

07

Fecha de presentación: septiembre, 2018

Fecha de aceptación: diciembre, 2018

Fecha de publicación: enero, 2019

LA GESTIÓN ECONÓMICA

FINANCIERA EN LAS UNIVERSIDADES. IMPACTO EN LA CALIDAD DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS

FINANCIAL ECONOMIC MANAGEMENT IN UNIVERSITIES. IMPACT ON THE QUALITY OF UNIVERSITY PROCESSES

Lizmary Ricardo Herrera¹

E-mail: liz@uho.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2606-573X>

Reynaldo Velázquez Zaldívar¹

E-mail: rector@uho.edu.cu

Marisol Pérez Campaña¹

E-mail: mpc@uho.edu.cu

¹Universidad de Holguín. Cuba

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., & Pérez Campaña, M. (2019). La gestión económica financiera en las universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 56-66. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

Las universidades tienen una gran contribución al progreso social, al crecimiento económico y al desarrollo cultural. En la actualidad existe cada vez más un movimiento creciente en estas instituciones, tanto en el ámbito internacional como nacional, en aras de elevar la calidad de todos los procesos que en ellas se desarrollan. Los sistemas de evaluación y acreditación institucional, que se desarrollan, independiente de los diferentes contextos, se dirigen en gran medida a la pertinencia social, a la calidad de la gestión universitaria, al desarrollo de sus procesos sustantivos y en general a la cultura de la calidad en dichas instituciones a partir de su encargo social. La gestión económico financiera aunque no forma parte de las actividades sustantivas, tiene una directa implicación en los requisitos para alcanzar la excelencia de dichas actividades. El presente artículo constituye los resultados de una investigación, el objetivo del estudio consistió en diseñar un modelo para la autoevaluación de la gestión económico financiera que posee impacto en la calidad de los procesos sustantivos universitarios, basado en los enfoques estratégico, sistémico e integrado.

Palabras clave: Calidad, gestión económica financiera, enfoque de procesos, mejora continua.

ABSTRACT

Universities have a great contribution to social progress, economic growth and cultural development. Nowadays there is an increasing movement in these institutions, both in the international and national scope, in order to raise the quality of all the processes that take place in them. The systems of evaluation and institutional accreditation, which are developed independently of the different contexts, are directed to a large extent to the social relevance, to the quality of the university management, to the development of its substantive processes and in general to the culture of the quality in the mentioned institutions from their social order. Although economic financial management is not part of the substantive activities, it has a direct implication in the requirements to achieve the excellence of this activities. The present article constitutes the results of an investigation; the objective of the study was to design a model for the self-evaluation of the economic and financial management that has an impact on the quality of the university substantive processes, based on strategic, systemic and integrated approaches.

Keywords: Quality, financial economic management, process approach, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

La educación superior ha sido el eje conductor de la consolidación de la sociedad y las actuales dinámicas y tendencias del desarrollo exigen a las organizaciones e instituciones del mundo eficacia y competitividad. Las universidades se posicionan como pilares fundamentales donde se sustenta el nuevo modelo de sociedad y por ello, asegurar la calidad de la educación superior, se transforma en un tema de especial trascendencia (Mollo Brisco, Gili, López Armengol & Colombo, 2015). Estas reclaman la sistematización de una proyección hacia el cambio y perfeccionamiento, no sólo a partir de las exigencias internas propias de los procesos que acomete, sino desde la evolución y correspondencia con las demandas de su entorno (Razo Abundis, Iñigo Bajo & Dibut Toledo, 2017).

La calidad es el conjunto de cualidades de una institución valoradas en un tiempo y situación

determinados, que reflejan el modo de ser y de actuar de la institución. El mejoramiento de la calidad conlleva la aptitud, el eficiente manejo de los recursos, los esfuerzos y las acciones necesarias para concretar los propósitos de la institución (Moreira Vera, Fleitas Triana, Véliz Briones & Vincés Solórzano, 2017).

Lo antes expuesto plantea a las universidades el reto de elevar la calidad y pertinencia de sus procesos como principal vía para alcanzarlo, sin embargo, se conoce que existen limitaciones de recursos humanos, materiales y financieros; por lo tanto, se establece como estrategia para hacer frente a las exigencias y demandas de la sociedad, el uso óptimo y ahorro de estos recursos.

Los autores concuerdan con Véliz Briones (2018), en la necesidad sentida de desarrollar la gestión de la calidad universitaria, dado los factores causales siguientes: vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico social de cada país, crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, aumento de los costos de la educación superior y la imposibilidad de los gobiernos de asumir totalmente el financiamiento educativo y la necesidad de gestionar tanto los procesos universitarios como la utilización de los recursos con que cuenta la institución en la búsqueda de mayor racionalidad y eficiencia.

En Cuba, la evaluación de la calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES), es realizado por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), la cual ha diseñado reglamentos y guías para la mejora continua de la gestión de estas instituciones; a través del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), el cual está integrado por los sistemas de evaluación de carreras, maestrías, doctorados, especialidades e instituciones.

En cada uno de estos programas existe una variable que permite diagnosticar el estado actual del aseguramiento material y financiero que soporta los procesos universitarios de cada institución. Por lo que el paradigma de la excelencia en la gestión económico financiera en las IES consiste en garantizar un aseguramiento material y financiero a las actividades sustantivas con adecuada eficiencia, eficacia y calidad, dentro de un marco de riguroso control y exigencia (De la Peña Silva, 2017).

El Ministerio de Educación Superior (MES) ha mostrado avances en el perfeccionamiento de la actividad económica, estableciéndose diferentes etapas en la actualización del Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF). El cual fue diseñado en enero del año 2001, como medio decisivo en la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización, en la esfera económica fundamentalmente y como parte inseparable de los procesos sustantivos; lo que permitió la definición y alcance de metas y objetivos para cada período. El desarrollo de dicho modelo transitó por varias etapas, la inicial, a partir de un diagnóstico general de los principales procesos económicos financieros de toda la organización se elaboraron los principios y fundamentos de una política económica interna pertinente y en paridad con el desarrollo científico técnico y el reconocimiento social de las actividades sustantivas de la organización. Una segunda etapa correspondió a la elaboración de los sistemas (procesos propios de la actividad económico financiera) y subsistemas (los de la organización en general) y a partir de estos cada entidad adecuó y definió su propio modelo, certificándose por las comisiones de expertos que dirigen cada sistema y subsistema del MGEF.

Para finalizar esta etapa en el año 2009 se le incorporó al modelo, el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEAGEF), para

promover la calidad en esta esfera. Es decir que el SEAGEF lo que reconoce es que la IES evaluada cumpla con los estándares mínimos de calidad referidos a la GEF y que el proceso de autoevaluación y mejora que este conlleva contribuya a que se logren estadios más avanzados en esta esfera. De ahí que la IES pueda transitar en cuanto a la GEF por los niveles de autorizada, certificada y de excelencia en función de los avances que se logren a partir del desarrollo de los planes de mejora.

Con todos los instrumentos diseñados y programados el sistema se sometió a una etapa de validación que consistió en la aplicación del mismo en tres entidades seleccionadas (Universidad Tecnológica de La Habana, Universidad de Las Tunas y la Universidad Central de Las Villas) en función de algunas características, tales como nivel de actividad, complejidad, confiabilidad del sistema contable, financiero y de aseguramiento. Los resultados hasta la fecha indican un predominio absoluto de la categoría certificado en correspondencia con la situación económica financiera del MES y del país en general.

En el 2011 se realizó una actualización del contenido de los sistemas y subsistemas, hasta reconocer 6 sistemas, referentes a la planificación, contabilización, administración financiera, comercialización y precios, evaluación y acreditación y 5 subsistemas relacionados con, recursos humanos, organizacional, estadística e información, informatización y control interno, además se incluyó en esta etapa la primera versión del diseño y concepción del Sistema de Indicadores Técnico Económicos (SITEC).

En el año 2017 se inició una tercera etapa en la actualización de este modelo como tecnología de gestión organizacional en el campo económico financiero, a partir de su integración con la gestión de los procesos sustantivos universitarios para adecuarlo a las exigencias actuales y perspectivas del desarrollo de la educación superior y los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución cubana. En las transformaciones fueron incorporados los enfoques de sistema y proceso al modelo. Se ratificaron como sistemas principales, por ser los que cumplen funciones principales en la GEF para el aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios: la planificación, administración financiera, contabilización y la estadística e información, este último pasó a

ser propio de la actividad económica por la implicación de los niveles de actividad pasados, presentes y futuros para la toma de decisiones en la planificación y presupuestación en la organización. Se desprendió de la actividad de la GEF de las universidades, el sistema de comercialización por el carácter presupuestado de la universidad. El SEAGEF, al incorporarse al sistema de acreditación de instituciones pasó a formar parte de los subsistemas de la GEF. Se incluyó por su importancia la gestión del conocimiento ya que este emplea vías, formas, métodos y soluciones a través de la capacitación, entrenamiento, intercambio de experiencias, debate, foros de discusión, talleres, seminarios y reuniones científicas, redes, entre otras, con un enfoque piramidal que recorre desde la base hasta la cúspide estratégica los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño de los procesos económicos. Así como la definición y conceptualización del Sistema de Dirección de la GEF, con el fin de sistematizar la dirección de las soluciones propuestas desde la integración de la GEF con los procesos universitarios.

La gestión económico financiera en las universidades subordinadas al MES precisan de: objetivos de trabajo y planificación de actividades, planes, presupuestos financieros, normas y procedimientos, adecuados nivel de información, automatización e interoperabilidad. Reclama recursos humanos, directivos y funcionarios organizados y preparados para la tarea, con liderazgo reconocido y que utilicen un sistema de trabajo propio, en permanente desarrollo y actualización, sobre programas de mejora continua y sostenible (Colectivo de autores, 2017). Particularmente, se requiere que la dirección de la GEF esté adecuada a las condiciones actuales y perspectivas de desarrollo que exigen los procesos universitarios. A través de la integración con los procesos sustantivos, que involucre a: trabajadores, profesores y estudiantes en la: demanda, uso y control de los recursos materiales y financieros, con espacios de intercambio, a partir de una apropiada retroalimentación y verificación de resultados, en el empleo de los recursos (Alpizar Santana, 2018).

El SEAGEF pretende convertirse en catalizador de la mejora continua del aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios, en tanto esta es la misión principal de las áreas económicas de las universidades, por consiguiente, se evalúan sus resultados a través de los aspectos siguientes:

1. Verificar la precisión en el cálculo de las necesidades materiales y financieras y sus prioridades, así como su adecuada fundamentación
2. Comprobar la aplicación consecuente de los recursos materiales y financieros disponibles, según los destinos previstos y argumentados
3. Examinar el grado de exigencia y de contrapartida ejercido en los procesos administrativos y de servicios en la ejecución de los recursos materiales y financieros a ellos asignados o pagados
4. Evaluar los indicadores de ahorro y eficiencia resultantes

A pesar de las bondades apreciadas en este sistema la JAN no lo aprobó como mecanismo de evaluación independiente, por las diferencias en los estadios de desarrollo de las IES en Cuba que pertenecían a diversos organismos formadores, por lo que se incluyó en la variable infraestructura y gestión de los recursos de la evaluación institucional. Sin embargo, se considera que el actual tratamiento que tiene la GEF y el aseguramiento material en el SUPRA es insuficiente (Ricardo Herrera, et al., 2015).

Por otra parte, es innegable que los dispositivos económicos están sometidos con determinada regularidad y frecuencia a diversas acciones de control, por lo que la acreditación viene a constituir un estímulo y un reconocimiento a sus resultados.

Según Ricardo-Herrera, Velázquez-Zaldívar & Torralbas-Blázquez (2018), la evaluación de la gestión económico financiera debe considerar no solo el trabajo de las estructuras especializadas que lo desarrollan, sino que, por su impacto en el resto de los procesos, influye en el desempeño de la institución en su conjunto y el papel de la comunidad universitaria en general. En definitiva, de lo que se trata es de evaluar cómo la institución, a través de todos sus integrantes, logra asegurar la efectividad, eficiencia y eficacia de sus procesos.

Addine Fernández, Forrellat Barrios, Ascuy Morales & Monzón Bruguera (2018), refieren la necesidad de la identificación de los métodos más adecuados que permitan la participación real de todos los involucrados en el proceso, es decir, que se implique a todos (profesores, estudiantes, trabajadores, egresados, empleados) en el proceso de autoevaluación continua, lo que

redundará en el logro de una cultura de calidad. La autoevaluación anual y la mejora continua del sistema de calidad institucional son elementos esenciales que permiten asegurar la gestión de la calidad de la IES. En este sentido, es importante llamar la atención sobre el hecho cierto de que el contenido de la gestión continúa hacia la mejora de la calidad no ha sido suficientemente investigado en las IES.

Para una institución obtener resultados satisfactorios en una evaluación externa y mejorar sistemáticamente la calidad y pertinencia de sus procesos, así como lograr la satisfacción de las principales necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad en general, primeramente, debe haber trabajado en la autoevaluación y diseño del plan de mejora, a partir de las deficiencias detectadas, la réplica sistemática de este proceder se constituye en el sistema de mejora permanente del aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios.

Según el criterio de los autores Peña Chamorro, Almuiñas Rivero & Galarza López (2018), la mejora continua debe formar parte del quehacer cotidiano de las IES, al ser una de las condiciones necesarias para el progreso y desarrollo paulatino de cualquier IES. Desde esta perspectiva, la autoevaluación debe convertirse en uno de componentes del ciclo funcional de la gestión, que favorece el avance de una IES hacia el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y reconocidos para la acreditación. De lo que se trata es de superar los obstáculos existentes y consolidar los logros con vistas a elevar la calidad y la pertinencia de los resultados institucionales.

Para lograr la pertinencia e impacto universitario que la sociedad demanda se requiere del funcionamiento estable de esta como tal, lo cual está evidentemente relacionado con la gestión económico financiera, ya que esta basada en un enfoque de mejora continua, debe garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria mediante la creación y mantenimiento de condiciones de estudio, trabajo y vida adecuadas y por tanto en la contribución al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

El papel esencial de la gestión económico financiera objeto de evaluación con relación a estas actividades, es el de contrapartida, velando porque los recursos

materiales y financieros disponibles se empleen eficientemente, bajo un riguroso control y exigencia.

El MES ha mostrado avances en el perfeccionamiento de este proceso al establecer diferentes etapas en la actualización del MGEF, así como en los procesos de acreditación, la calidad de este proceso es vital. Por otra parte, una de las transformaciones más significativas de la educación superior en Cuba en los últimos años, ha sido la integración de las universidades, lo que ha contribuido a fortalecer los procesos sustantivos universitarios y por otra a incrementar las demandas de aseguramiento material y financiero y de herramientas de gestión más integrales para apoyar las decisiones de las direcciones institucionales.

Aunque se muestran avances innegables en la esfera económica, a partir de investigaciones realizadas por los autores Ricardo Herrera (2015); Ricardo Herrera, et al. (2017, 2018), se evidencian insuficiencias en la actual gestión en las universidades, entre las que se destacan:

- Aunque se avanza en el acercamiento al enfoque de procesos, aún es incipiente como enfoque de gestión, apreciándose en el desempeño de directivos, los que manifiestan procesos de toma de decisiones con el tradicional enfoque funcional.
- No existe correspondencia entre los procesos de planificación de los procesos universitarios con la planificación económica, lo que afecta el aseguramiento material y financiero de numerosas actividades, afectándose el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.
- La gestión económico financiera posee un tratamiento operativo a corto plazo, con un enfoque reactivo ante las dificultades cotidianas, sin considerar el incremento de los niveles de actividad y calidad demandados por la comunidad universitaria y la sociedad a mediano y largo plazo
- La integración de las universidades, a partir del incremento de la complejidad del aseguramiento material y financiero, requieren de herramientas de gestión de este proceso, científicamente fundamentadas que aseguren la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria y la sociedad
- Es insuficiente el uso de indicadores relacionados con el aseguramiento material y financiero que evalúen su impacto en la gestión de los procesos sustantivos universitarios y que establezcan relación con los sistemas de gestión de la calidad
- existe limitada cultura de autoevaluación que conlleva a estructurar débiles políticas de gestión de calidad (Peña Chamorro, et al., 2018).
- necesidad de diseñar instrumentos que aseguren la aplicación estandarizada y eficaz de los criterios de evaluación establecidos en el patrón de calidad de la JAN (González Cruz, Addine Fernández & Ledesma Martínez, 2018).

Estudios realizados en diferentes IES del país, así como en la revisión de los informes emitidos por el MES, sobre el balance de cumplimiento de los objetivos, se ha podido comprobar que:

- La autonomía que se le otorgó a las instituciones en el diseño e implementación del MGEF constituye una debilidad, reflejado en el reducido número de universidades que fueron evaluadas a través del SEAGEF.
- En las evaluaciones institucionales de varias universidades, así como en la evaluación de los objetivos en el período 2015-2017, uno de los problemas planteados se relaciona con las insuficiencias en la infraestructura universitaria, que provocan afectaciones en las condiciones de estudio, trabajo y vida.
- Se desconoce por parte de la comunidad universitaria los recursos y su utilización en la mejora de las condiciones de estudio, trabajo y vida.
- No se emplean sistemáticamente herramientas para conocer la percepción de la comunidad universitaria sobre las condiciones de estudio, trabajo y vida.
- Existen carencias metodológicas para perfeccionar la gestión económica financiera que impacta de manera negativa en la mejora sistemática de la infraestructura de la universidad.

De ahí la importancia de desarrollar un proceso integral, sistémico y coherente de autoevaluación que permita, bajo la filosofía de mejora continua, avanzar en la contribución al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión universitaria; así como en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, mediante la creación y mantenimiento de condiciones de estudio,

trabajo y vida adecuadas. Por lo que el objetivo del artículo consiste en diseñar un modelo que a través de los enfoques estratégico, sistémico e integrado y contribuya a la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria y a la pertinencia de sus procesos universitarios.

DESARROLLO

Para el desarrollo de la propuesta se realizó el análisis de las concepciones y criterios que plantean diferentes autores sobre sistemas de mejora continua, las exigencias del MGEF y las insuficiencias detectadas en el marco de la investigación. En su aplicación reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes:

Sistémico: se sustenta en la interrelación e interdependencia que existe entre las actividades que intervienen en la gestión económico financiera y en la nueva cualidad emergente de la misma

Integración: la gestión debe propiciar la integración de los distintos sistemas, actores y niveles estructurales que lo componen y no servir para crear fricciones entre ellas

Estratégico: la gestión económico financiera debe estar alineada a la planificación estratégica de la entidad, donde estén claros los niveles de actividad y calidad demandados por la comunidad universitaria, que se deben alcanzar, en un período de tiempo (corto, mediano y largo plazo) y las acciones que consecuentemente deben realizarse

Liderazgo: los diferentes niveles de dirección que intervienen en el aseguramiento material y financiero deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente al nivel correspondiente, el papel principal lo tiene el Consejo de Dirección de la universidad

Enfoque de procesos: la evaluación deberá desarrollarse en cada uno de los procesos que integran la organización

Flexibilidad: puede adaptarse a diferentes situaciones, modificar las herramientas brindadas o incorporar otras que se requieran para condiciones específicas de aplicación

Objetividad: la evaluación debe combinar la subjetividad de los niveles de satisfacción percibidos por la comunidad universitaria con la verificación objetiva y con evidencias de la situación real del aseguramiento del elemento que se analice

Mejora continua: permite la retroalimentación sistemática que determina la efectividad de las estrategias y acciones tomadas, implementar acciones correctivas y revisar los supuestos de partida para lograr los cambios requeridos en la gestión económico financiera. Solo se puede desarrollar plenamente si los directivos, trabajadores, profesores y estudiantes reconocen la importancia de la evaluación sistemática del sistema de gestión como herramienta principal para incrementar los niveles de calidad del aseguramiento material y financiero.

El modelo, para su implementación, precisa de la existencia en la organización de la dirección estratégica como sistema de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la mejora continua del aseguramiento material y financiero estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la universidad, así como debe formar parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales. Esto constituye elemento indispensable para que la gestión económico financiera pueda ser desarrollada con éxito.

El modelo parte de la estrategia universitaria, donde debe considerarse la mejora de las condiciones de estudio, trabajo y vida como un aspecto de prioridad en el proceso donde se considera el perfeccionamiento del aseguramiento material y financiero, además la acreditación de los procesos sustantivos y las instituciones constituyen una meta en los últimos años, sobre todo para aquellas instituciones que aún no lo han logrado. En lo interno, por las conexiones entre las variables identificadas en el proceso, así como su interacción con el resto de los procesos universitarios.

El proceso concebido tiene como núcleo central el diagnóstico de la situación actual de la GEF en la Universidad. Este constituye la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del sistema de gestión.

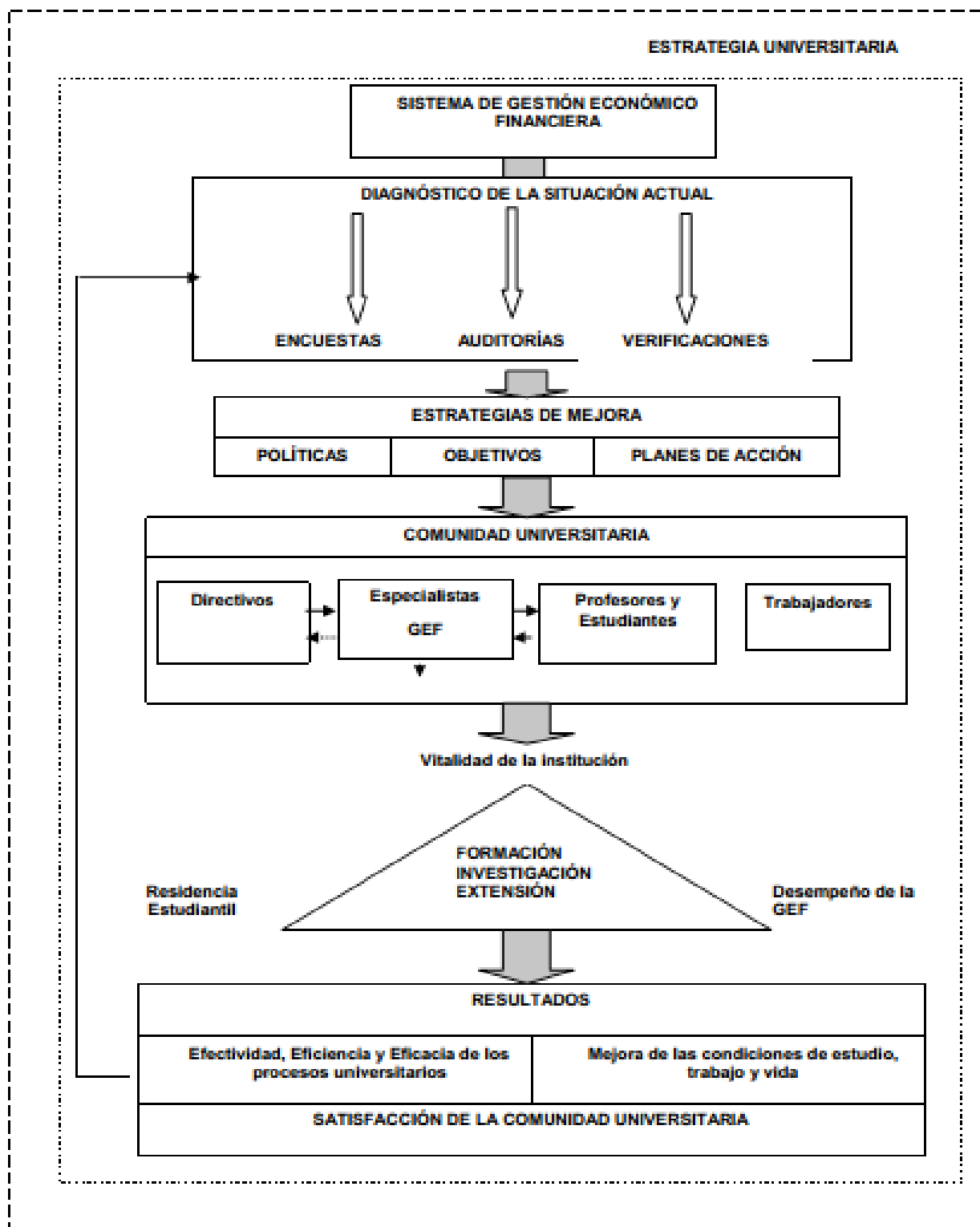


Figura 1. Modelo para la autoevaluación de la gestión económico financiera en IES.

El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de encuestas a la comunidad universitaria, del análisis de auditorías e inspecciones realizadas a los temas objetos de evaluación y de verificaciones objetivas a la infraestructura de que se dispone, estas herramientas permiten evaluar si el sistema de GEF logra el cumplimiento de su misión en el aseguramiento de los procesos universitarios con efectividad, eficiencia y eficacia mediante su comparación con estados deseados definidos a partir del mejor estatus interno logrado o mediante el benchmarking con sistemas mejores de otras universidades y considerando también el criterio de las áreas especializadas del MES (Dirección de Contabilidad y Finanzas y la Dirección de Economía y Planificación).

Los resultados del diagnóstico permiten definir las estrategias de mejora a partir de la definición de las políticas de la GEF de la organización como reflejo del compromiso de la dirección hacia este sistema, en correspondencia con las exigencias del entorno (MES, Gobierno, Contraloría General de la República, Lineamientos de la política económica y social) relacionados con la calidad, la eficiencia e integración de los procesos, así como aquellos elementos que deben guiar el trabajo de la GEF.

Para su materialización las políticas se concretan en objetivos estratégicos, los que constituyen los elementos más trascendentes de la GEF y que describen las metas para los próximos cinco años. Estos objetivos se cumplen a través de la ejecución de los planes de acción elaborados que al final deben propiciar el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida y su contribución a los procesos sustantivos, son específicos para la GEF pero deben corresponderse con los objetivos de la institución.

Los planes de acción deben ser ejecutados por los grupos de interés, que en este caso lo constituyen la comunidad universitaria. Esta comunidad, a los efectos de la evaluación de la GEF, está conformada por la alta dirección universitaria (Consejo de dirección), los especialistas de GEF, los profesores, estudiantes y los trabajadores, cada uno tiene sus funciones y responsabilidades respecto a la ejecución de los planes de acción para la mejora y explotación de los recursos que se disponen para el desarrollo de los procesos en la casa de altos estudios. Asimismo, entre estos grupos existen relaciones de influencias y de retroalimentación (directa e indirecta) que permiten la cristalización de las acciones programadas.

Las estrategias de mejora de la GEF conforman un triángulo que tiene en su centro la variable principal a ser evaluada que es el nivel de aseguramiento logrado a los procesos sustantivos y en sus vértices los aspectos organizativos que garantizan el éxito de la gestión:

el aseguramiento de la residencia estudiantil, que en las condiciones cubanas como singularidad deviene en proceso sustantivo al convertirse en escenario para el trabajo político ideológico y educativo de los estudiantes de pregrado que se benefician con la asignación de una beca. También constituyen variables en este proceso el aseguramiento a la vitalidad de la institución y los recursos que se disponen para asegurar el desempeño adecuado de la GEF.

La ejecución de los planes de acción trae como resultado el logro de los objetivos del sistema de gestión GEF: la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos universitarios, la mejora de las condiciones de estudio, trabajo y vida, contribuyendo al incremento y sostenibilidad de la satisfacción de la comunidad universitaria.

El proceso incluye la retroalimentación, a través de la evaluación y control sistemático de las estrategias, como portador material de la mejora. El carácter cíclico del proceso determina la necesidad de iniciar nuevamente el diagnóstico para la evaluación de los resultados alcanzados que deben ser superiores al estado de partida del anterior. Por último, debe destacarse, que no existe un límite que permita detener el proceso, ya que las metas irán evolucionando a medida que los niveles de aseguramiento vayan superándose, lo que permitirá acercar el sistema de GEF a la excelencia como categoría máxima en el proceso de acreditación externo.

El procedimiento general para la implantación del modelo, inicia con la sensibilización de los miembros del consejo universitario con el proceso de autoevaluación del aseguramiento material y financiero, se determina la percepción sobre esta necesidad y se comprueba el nivel de preparación del consejo universitario para llevar a cabo este proceso. Se realiza la selección, análisis y aprobación de los miembros y del jefe de grupo de trabajo para llevar a cabo la autoevaluación, el cual debe estar representado por los directores generales que lideran el proceso de aseguramiento material y financiero y los directivos que atienden las actividades que se les subordinan, los especialistas de las áreas funcionales que se estime conveniente y representantes del buró sindical de la institución. Se confecciona un plan de capacitación y se elabora un cronograma de ejecución.

En la etapa de diagnóstico se analiza el estado actual en que se encuentran las variables que caracterizan el desempeño de la GEF, para el diseño de los indicadores e instrumentos de evaluación, se revisaron las variables incluidas en el patrón de calidad del SEAGEF y se incluyeron otros elementos del aseguramiento material y financiero contemplados en el resto de las variables de

los sistemas de evaluación de carreras, maestrías y doctorados. En la tabla 1 se muestra un resumen de la relación del procedimiento con los sistemas de evaluación del SUPRA.

El procedimiento fue validado mediante su aplicación en procesos de evaluación interna y externa con vistas a la evaluación institucional en la Universidad de Holguín, Universidad de Granma, Universidad Central de las Villas y la Universidad de Guantánamo.

Igualmente, el instrumental metodológico fue entregado a la JAN para su utilización en los procesos de evaluación a otras universidades, lo que ha permitido su perfeccionamiento y generalización.

La aplicación en las entidades objeto de estudio, permitió identificar las principales dificultades que afectan la infraestructura universitaria y en función de estas se diseñó un mecanismo para evaluar las acciones de mejora, basado en el cálculo de la factibilidad y el impacto. Se realiza por cada acción una valoración económica y de repercusión en los sistemas normalizados; de su conjugación se obtiene un criterio para el ordenamiento secuencial al momento de implantarlas. Este tipo de análisis resulta imprescindible para eliminar acciones de mejora que repercutan positivamente en un sistema de gestión y negativamente en otros, que de llegar a implementarlas generarían gastos innecesarios para su corrección.

Tabla 1. Resumen de la relación del procedimiento con los sistemas de evaluación del SUPRA.

Procedimiento	SEA-IES
Elementos a analizar en las variables	5.1 Aseguramiento de las actividades sustantivas
materiales e insumos, estado de las aulas, laboratorios docentes (especializados y de computación)	materiales e insumos para el desarrollo de los procesos sustantivos. Estado de las aulas condiciones y actualización de los laboratorios. Disponibilidad y accesibilidad de los laboratorios de computación
Servicios universitarios	5.3 Aseguramiento a la residencia estudiantil
alojamiento, alimentación (restaurantes y cafeterías), servicios de salud, servicios de deporte y recreación. Otros servicios técnicos y personales (higiene y limpieza, correo, peluquería y barbería, telefonía pública)	estado técnico, comodidad y ambientación, calidad de la alimentación, servicios médicos y estomatológicos existentes, servicios sociales, deporte y recreación
Vitalidad de la institución	5.4 Aseguramiento a la vitalidad de la institución
portadores energéticos (suministro energético y de agua, transportación (estado técnico)	suministro energético, suministro de agua, transportación
Recursos para el aseguramiento material y financiero	5.5 Recursos y desempeño de la actividad económico - financiera
recursos humanos y estructura, técnicos materiales e intangibles, control interno (auditorías y delitos)	recursos humanos para la GEF, recursos técnicos materiales para el desarrollo de la GEF, resultados de las actividades de control a la gestión económico - financiera
SEA-CU	
Servicios universitarios	4.1 Sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza
información científica- técnica. Aseguramiento bibliográfico	textos básicos y guías de estudio disponibles para la carrera
Infraestructura de los procesos sustantivos universitarios	4.3 Aseguramiento material para el empleo de la computación y las TIC en la carrera
laboratorios de computación	equipamiento de computación disponible para la carrera, en proporción al número de estudiantes
SEA-M	
Servicios universitarios	4.1 Acceso a la información científico técnica que requiere el programa
información científica- técnica. Aseguramiento bibliográfico recursos informáticos	bibliografía actualizada y acceso de los estudiantes a la misma. Acceso de los estudiantes a la información disponible en las redes
SEA-Dr	
Infraestructura de los procesos sustantivos universitarios	3.1 Respaldo material
materiales e insumos para el funcionamiento, estado de las aulas, laboratorios especializados, laboratorios de computación	aseguramiento de la infraestructura al desarrollo de los procesos de formación doctoral

CONCLUSIONES

La gestión económico financiera tiene una fuerte relación en la obtención de la excelencia en las actividades sustantivas de las IES, al asegurar los recursos materiales y financieros en un ambiente de necesaria eficiencia y eficacia

Se propone un modelo que permite autoevaluar la gestión económico financiera donde se adopta el enfoque estratégico, sistémico e integrado, el cual contribuye al mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria y a la acreditación de los procesos sustantivos

La aplicación del procedimiento en las entidades objeto de estudio permitió identificar las principales deficiencias en la infraestructura universitaria. En función de estas, se elaboraron las estrategias, las políticas y la proyección estratégica con el fin de mejorar las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria, lo que contribuye a la acreditación de los procesos sustantivos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addine Fernández, F., Forrellat Barrios, A., Ascuy Morales, A. B., & Monzón Bruguera, Y. (2018). Reflexiones sobre la autoevaluación, evaluación externa y acreditación en las instituciones de educación superior cubanas. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 272-276. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1009/1076>
- Alpizar Santana, M. I. (2018). La actividad económica en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior, como respaldo a la obra de la educación superior cubana. *Revista cubana de educación superior*, 37(1), 94-107. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000100007
- Colectivo de autores. (2001). *Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económica Financiera del MES*. La Habana: Félix Varela.
- Colectivo de autores. (2009). *Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES*. La Habana: Félix Varela.
- Colectivo de autores del MES, (2011). *Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. Actualización 2011*. Editorial universitaria Félix Varela. La Habana. Cuba. ISBN: 978-959-07-1416-0
- Colectivo de autores. (2017). *Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. Actualización 2017*. E La Habana: Félix Varela.
- Cuba. Junta de Acreditación Nacional. (2015). Informes de evaluación externas del Sistema Universitario de Programas de Acreditación para el período 2015-2017. La Habana: JAN.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Balance de los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior para el período 2015-2017. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- De la Peña Silva, R., (2017). Sistema de evaluación y acreditación de la infraestructura y la gestión de los recursos en programas e instituciones de educación superior. *Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. Actualización 2017*. La Habana: Félix Varela.
- González Cruz, E., Addine Fernández, F., & Ledesma Martínez, Z. M. (2018). Cualimetría en instituciones de educación superior cubanas: caso infraestructura y gestión de recursos. *Revista Científico Pedagógica ATENAS*, 1(41), 65-82. Recuperado de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/350/616>
- Moreira Vera, T. V., Fleitas Triana, M. S., Véliz Briones, V. F., Vincés Solórzano, C. J. (2017). La vinculación de la sociedad con los patrones de calidad de universidades ecuatorianas e hispanoamericanas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(2), 1-22. Recuperado de <http://files.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/200003415-63332642c8/17-1-26%20La%20vinculaci%C3%B3n%20de%20la%20sociedad%20con%20los%20patrones%20de%20calidad%20de....pdf>
- Mollo Brisco, G. F., Gili, J. J., López Armengol, M. A., & Colombo, M. P. (2015). La calidad de la educación superior: ¿qué perciben los actores involucrados? conclusiones de un análisis comparado. *Revista Visión de Futuro*, 20 (1), 1-23. Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88
- Peña Chamorro, L. R., Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las instituciones de educación superior. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 18-24. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/972/1035/>

Razo Abundis, I. Y., Iñigo Bajo, E. R., & Dibut Toledo, L. S. (2017). Algunas consideraciones sobre la gestión de la calidad de la educación superior. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 54-62. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/753/852/>

Ricardo Herrera, L. (2015). La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Holguín: Universidad de Holguín.

Ricardo Herrera, L., et al. (2016). La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en las sedes MFR y JLC de la Universidad de Holguín. Artículo presentado en: XIV Evento científico provincial sociedad de logística y marketing (LOGMARK) Holguín. Cuba. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Sociedad de Logística y Marketing.

Ricardo Herrera, L., et al. (2017). Indicadores para evaluar el desempeño del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. Artículo presentado en: Convención científica internacional y Expoferia Las Tunas 2017.

Ricardo-Herrera, R., Velázquez-Zaldívar, R., & Torralbas-Blázquez, A. L. (2018). Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades. *Revista Ingeniería Industrial*, 39(3), 237-249.

Rodríguez Muñoz, R., y Pérez Fernández, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Visión de Futuro*, 22 (2), 192 – 213. Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=455&Itemid=99

Véliz Briones, V.F. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Revista Científico Pedagógica ATENAS*, 1(41), 165-180. Recuperado de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/356>