

⁷⁷Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción UNESCO 1998.

⁷⁸Sanyal C., Bikas y Martín, Michaelena. La financiación de la Educación Superior: Perspectivas internacionales. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. México. GUNI. 2006. págs. 17-18.

Nacionales: Mantener el control de los gobiernos sobre las disciplinas decisorias para el desarrollo sostenible, diversificar los recursos y su distribución, asignación de recursos por indicadores de rendimiento, aplicar normas para la utilización de recursos, permitiendo flexibilidad en las unidades de base, así como asegurar la planificación económica institucional.

Institucionales: Integrar la planificación económica a las políticas institucionales, facilitar ingresos y recuperación de gastos en las unidades básicas, reducir costos e incrementar eficiencia con mejor utilización de los recursos, desarrollar estructuras administrativas, sistemas de formación de directivos y programas de formación adecuados.

Se demuestra que en España, por ejemplo, las universidades públicas se nutren de tres importantes fuentes: el Estado, la comunidad autónoma, y los estudiantes.⁷⁹ En Europa la mayoría de las universidades en el 2003 eran públicas, con los mayores fondos procedentes del Estado.⁸⁰

Por otra parte, en Asia Central la mayoría de las universidades son privadas,⁸¹ en América Latina desde el 2003 más del 60% son privadas,⁸² igual que en los Estados Unidos.⁸³

Especial papel se refiere a las organizaciones nacionales e internacionales que aportan fondos a las universidades: Bancos, Sistema UNESCO (institutos, oficinas y centros), Agencias de ayuda al desarrollo bilateral, Fundaciones, Asociaciones, Redes, Consejos y Organizaciones.⁸⁴

⁷⁹Vilalta, Josep, M. y Torra, Pere. Financiación universitaria y descentralización política en el estado Español. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. México. GUNI. 2006. pág.21.

⁸⁰SalakJan, M., de Miguel J., La Educación Superior en el Mundo: Europa. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. GUNI. 2006. pág.216-217.

⁸¹Sanyal, Bikas., La financiación de la superior en Asia Central. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. GUNI. 2006. Tabla 4. pág. 193.

⁸²García Guadilla, Carmen, Financiamiento de la educación Superior en América Latina. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. GUNI. 2006.pág.251.

⁸³Johnstone, Bruce, Financiamiento de la Educación Superior en Estados Unidos. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. GUNI. 2006.Tabla II.6.1, pág.236.

⁸⁴Maldonado-Maladonado, Alma, Cooperación Internacional y Visiones sobre la Financiación de la Educación Superior.Tabla.1.3.1. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. México. GUNI. 2006. pág. 44.

Las posiciones de la UNESCO consideran que la financiación de la educación superior debe seguir siendo una responsabilidad estatal que tiene como máxima prioridad el interés público, aunque compartidos los aportes y costos con otros actores implicados en los procesos universitarios.

No basta con la financiación, si no se logra un efectivo sistema de GEF dirigido a respaldar con calidad los objetivos de trabajo de la universidad. (**Figura 5:** Procesos universitarios. Fuente: Elaboración propia).

Un estudio sobre la calidad y financiación en universidades públicas, destaca la importancia de la financiación para los modelos de universidad que defienden, respecto a los niveles de calidad que reclaman para el logro de los objetivos propuestos.⁸⁵



Figura 5: Procesos universitarios. Fuente: Elaboración propia

⁸⁵Esteve, Jordi y Tomàs, Marina., La calidad y el modelo de financiación en las universidades públicas. *RELIEVE*, vol. 7, n. 1. Consultado en www.uv.es/RELIEVE/v7n1/RELIEVEv7n1_2.htm (2001) (visto el 9 de marzo del 2013).

ESQUEMA 1: Relación entre modelos de calidad y fuentes de financiación

MODELO DE CALIDAD	FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS ADECUADAS
Calidad como fenómeno excepcional	Becas para los mejores estudiantes (los criterios académicos en la concesión de becas deben primar tanto o más que los económicos) Las fórmulas de financiación deben valorar de modo especial el <i>currículum vitae</i> de los profesores
Calidad como perfección o coherencia	Contratos-programa o fórmulas objetivas que contemplen especialmente la perfección y coherencia
Calidad como ajuste a un propósito	El contrato-programa proporcionará fondos extras, o los reducirá, en función del mayor o menor éxito en la consecución de los objetivos
Calidad como relación valor-coste	Uso de fórmulas objetivas que incentiven la eficiencia
Calidad como transformación (cambio cualitativo)	En las fórmulas objetivas hay que valorar de modo especial las diferencias entre <i>inputs</i> y <i>outputs</i> Auditoría de la contabilidad Becas generalizadas especialmente para los más desfavorecidos económicamente Tasas bajas o nulas
De la Orden y otros	Uso de fórmulas objetivas que contemplen la coherencia entre los diversos elementos que intervienen en el proceso. Parece inevitable que estas no puedan ser muy sencillas
F. Rubio Royo	El contrato-programa debe reflejar los objetivos de la sociedad en la que se inserta la institución Tasas elevadas, que sensibilicen a los usuarios sobre los costos de la institución, compensadas por préstamos-renta o becas
Agencia para la calidad del sistema universitario de Cataluña	Contrato-programa y fórmulas objetivas Mayor financiación para las plazas escogidas en primera opción

M. Tomás	Contrato-programa acorde con la evaluación interna del funcionamiento de la institución sobre la base de las cuatro variables señaladas
----------	---

Se puede afirmar que la GEF dista en mucho de la gestión de los procesos sustantivos, en tanto la primera se enfoca básicamente hacia el control, mientras que la segunda se orienta hacia el cumplimiento de las funciones del ciclo.

En esta diferenciación⁸⁶ influye que en la mayoría de los casos la actividad económica en la universidad, está soportada en estructuras organizadas conformadas, según el modelo burocrático: organización centralizada, jerárquicamente escalonada, diferenciada según funciones y tareas definidas que están a cargo de expertos y especialistas, dotada de reglas y procedimientos de operación que son consideradas eficaces para determinadas clases de problemas o situaciones, y para otras no, por su propia especialización y falta de integración.

Entre las causas que dan origen a la necesidad del diseño e implementación de un MGEF, está la necesaria integración con los procesos sustantivos. La significación de los procesos universitarios justifica suficientemente la importancia y la efectividad de la GEF, en razón del aseguramiento material y financiero y su control.

Un **Modelo** adecuado de GEF puede facilitar el estudio de las particularidades del objeto, para encontrar las alternativas de funcionamiento que garanticen los resultados exigidos a la universidad, con los niveles de calidad apropiados, a la vez que permita, aplicar programas de mejoras continuas y pertinentes al Modelo, a partir de la evaluación sistemática de los resultados.

No es ocioso reiterar que el perfeccionamiento de la gestión universitaria requiere de mayor integración de la GEF con los procesos sustantivos. No es posible lograr metas sin la implicación de las personas, la tecnología y los sistemas de trabajo, todo lo cual demanda recursos materiales y financieros. Si bien abundan estudios sobre políticas académicas, educativas, de ciencia e innovación tecnológica, acceso y postgrado y esquemas de evaluación y acre-

⁸⁶ Alpízar Santana, M., Modelo de perfeccionamiento continuo de estructuras y plantillas en las universidades. Tesis de Maestría en Administración.. CETDIR.CUJAE .Cuba.2000.

ditación, así como también estudios de financiación y gastos, resultan escasos y poco sistematizados en la literatura y en la práctica internacional y nacional, los estudios sobre modelos de la GEF en las universidades.

La integración como componente de los sistemas de gestión, vinculados a los resultados académicos, no puede obviar la GEF y consecuentemente deberá incluirse en los sistemas de calidad. Lograr que mejore la gestión universitaria requiere de mayor integración entre los procesos sustantivos y la GEF.

Para la elaboración del MGEF se deben tomar en cuenta el planteamiento, seguimiento y consecución de objetivos, estrategias y planes de acción, sobre una plataforma de gestión centrada en la integración de los procesos y en la calidad. Tal plataforma supera el contenido de un sistema de dirección clásico, al considerar la gestión con priorizada atención a la interrelación e integración, para lograr los resultados con un racional uso de los recursos, guiados por líderes emprendedores y facilitadores de procesos, con una activa y proactiva gestión del conocimiento, haciendo uso de indicadores de rendimiento que identifiquen mejoras, generen innovación y sostenibilidad, superando las limitaciones de la especialización.

(Figura 6: Referentes para un Modelo de Gestión. Fuente: Elaboración propia).⁸⁷

⁸⁷Elaboración propia. Modelo de Gestión: Tomado como referencia el Modelo EFQM: Excelencia Europea.

MODELO DE GESTIÓN

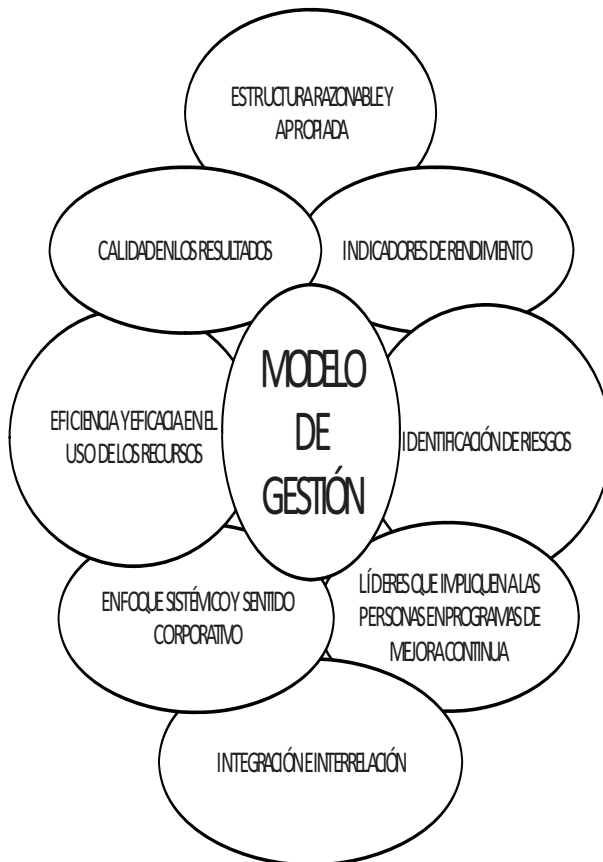


Figura 6: Referentes para un Modelo de Gestión. Fuente: Elaboración propia.

Planeación estratégica y planificación financiera.

Los principales lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución que impactan en el cumplimiento de las misiones del MES provienen de los objetivos estratégicos nacionales, por cuanto la formación de graduados universitarios de pre y postgrado, así como los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica y demás procesos sustantivos se encuentran íntimamente vinculados al desarrollo económico, social y político del país.

El proceso de planeación estratégica del MES es continuidad y complemento de tales lineamientos, y la planificación financiera a corto, mediano y largo plazos constituyen una necesidad en el desarrollo de las instituciones académicas de nivel superior, lo que visto como un enfoque prospectivo la planeación estratégica constituye el soporte para proyectar su desarrollo prospectivo, siendo el proceso de planeación estratégica en su imbricación con la planificación financiera el escenario ideal para la cuantificación material y financiera de los objetivos estratégicos de la organización, así como su factibilidad y viabilidad, a la vez que ofrece las alternativa para la toma de decisiones.

La planeación estratégica y la planificación financiera se desarrollan paralelamente y de manera interconectada definiendo los objetivos y criterios de medida, y los recursos financieros a demandar para dar respuesta a los primeros. Figura No.1.

Figura No. 1 Interrelación entre planeación estratégica y planificación financiera.



Fuente: Elaborado por los autores

Planificación financiera y presupuestación

Stephen (1996) define la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ingresos y gastos, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. Brealey y Myer (1994) la definen como la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes.

La planificación financiera en esencia es un procedimiento soportado básicamente en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar a futuro con el propósito de lograr los objetivos trazados: proyectar lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo proyectado, y verificar la eficiencia de cómo se hizo y su eficacia. Por consiguiente, la planificación financiera a través de un presupuesto dará a la organización la visión general de su eficiente funcionamiento.

De esta forma es criterio del autor que la planificación financiera es un proceso mediante el cual se estima la demanda de recursos humanos y materiales a partir de las distintas alternativas posibles para alcanzar los objetivos definidos en la planeación estratégica de

la organización, utilizando los métodos, procedimientos, herramientas y técnicas financieras y matemáticas necesarios para ello.

La planificación financiera es una variable crítica que permitirá a la organización el logro de su misión, en armonía con la visión de futuro que se haya definido en su estrategia, y para el caso objeto de estudio en una organización tipificada como pública, se buscará maximizar el uso de los recursos del Estado para el cumplimiento de lo que por ley tiene definido el país.

En este contexto la planificación financiera a corto plazo o táctica como también se le conoce es la que define los movimientos financieros y la situación monetaria que se espera en un período de tiempo máximo de un año, y utiliza como técnica los presupuestos operativos que se confeccionan para el corto plazo o anual.

El presupuesto en su acepción más simple, para tener claro cuál es su papel en una organización, no es algo aislado, es resultado del proceso de planificación financiera que consiste en definir y elaborar planes para el cumplimiento de sus objetivos o metas, y se encuentra íntegramente en dicho proceso y debe tener en cuenta:

- La coherencia en la planificación por las unidades organizativas que conforman la organización hasta el nivel que se defina, con sus responsables respectivos.
- La preparación del capital humano que participa en el proceso de presupuestación.
- La correspondencia con la planeación estratégica de la organización para facilitar el logro de los objetivos previstos.

No obviar las fortalezas de la organización para la obtención de recursos complementarios al financiamiento del Estado.

El presupuesto será la herramienta básica o esencial que expresa en cifras las metas a lograr para el desarrollo presente y futuro de la organización, es el plan que le permitirá cumplir sus objetivos, y es una herramienta de trabajo para la toma de decisiones eficaces y oportunas por la dirección, y para el control sistemático del uso de los recursos en sus dos fases clásicas, la formulación o confección y su gestión.

La gestión del presupuesto enfrenta dentro de las organizaciones aspectos que la limitan y sobre los que se debe accionar con el fin de eliminarlos o hacerlos mínimos; que en esencia son:

Falta de concordancia e imbricación entre la planificación económica y el presupuesto.

Desconocimiento y falta de preparación, así como participación activa de los sujetos que actúan en el proceso de presupuestación.

Utilización del presupuesto como una herramienta estática midiendo sólo el nivel de los gastos sin una visión sinérgica de la gestión financiera de la organización, e incluso cortoplacista.

Diseño y uso de sistemas contables previstos para registrar los hechos económicos sucedidos, sin la perspectiva de prever para evitar las desviaciones que puede aparecer en el plan financiero.

Inexistencia de bases informativas y soportes informáticos para la gestión de la información y el conocimiento del área financiera.

Falta de claridad en la designación, autoridad, responsabilidad, y rendición de cuentas de un sujeto sobre el manejo del gasto público a todos los niveles de una organización.

De este modo las organizaciones que realicen un sistemático análisis del plan financiero y de su gestión presupuestaria, que puedan ir más allá de los criterios tradicionales de modo innovador tendrán el resultado de aplicar un modelo de gestión financiera prospectivo, en su dinámica de mejoramiento continuo e integrador desde la base del registro contable y operacional del presupuesto.

El enfoque de la planificación financiera debe ser desde una visión conceptual diferente a los paradigmas tradicionales para que integre los principales ejes de su motricidad para conducir a la organización al cumplimiento eficaz de sus metas futuras. (Figura No. 2)

Figura No. 2 Enfoque del modelo de planificación financiera



Fuente: Elaborado por los autores

Al abordar los aspectos que se consideran básicos dentro de cada una de las técnicas empleadas se describen en la literatura científica entre otros: los sistemas de presupuesto tradicional, presupuesto por programas, y el PBC.

Con el PBC se contribuye a todos los niveles para que se piense en la posibilidad de cumplir sus misiones de diferente manera, mientras que la presupuestación incremental no estimula generalmente esta clase de reflexiones. Por tanto, una de las mayores ventajas de la planeación financiera y del PBC es la identificación de métodos alternativos de operación financiera. A menudo, la sugerencia de practicar estos métodos nuevos surge en los niveles más bajos de la organización, lo que garantiza una mayor participación de los sujetos o agentes económicos, y contribuye a su consolidación.

En este sentido uno de los vicios más frecuentes y generalizados en la formulación de presupuestos públicos es la repetición del presupuesto del año anterior o con pequeñas variantes del mismo. Consecuentemente, en el proceso de formulación del presupuesto es conveniente recurrir a la técnica del PBC que trata de reevaluar cada año, todos los programas y gastos de una organización, proporcionando información detallada sobre los recursos humanos, mate-

riales y financieros que se necesitan para lograr los resultados deseados en la estrategia de la misma.

En el caso específico de Cuba la tendencia ha sido elaborar los presupuestos con sentido y visión incrementalista aún cuando el interés y las acciones del gobierno, en base a la política del país, es la optimización del uso de los recursos presupuestarios por la carencia cada vez más acusada de estos.

El PBC otorga al máximo directivo de la entidad la responsabilidad de que éste justifique por qué debe recibir ese presupuesto, con él se vuelven a evaluar todas las actividades programadas para ver cuáles deben eliminarse, recibir fondos a un nivel reducido, recibir fondos al nivel actual, o recibir fondos con un incremento. En este sentido el proceso de presupuestación cumple tres pasos fundamentales:

Cada actividad que se proponga por unidad organizativa se integra en un paquete de decisión para su análisis y aprobación.

Los paquetes de decisión se clasifican según los beneficios que puedan aportar a la organización durante el ejercicio del presupuesto.

Los recursos del presupuesto se asignan a cada paquete según el orden de prioridades asignado por la organización.

EL PBC puede ser muy útil para muchas organizaciones, y si se aplica con todo rigor y cuidado, los resultados son impresionantes, pues experiencias internacionales muestran que se han logrado reducciones presupuestales de 20 por ciento o más, sin afectar la calidad de las actividades a desarrollar, así también es un mecanismo idóneo para la reasignación de recursos financieros inmovilizados.

Presupuestación en Cuba y la gestión del gasto público.

En Cuba actualmente se pueden conjugar armónicamente distintas técnicas de presupuestación, entre las que se pueden mencionar: el presupuesto tradicional, el presupuesto por programa y la aplicación de algunos elementos del PBC. Estas técnicas se deben ir interrelacionando para suplir deficiencias existentes en la formulación

del presupuesto, así como por la no aplicación de las directrices que rigen el PBC, lo que está dado por diversos factores que van desde la preparación del personal, hasta el conocimiento y alcance de la técnica en sí misma. Para entender esto adecuadamente es necesario saber cuáles son los problemas que influyen en su aplicación práctica, y el porqué del uso de otras como soporte de la formulación del anteproyecto de presupuesto.

Los principales problemas identificados de manera global en el proceso de presupuestación se resumen en:

- El presupuesto está concebido para que se ejecute por el principio del insumido en cuanto a los gastos y por la recaudación efectiva, lo que para los gastos presupuestarios distorsiona un análisis efectivo del financiamiento para la toma de decisiones.
- No se dispone del personal suficientemente calificado tanto en las entidades como en los órganos de dirección que puedan hacer un análisis integral de las desviaciones, errores u omisiones que se detectan en el presupuesto, por lo que se carece de la valoración cualitativa y cuantitativa de los problemas presentados, estando plagados de situaciones subjetivas que inhiben la toma de decisiones por parte de los organismos competentes.
- El presupuesto en su fase de elaboración fija metas y objetivos a alcanzar, y no siempre se logra el mismo, pues no está basado en un análisis costo-beneficio, que cubra las expectativas de las entidades sin ser atraídos por el incrementalismo presupuestario, pero que indiscutiblemente, de hacerse podrían demostrar la verdadera necesidad de estos recursos y su uso más racional.

La formulación del anteproyecto de presupuesto del Estado no se debe basar solo en series históricas, sino además en las proyecciones previstas para el año que se planifica partiendo del nivel de actividad, y de los objetivos propuestos para cada unidad presupuestada en su integración con los procesos sustantivos y las actividades de apoyo fundamentales.

La gestión del gasto público se sustenta en un procedimiento que contiene las fases de elaboración, aprobación, ejecución, control, y liquidación del presupuesto en la actividad presupuestada del MES,

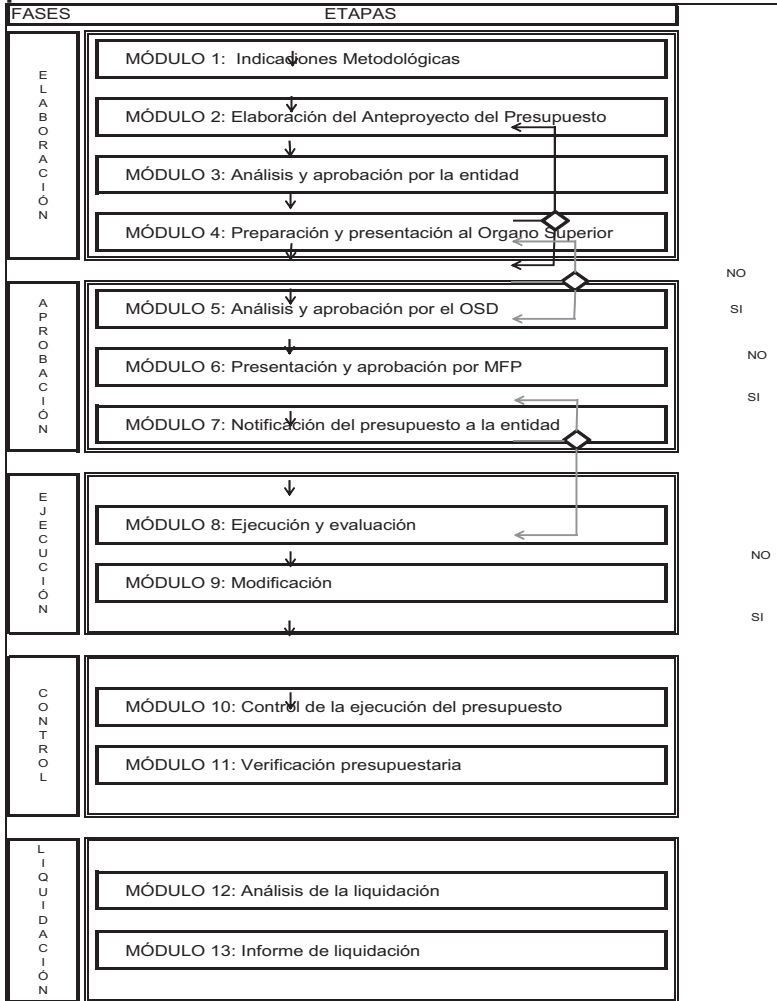
lo que contribuye a la armonización del proceso de presupuestación con el plan de la economía, y cumpla con la información indispensable que se requiere para medir la eficacia de los procesos sustantivos, en especial del proceso de formación profesional, además de garantizar la información que exigen los organismos globales para conformar las cifras para el presupuesto del Estado en cada ejercicio fiscal.

El ciclo del proceso para la gestión del gasto público está compuesto por 5 fases, 13 módulos y 32 formatos que están dirigidos a la planificación y utilización más eficiente de los recursos, por lo que en función del mismo se orienta metodológicamente a las IES de la organización para gestionar el presupuesto en toda su magnitud, integralidad y sistematicidad. (Figura No. 3).

La aplicación del ciclo en cada fase se logra utilizando un esquema estándar de ordenamiento y aplicaciones de módulos y formatos en Excel interconectados que se deben complementar a los efectos del levantamiento de la información desde el nivel de base, definido por las unidades organizativas de cada entidad, las que para el caso objeto de estudio, serían los departamentos docentes, y de investigación, áreas administrativas centrales y de apoyo. Cada uno de los módulos se apertura en diversos formatos que soportan el trabajo de ordenamiento y desarrollo del proceso de gestión del gasto público como un sistema complejo integrado.

El procedimiento exige como requerimiento la confección de diversos formatos a través de los cuales se levanta la información de los gastos necesarios (demanda) para el ejercicio fiscal que corresponda y que se va a proyectar de acuerdo al nivel de actividad, la misión, y objetivos a cumplir por la entidad, en correspondencia con la técnica del PBC, que tiene en cuenta como principal característica centrar la atención hacia el capital de trabajo necesario para los procesos, actividades y programas, y las normas de consumo y de gastos, en vez de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior, ya que esto solo se hará para referenciar uno con respecto a otro a fin de tener una referencia de los niveles de ejecución.

Figura No. 3 Ciclo del proceso para la gestión del gasto público



Fuente: Elaborado por los autores

La planificación financiera utilizando la técnica PBC, simplifica los procedimientos tradicionales y facilitará la evaluación y toma de decisiones para asignar los recursos financieros de manera eficiente,

eficaz y efectiva. El proceso requiere que cada unidad presupuestada justifique el presupuesto proyectado con todo el detalle necesario, para comprobar, por qué y en qué se deben enfocar los gastos, con el propósito de contribuir a la toma de decisiones, y a la asignación de los recursos financieros, siempre escasos en función del cumplimiento de los objetivos de la organización, que soportan su planeación estratégica.

Conclusiones:

- En la bibliografía consultada sobre la GEF y sobre sus modelos y enfoques, particularizando en la universidad, se fundamenta teórica y metodológicamente la GEF universitaria, uno de estos fundamentos de la GEF universitaria es la necesaria integración de los procesos sustantivos y de apoyo mediante los procesos estratégicos, de modo que los segundos aseguren material y financieramente los primeros, para alcanzar los objetivos en cada período, lo que se resume en la aplicación del enfoque por procesos, la GEF tiene que integrarse a la gestión universitaria desde los enfoques de sistema y procesos, de manera tal que simultáneamente se integre tanto hacia el interior de la Educación Superior, como con el resto del sistema económico social, en particular con el sistema económico nacional, sin obviar las buenas prácticas que en este sentido se realizan a escala internacional, el MGEF requiere de sistemáticos mejoramientos a partir de la permanente evaluación de sus indicadores y de su actualización de acuerdo con las exigencias del entorno, de manera que propicie el funcionamiento y el desarrollo sostenible y pertinente de la universidad en las condiciones actuales y perspectivas.
- El proceso de planeación estratégica debe presuponer la interconexión con la planificación financiera y la integración de los procesos sustantivos de la organización en el uso de los recursos, aunque la segunda por sí misma no proporciona los recursos que se demandan, los cuantifica, clasifica y ordena de manera que la dirección pueda informarse, conocer, evaluar y decidir las alternativas más convenientes, así como disponer de los argumentos y fundamentaciones para los niveles de Gobierno y de Estado correspondientes.

- La técnica del PBC combinada con otras herramientas contribuye a demostrar la necesidad de la formulación y el uso eficiente de los recursos presupuestarios así como posibilita el aumento o disminución de los indicadores en función de los niveles de actividad propuestos, los que se verán justificados en la misma medida que se perfeccione el sistema y se comprenda y extienda el uso de estas herramientas y técnicas, las que darán un mayor valor agregado y potencia soluciones integrales y un mejor control de las tareas y actividades del proceso.
- El cambio en el proceso de planificación presupuestaria no recoge sus frutos de manera inmediata, por lo que la aplicación de la técnica del PBC debe asumirse por etapas sucesivas, y dentro de una visión estratégica de mediano y largo plazo de la organización, y en la medida que se aplique darle un tratamiento más intensivo y duradero junto a la cobertura legal que requiere.

BIBLIOGRÁFICA

- Abreu Regueiro, R., Reflexiones sobre un tema multilateral y complejo: los modelos y la modelación. ISPETP. Material digital. pág. 3. 2004.
- Acevedo S., J.A., Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos. 2010. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestión-por-procesos>. www.ecoweb.cuaje.edu.cu. (visto el 12 de febrero del 2012).
- Acevedo S., J.A., y Acosta G., M., La Logística empresarial. Editorial Félix Varela. La
- Alarcón Ortíz, R., La calidad de la educación superior cubana: Retos contemporáneos. Discurso en el Congreso Pedagogía 2013. Encuentro por la unidad de los educadores. Palacio de las Convenciones de La Habana. Cuba. 2013.
- Alfonso Robaina, D., Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Tesis para optar por el título de doctor. CUJAE. La Habana. Cuba. 2007.
- Allen Sweeny, H.W. y Rachlin Robert. Manual de Presupuestos. Editorial Mc Graw, 1ra Edición, DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos, 2002.
- Alpízar Santana, M. y León Guerra, M., La financiación de la Revolución Cubana al desarrollo de la Educación Superior a medio siglo de la Reforma Universitaria. La Reforma Universitaria de 1962: Medio Siglo de impacto en la Educación Superior Cubana. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. 2012.
- Alpízar Santana, M., Estado, mercado y universidad. Perspectivas conceptuales en el contexto de la globalización. La Educación Superior en Cuba: por la solidaridad latinoamericana. Universidad de Guanajuato. México. 2013.
- Alpízar Santana, M., Definición del Sistema de Dirección de la Gestión Económica Financiera del Ministerio de Educación Superior. Tesis del Diplomado en Administración Pública. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. MES. Cuba. 2012.
- Alpízar Santana, M., La Educación Superior Cubana y su Financiamiento: Situación Actual y Perspectivas de desarrollo futuro. Revista Electrónica del MES. 2013.
- Alpízar Santana, M., La gestión del Financiamiento como soporte de la Educación Superior Cubana. Revista Cubana Educación Superior. CEPES. 2013.

Alpízar Santana, M., Modelo de perfeccionamiento continuo de estructuras y plantillas en las universidades. Tesis de Maestría en Administración. CETDIR. CUJAE .Cuba. 2000.

Alpízar Santana, M., Reflexiones y Experiencias sobre la gestión en la Universidad. El Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF) del Ministerio de Educación Superior. (MES) y sus universidades. Agencia Española de Cooperación Internacional y al Desarrollo. AECID. 2013.

Alpízar Santana, M., Sistema Organizacional. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económico-Financiera. Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. 2011.

Álvarez Suárez, A., Gestión por procesos .Casos prácticos. Unidad Técnica de Calidad. Universidad de Oviedo. España. pág. 3.2009.

AMAT, J.M.; SOLDEVILA, P. y CASTELLÓ, G.: "Control presupuestario". Edición Gestión 2000. Barcelona, 2001.

Arranz Val, Pablo., Despliegue de un Plan Estratégico en la Universidad. Retos y Soluciones. Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz. AECID. España. 2013.

Arrien J. B., Las trépidas de la educación. Universidad Centroamericana. Ensayo. IDEUCA. 2012.

Asociación Española para la Calidad. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestión-por-procesos>. (visto el 25 de febrero del 2013).

Asociación Española para la Calidad. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestión-por-procesos>. (visto el 25 de febrero del 2013).

AUREN. Fundación de servicios profesionales. Memoria Corporativa 2009.España.

Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial. Cuba. 2007.

Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora MC. Graw Hill, DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos, 1994.

Bueno Campos, E., 1994. mx.linkedin.com/pub/carlos-israel-yañez-glez-c/25/4/688 www.clasmates.com/people/Robbin W.1987; www.casadellibro.com/libros/bueno-campos-eduardo/bueno2cmpos32 y Yañez González .1991. (visto el 4 de marzo del 2012)

Bueno, E., I. y Durán, J., Economía de la empresa: análisis de las decisiones Empresariales. 15va. Edición. Madrid. Ediciones Pirámide, 1992.

Burbano, Jorge E y Ortiz Gómez, Alberto. Presupuestos. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición, Bogotá, Colombia, 2004.

Calvet Tarin, V., [La](#) Norma GEF 55001 de Gestión Económico- Financiera. Auditoría y Control Interno España. <http://gestiopeolis>. 2005. (visto el 10 de marzo del 2013)

Carnota Lauzan, O., Teoría y práctica de la dirección socialista. ENPSES, MES, La Habana. Cuba. 1987.

Certo, S. C., Administración Moderna. Publicaciones Bogotá. 2001. (visto el 2 mayo del 2011).

Chiavenato I., Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. Cuarta Edición. pág. 29. 1995.

Chiavenato I., Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición. Bogotá. McGraw- Hill, 1999.

Chiavenato, I., Introducción a la teoría general de la administración. Sexta Edición Bogotá. McGraw- Hill, 2001.

Clauss, G., 1978. www.fags.org/people-search/clauss-Florida. (visto el 12 de noviembre del del 2012).

Conferencias Mundiales de educación superior. Brasilia y Santa Cruz de la Sierra, Noviembre del 2003. Cartagena 2009.

Consejo de Estado. Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba, 1999.

Constitución de la República de Cuba refrendada en junio del 2002 en la "V Legislatura de la Asamblea Nacional" .artículo 51.

Cubilla, A. M., http://biblioteca.itison.mx/oa/ciencias_administrativa/oa3/enfoque_sistemas/ (visto el 25 febrero del 2013)

Dávila Ladrón de Guevara, C., Teorías Organizacionales y Administración .Graw- Hill. Bogotá.2001.

Declaración final de la XX Cumbre Iberoamericana. Declaración de Mar de Plata. Argentina. Diciembre del 2010.

Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. UNESCO. París. 5-9 de octubre de 1998.

Dedillo, M.G., Análisis Dinámico de Sistemas Industriales. Editorial Trillas. México. 2008.

Del Rio, C. El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teoría y práctica, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Internacional. Thomson, México, 2000, 9ª.Edición.

Díaz Guiraldo, Nereida y Díaz Guerra, M., Los procesos universitarios en la nueva universidad cubana. <http://www.monografias.com/trabajos76/procesos-universitarios-nueva-universidad-cubana>. (visto el 9 de marzo del 2013).

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia.
Diccionario Enciclopédico Electrónico. Enciclopèdia R Microsoft R Encarta 2001 < 1993 – 2000. Microsoft Corporation.
Diccionario Enciclopédico Ilustrado Grijalbo. 1997.
Domínguez Menéndez, J.J., La Contratación a terceros y el autofinanciamiento: una estrategia para potenciar los servicios no académicos en las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior. La Habana. 2005.
DuBrin. A.J., Fundamentos de administración. Ed. Internacional Thomson Editores. México. 2000.
Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. 2008.
Esteve, J. y Tomàs, M., La calidad y el modelo de financiación en las universidades públicas. RELIEVE. red. vol. 7, n. 1. www.uv.es/RELIEVE/v7n1/RELIEVEv7n1_2.htm 2001. (visto el 9 de marzo del 2013).
Fayol, H. M., Administración Industrial y General. Orbis. Barcelona. 1987.
Fernández Arenas, J.A., Administración y Finanzas. www.monografias.com. (visto el 6 de mayo del 2011).
Fernández Lamarra, N., Educación Superior y Calidad en América Latina y Argentina. pág. 190. 2004.
Fichter Joseph, H., Perfeccionamiento de funcionarios. Sociología. Editorial Herder. Barcelona. 1964.
[Galarza, L.J. y Almuíñas](#) , R.J.L., La Evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las IES: una perspectiva para el desarrollo de la gestión institucional. www.uh.cu/sitios/ (visto el 9 de marzo del 2013).
Galindo, M., Fundamentos de la Administración. 2009. www.cosaslibres.com/.../fundamentos-de..munch.garcia- (visto el 25 de febrero del 2013).
Gallardo Velázquez, Anahi., Gestión y Estrategia. Revista administración.azc.vam.mx.1999 (visto 2 de mayo del 2011).
García Guadilla, C., Financiamiento de la educación Superior en América Latina. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. GUNI. pág.251. 2006.
Gómez, E Giovanni. El presupuesto integral. Año 2000. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%203/presupuestointegral.htm>
Gómez, Figueroa O. y Parra Ferie, C., Propuesta de un modelo de gestión con enfoque logístico para sistemas de servicios técnicos. Tesis Doctoral. UMCC, Cuba. (visto el 27 de enero del 2013).

González, A., Modelo de Gestión Económico-Financiera para el desempeño de los Proyectos de investigación y desarrollo de carácter internacional, en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Tesis Doctoral de la UCLV. 2010.

González, Y., Principales consideraciones sobre el plan de negocios. Monografías. Edición del Ministerio de Educación Superior. 1991.

Grupo EIM © 2010 Aviso Legal.

Habana. Cuba. pág.12. 2010.

Hatten, K.I., *Effective Estrategic Management*. Montvale, N., J., National Association of Accountants and CAM-1, 1987.

Heredia, R., Dirección Integrada de Proyecto: DIP Project Management. Segunda Edición. Madrid. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

Hernández F., D., Almuiñas, R.J.L. y Vargas, J. A., Modelo integracionista de las diferentes variables que influyen en la eficiencia académica en instituciones de Educación Superior. Revista Pedagogía universitaria. V XVII N.1. 2012.

Hernández Torres, M., El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. La Habana. ISPJAE. 2002.

Himmel Korig, E., y Maltes Geraldo, S., Administración Universitaria en América Latina. Colección UDUAL. México. pág.74. 1995.

Holanda. 1998.

Horrutinier Silva, P., La Universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Félix Varela. Cuba. 2006.

Informe sobre estudio de las plantillas y estructuras organizativas de las áreas económicas de universidades subordinadas al MES. Cuba. 2004.

Johnstone Bruce, Financiamiento de la Educación Superior en Estados Unidos. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. GUNI. 2006. Tabla II.6.1. pág. 236.

Kast & Rosenzweig., Administración en las Organizaciones. México. Mc Graw-Hill. 1992.

Kast y Rosenzweig, [Diseño](#) de un modelo de gestión. pág. 81.1992.www.empresa_donostia.ehu.es/pág.56_content/es/contenidos/.../ (visto el 4 de marzo del 2012).

Koonz, H. y O`Donnell, C., Administración. México. McGraw-Hill, 1985.

Koonz, H., Administración una perspectiva global. Oncena Edición. México- McGrawHill, 1998.

La Dialéctica y los métodos científicos generales de investigación. Tomo I. Instituto de Filosofía Academia de Ciencias de la URRS. Academia de Ciencias de Cuba. 1981. p. 312.

La necesidad de un Plan Estratégico de la Universidad de Cadiz. UCA. 2003.
<http://www.uca.es/web/organización/peuca/duocumentos/guia/pdf/> (visto el 10 de febrero del 2013).

La Reforma de la Enseñanza Superior en Cuba. Consejo Superior de Universidades. 1962.

Lardent., "Objections, Administrative Difficulties" University of Missouri at Kansas City. Law Review. 377, 391 (2003).
www.colabogados.org.ar/probono/actividades/actividad4.php (visto el 4 de marzo del 2012).

Lauchy Sañudo, A., Tesis del Diplomado de Administración Pública. Procedimiento para la presupuestación en instituciones del MES. ESCEG. La Habana Cuba. 2012.

Lauchy, Armando. Metodología para el proceso de presupuestación del Ministerio de educación Superior en Cuba. Ponencia al VIII Congreso Internacional Universidad 2012. La Habana, Cuba, 2012.

Laviña Orueta, J., y Mengual Pavón, L., Libro Blanco de la Universidad Digital .2010.

Lazzari, Luisa. El presupuesto base cero con información incierta. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina, 2007.

León, R.G., Modelo de Gestión del conocimiento para las aéreas económicas del sistema de instituciones de educación superior. Tesis Doctoral. CEPES. UH. Cuba. 2011.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2011.

López N., Ricard, M., Martínez A. Concepción interna del control internos en el contexto universitario. Revista CONFIN Habana. Cuba. abril-junio del 2012. págs.50-57

Maldonado-Maladonado, A., Cooperación Internacional y Visiones sobre la Financiación de la Educación Superior. Tabla.1.3.1. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. México. GUNI. pág. 44. 2006.

Martín, E., y otros, "Experiencias en la gestión y el financiamiento de la Educación Superior en Cuba" Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. UNESCO. CRESALC, La Habana. Cuba. pág. 28. 1996.

Menguzzato Boulard, M., y Renau, Filgueras, J. J., Implicaciones organizativas de la dirección estratégica. *Alta Dirección*. 24 (139). Barcelona. págs 147-157. 1988.

Menguzzato, Martina y Renau, Juan J., La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona. Editorial Ariel, 2002.

Ministerio de Educación Superior. Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior. Sistemas y Subsistemas. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba, 2003.

Mintzberg, H., La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ediciones Ariel. 1993.

Modelo de Gestión: Elaboración propia tomando como referencia el Modelo EFQM: Excelencia Europea.2012.

Modelo Deming aplicado a sistemas de calidad. (visto el 12 de abril del 2013).

Norma Cubana. NC.-PAS 99. 2008.

Norma GEF 55001 EX: 2004 Reglas generales para la implementación de un Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF). 2009. (visto el 10 de marzo del 2013).

Núñez Jover, J., Conocimiento académico y sociedad: ensayo sobre política universitaria de investigación y postgrado. La Habana. Universidad de La Habana, Cuba.2010.

Objetivos y criterios de medida, período 2013-2016. MES. Área de Resultado Clave 4. Cuba.

Palom Izquierdo, J. F: El presupuesto base cero. Madrid, España, 1978.

PCC (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución

Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económica-Financiera Ministerio de Educación Superior. Colectivo de Autores. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2011.

Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Modelo de Gestión Económica-Financiera del Ministerio de Educación Superior. Colectivo de Autores. La Habana. Cuba. Editorial Félix Varela, 2001.

Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica-Financiera del Ministerio de Educación Superior-Cuba (SEAGEF, Configuración II). Colectivo de Autores. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2009.

Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema y Subsistemas del Modelo de Gestión Económica-Financiera del Ministerio de

Educación Superior. Colectivo de Autores. Editorial Félix Varela, La Habana. Cuba. 2002.

Plaza Vidaurre, M.A., La Dolarización Oficial de la Economía Peruana. Universidad Federico Villarreal, Lima, Perú. (visto el 12 de enero del 2013).

Pradel Alfaro, Ángel. "La crisis de la concepción tradicional del presupuesto", año 1999. Disponible en: <http://www.sindiclm.es/servicios/VI%20encuentros%20tecnicos/GRUPO4/COMUNICACIONES/PRADEL%20ALFARO.htm>

Programas de Financiación. OTRI. Universidad de Cádiz. España. (visto el 27 de enero del 2013)

Prontuario Estadístico. Ministerio de Educación Superior. Cuba. 2012.

Publicaciones electrónicas del CETDIR. Administración de Empresas. UH. Cuba. 2003.

Puente Xavier, Presupuestos y Modelo de Financiación para las universidades madrileñas. (visto el 27 de enero del 2013).

Pyhrr Peter A. Presupuesto Base Cero. Editorial Limusa, 1 edificio. DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos, 1977.

Real Academia Española Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Madrid. España. 2001.

Rebolledo Saavedra, G., Gestión, Calidad y Agregación de valor en información. Compilación. Bibliotecario Documentalista. Diplomado Gestión Estratégica. Santiago de Chile. Universidad de Chile. 2009.

Resolución 10 del 2011 del Ministro de Educación Superior. Cuba.

Reyes Ponce, A., Administración por objetivos. Mexico. Limusa-Noriega Editores. 1996.

Robbins, S. P. y Coulter, M., Administration. Sexta Edición. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall.

Robbins, S. P., Administración, teoría y práctica. México. Prentice Hall Hispanoamericana, 1987.

Robbins, S. P., *Organization theory: the structure and design of organizations*. Englewood Cliff. NJ. Prentice Hall. 1983.

Ronda Pupo, G. y Colectivo de Autores del MES. 1998.

Ronda Pupo, G., De la Estrategia a la Dirección Estratégica. CETDIR. 2002.

Salak Jan, M. de Miguel J., La Educación Superior en el Mundo: Europa. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. GUNI. pág.216-217. 2006.

Santín Cáceres, O., Procedimiento de planificación económica en la educación superior para asegurar sus objetivos estratégicos. Tesis Doctoral. Santa Clara. Universidad Central de Las Villas. Cuba. 2009.

Sanyal C., Bikas M., La financiación de la Educación Superior en Asia Central. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. GUNI. 2006. Tabla 4. pág. 193

Sanyal C., Bikas y Martín, M., La financiación de la Educación Superior: Perspectivas internacionales. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. México. GUNI. págs. 17-18. 2006.

Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana, Cuba. 2011.

Stephen A., Westerfield, Randolph w. Y Jaffre, Jeffrey F. Finanzas corporativas. Mc. Graw Hill Tercera Edición México, 1998.

Stephen P., Robbins, y Coulter, M., Administración. Sexta. Edición. Prentice Hall. México. 2000.

Stoner J., y Ametller, El proceso administrativo. Dirección y Control. 2008.

Torres Pérez, G., Modelo de Capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis de grado. pág. 83. 2004.

Torres Valdivieso, S. y Mejía Hernán, A., Administración. Colombia. 19 (32). pág. 111-133.julio-dic. redalyc.vcemex.mx . 2006.

Tristá Pérez, B., La administración académica y el nuevo rol de los directivos universitarios. La Habana. Cuba. 2001.

Tristá Pérez, B., Organización en las instituciones de Educación Superior. La Habana. UH. CEPES. Cuba.1999.

Universidad de Málaga. 2009.
<http://www.eumed.net/coursecon/1c/sistémico.htm> (visto el 25 de febrero del 2013).

Valdés Herrera, C., Producción, proceso y operaciones. 2010. www.gestiopolis.com/administración.../enfoque'-basado-procesos.htm .(visto el 25 de febrero del 2013).

Valle Barra, M., A., Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. (visto el 27 de enero del 2013).

Vilalta Josep, M.,y Torra, P., Financiación universitaria y descentralización política en el estado Español. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. Barcelona. México. GUNI. pág.21. 2006.

Volberda, H., Flexibilidad Organizacional. CEO Birch Caring Capital. Amsterdam.

Weston, T., Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela, 2006.