

El Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior.

Autora: Miriam Alpízar Santana. Dra. Profesora Auxiliar. malpizar@mes.gob.cu, Ministerio de Educación Superior, Viceministra. La Habana, Cuba.

Resumen.

A la actividad económico-financiera le corresponde el aseguramiento de los recursos materiales y financieros, contemplados en los planes y presupuestos, para respaldar con organización los procesos universitarios y alcanzar los propósitos de la organización en su red de instituciones en correspondencia con los Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba.

La universidad cubana desarrolla acciones como parte de sus objetivos de trabajo para lograr el reto de “incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión de las entidades con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuestos aprobados”.¹

El proceso de Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior, es un proceso de mejora continua que alcanza estadios de desarrollo cualitativa y cuantitativamente superiores en cada período transcurrido, y está caracterizado en la última década por un nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiera diseñado, aprobado, implementado e institucionalizado en la organización que exige de su perfeccionamiento permanente de acuerdo a las exigencias universitarias y del entorno interno y externo en las actuales condiciones.

En el presente trabajo se caracteriza de manera resumida el proceso de Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior con los resultados y mejoramiento continuo del Modelo de Gestión Económico-Financiera utilizado en la Organización en la etapa presente y perspectiva de desarrollo.

Palabras claves: gestión, perfeccionamiento, económico-financiera, educación superior, mejoramiento.

¹ Proyección Estratégica 2013-2016. Objetivos 2013. Área de Resultado Clave 4.

The Improvement of the Economic and Financial Activity in the network of institutions of the Ministry of Higher Education

Abstract

It is the responsibility of the financial-economic activity to secure the material and financial resources referred to in the plans and budgets, in order to support the university organization processes, and achieve the purposes of our organization as a network of institutions in correspondence with the Guidelines for the Economic and Social Policies of the Party and the Revolution, which were agreed upon at the Sixth Congress of the Cuban Communist Party. The Cuban university develops actions, as part of their working objectives, to achieve the challenge of "increasing quality, efficiency and rationality of management of those entities with greater integration of processes, and in accordance with the plans and budgets approved."

The Process of Improvement of the Economic and Financial Activity in the network of institutions of the Ministry of Higher Education, is one of continuous improvement that has reached higher stages of qualitative and quantitatively development in every elapsed period. In the last decade, this process has been characterized by a new Model of Economic and Financial Management, which has been designed, approved, implemented and institutionalized in our organization. This requires constant retraining, according to the

university requirements and the internal and external environment in current conditions.

This work is aimed to characterizing, in a summarized way, the process of Improving the Economic and Financial activity in the network of institutions of the Ministry of Higher Education, with the results and continuous improvement of the Model of Economic and Financial Management in our Organization at the present stage, and its development perspectives.

Keywords: management, development, economic, financial, higher education, improvement.

Introducción.

En Cuba, aunque los orígenes de la educación superior se remontan al siglo XVIII, solo se expande y consolida tras el triunfo revolucionario y la Reforma Universitaria del año 1962.² La educación superior se formaliza en Cuba con la fundación de la Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana al ser fundada por la Orden de los Padres Dominicos, el 5 de enero de 1728, verdadera Alma Mater de todos los centros de educación superior que existen hoy en el país. Desde fines del siglo XVIII, ilustres cubanos comenzaron a luchar por reformar y modernizar los estudios universitarios en Cuba; hombres como el Padre Félix Varela, comprendieron que la enseñanza universitaria ofrecida en aquel entonces no podía dar respuesta a las transformaciones que se necesitaban en el país. Con el inicio del siglo XX comienzan las llamadas "reformas de Varona", bajo cuya dirección, como destacado educador e intelectual, advirtió que la universidad se había encerrado en un círculo demasiado estrecho para las exigencias de la vida moderna, y vio la necesidad de la correspondencia de los estudios universitarios con los requerimientos de la nación; de la formación de agrónomos e ingenieros; de tener una enseñanza práctica; y aumentar el número de estudiantes y profesores. Estas ideas no pudieron prosperar en aquella sociedad, porque era evidente que hacía falta algo más que meras palabras.

²Reforma Universitaria del 10 de Enero de 1962.La Habana. Cuba.

Los ecos de la Reforma de Córdoba (Argentina, 1918) encontraron rápida y efectiva respuesta en los universitarios cubanos, entre ellos, en Julio Antonio Mella, fundador de la Federación Estudiantil Universitaria, cuya aguda visión le hizo comprender que no era posible la revolución universitaria si no se hacía la revolución social. La creación de la Universidad de Oriente en 1947 y de la Universidad Central de las Villas en 1952, añaden nueva tónica a la vida universitaria del país. Los rasgos comunes que caracterizaban a las tres universidades estatales eran: la reducida matrícula, que apenas rebasaba los quince mil estudiantes; la limitada estructura de carreras; el contenido obsoleto de los conocimientos; las formas y métodos de enseñanza pasivos, memorísticos, practicados por gran parte del claustro, en los que estaba ausente, salvo casos excepcionales, el trabajo de investigación científica de profesores y estudiantes.

El respaldo del gobierno en términos financieros a las universidades, solo fue posible al triunfo de la Revolución, en enero de 1959, al declarar el carácter gratuito de la educación, según estipula la Constitución de la República.³ En los primeros años de la Revolución se produjeron sustanciales transformaciones en la esfera política, social y económica del país. Se hicieron crecientes las necesidades de profesionales calificados, acorde con el desarrollo económico social; se

³Constitución de la República de Cuba referendada en junio del 2002 en la "V Legislatura de la Asamblea Nacional" en su artículo 51.

modificó el régimen de gobierno universitario; se reorganizó la estructura de las universidades y el número de estas instituciones se incrementó en la medida en que también se extendieron hacia todo el territorio nacional ante el reconocimiento de la importancia estratégica de la educación superior para el desarrollo social. Asimismo, se estimuló el desarrollo de la investigación científica, fueron creadas nuevas carreras, fue fundado el sistema de becas universitarias, cambió la estructura de la matrícula según las necesidades del país y se estableció la relación del estudio-trabajo, como principio de la educación cubana presente en todos los niveles del sistema educacional.

En julio de 1976 se creó el Ministerio de Educación Superior (MES), con el objetivo de aplicar la política educacional en este nivel y dirigirla metodológicamente, lo que constituyó la continuidad de las profundas transformaciones en la enseñanza universitaria. A partir de este momento, ocurre una notable expansión del sistema, con el incremento del número de instituciones a 68 en el 2011, en las cuales se estudian 100 carreras de 15 ramas diferentes.⁴

La educación superior en Cuba dirigida metodológicamente por el MES, tiene subordinación administrativa a diferentes organismos y organizaciones estatales que atienden las respectivas ramas. La educación superior constituye una de las conquistas del proceso revolucionario que se distingue por el

financiamiento estatal y la asignación de recursos para los procesos sustantivos y para la renovación, ampliación y mantenimiento de la infraestructura, utilizándose además vías complementarias de financiamiento.⁵

Las universidades subordinadas al MES, encargadas de la formación de profesionales de las ramas de las ciencias técnicas, agropecuarias, naturales y exactas, sociales, humanísticas y económicas han contado con el Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera con resultados a partir del diseño, implementación, evaluación y mejoramiento continuo del Modelo de Gestión Económico-Financiera utilizado en la Organización en su presente y perspectiva etapa de desarrollo lo cual se caracteriza de manera resumida en el presente trabajo.

Desarrollo

El Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior.

Desde la constitución del MES se distinguen tres períodos fundamentales en el desarrollo de la organización económica dentro del sistema:⁶

El primero, entre los años 1976-1989, caracterizado por la apertura de los nuevos dispositivos económicos en centros e instituciones de nueva creación, con el consiguiente crecimiento cuantitativo del

⁴Prontuario Estadístico. Ministerio de Educación Superior. Cuba. 2012.

⁵Alpízar Santana, M., La gestión del Financiamiento como soporte de la Educación Superior Cubana. Revista Cubana Educación Superior. CEPES. 2013.

⁶Perfeccionamiento de la Actividad Económica. MGEF del MES. Cap. I. Editorial F. Varela. La Habana, Cuba. 2001.

personal de dichas áreas y la gradual consolidación del trabajo económico en general, enmarcado fundamentalmente en un régimen centralizado del presupuesto y de la planificación técnico-material de los abastecimientos.

El segundo, a partir de los inicios de la década de los 90, donde han descollado entre los cambios y modificaciones: los esquemas de autofinanciamiento en moneda nacional y en divisas, la planificación financiera y la descentralización.

Un tercer período, caracterizado por una importante centralización de la gestión económica, iniciado a mediados de la década del 2001, con un proceso de ordenamiento de las operaciones en divisas externas, que han tenido significativas implicaciones en el esquema financiero.

El año 2011 ha marcado el inicio de *un nuevo período* a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobada en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Este período, caracterizado en lo fundamental por las transformaciones del Modelo Económico Cubano, marca pautas en el actuar de instituciones y relaciones Estado-sociedad que influirán en el sistema de educación superior, por lo cual la GEF de la educación superior requerirá de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias.

A cada período ha correspondido un paradigma en la esfera económico-financiera:

1976-1990: (Etapas de expansión y consolidación de la Educación Superior

cubana). Fundamentación y obtención de los recursos financieros y materiales por la vía de las asignaciones y créditos estatales para su empleo racional en el funcionamiento y desarrollo del Sistema MES, con un adecuado ahorro y control.

1991-2004:(Etapas de contracción y supervivencia).Alcanzar un nivel de aseguramiento material y financiero que garantice el funcionamiento del sistema y que posibilite la recuperación y el desarrollo de la principal base técnico-material de estudio, trabajo y vida, con empleo y control eficientes de los recursos.

2005-2012:(Etapas de lenta recuperación). Alcanzar un nivel de aseguramiento material y financiero que garantice el funcionamiento y desarrollo del sistema, sobre la base del financiamiento complementario proveniente de los propios esfuerzos de la institución y del control eficiente de los recursos.

El Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF) ha formado parte del sistema de trabajo de la organización desde el propio diagnóstico realizado, hasta el desarrollo de cada una de sus fases, las que se han incorporado al trabajo por objetivos con la correspondiente evaluación y mejora continua. Asimismo, representa el sistema de trabajo del área funcional, cuya dirección ha liderado su implementación, con el particular seguimiento y control de los resultados especializados.

Han participado en este perfeccionamiento directivos, profesores e investigadores como expertos, de la mejora continua, cuyas

transformaciones alcanzan su mayor expresión en las transformaciones requeridas para la etapa presente y perspectiva de desarrollo. Particular importancia tiene la experimentación durante la implementación, en los últimos diez años, con la dirección, evaluación, seguimiento y control de los resultados y la elaboración de los reportes y publicaciones correspondientes. La aplicación del MGEF es consecuencia de una necesidad de desarrollo demostrada y de exigencias del entorno en cumplimiento de políticas de gobierno, de igual manera es resultado de avances de la gestión del conocimiento y las ciencias aplicadas a la GEF, con acciones de intercambio interinstitucional, con universidades de la región y de otras latitudes. El MGEF no entraña un rompimiento con la evolución y la transformación experimentada a lo largo del tiempo en la actividad económica de la Organización, sino que actualiza y adecua esta última a los objetivos estratégicos y la proyección estratégica y económica de cada período, atemperándola a los requerimientos del entorno y al estadio de desarrollo de cada universidad. Cada período de su desarrollo ha llevado acciones, métodos, procedimientos, normas, metodologías, estilos y cultura de trabajo propias a cada estadio, y un programa de capacitación y superación apropiado que aseguren condiciones razonables de aplicación y desempeño. En su implementación y desarrollo ha sido determinante la prioridad que le ha dado la dirección de la Organización y de cada

institución, así como la influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones con sus aplicaciones.

En este programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica, la integración entre los sistemas que componen el MGEF son determinantes, pero se requiere de la efectividad de las relaciones entre la GEF y los procesos claves o sustantivos de la universidad así como con factores externos de la sociedad cubana. Especial significado tiene en la implementación del MGEF, su relación con el entorno externo, donde son determinantes: la política, la economía, la sociedad y la cultura.

La GEF 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. Asimismo, la GEF reclama de recursos humanos, directivos y funcionarios, organizados y preparados para la tarea, con liderazgo reconocido y utilizando un sistema de trabajo propio, en permanente desarrollo y actualización, sobre programas de mejora continua y sostenible. 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, donde se 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. Para estos requerimientos son imprescindibles el enfoque de proceso y sistema de la gestión, adecuados métodos y estilos de trabajo, y el empleo de buenas prácticas con referentes internacionales apropiados.

La periodización del diseño e implementación del Modelo de Gestión Económico- Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior.

El MGEF empleado en las universidades subordinadas al MES es resultado del trabajo acumulado, la experiencia profesional adquirida, así como la maduración organizacional de las áreas económicas, como factores principales, durante el transcurso de veinticinco años anteriores, cuyo punto culminante lo constituyó la celebración de la primera reunión científica sobre GEF de las Universidades, celebrada en junio de 1999, luego de un período de realización de proyectos de investigación, debates y análisis con más de quinientos trabajadores y estudiantes de facultades y departamentos docentes, vinculación a tareas y temáticas por parte de especialistas y profesionales, así como consultas con organismos rectores de la economía y organizaciones profesionales.

El diseño e implementación del MGEF permitió resumir la evolución y experiencia del trabajo económico de la Organización, al determinar “regularidades de los procesos,

sistematizarlos, para, en un marco flexible y dinámico, diseñar una política sobre la economía y las finanzas internas que trascienda los criterios administrativos y el parecer particular de los dirigentes que se sucedan en esta esfera, renovable y reactiva de acuerdo con las modificaciones del entorno y a las propias necesidades, siempre en continuo cambio”.⁷

El funcionamiento de la gestión contable y financiera, así como el correspondiente control de los recursos en la década de los noventa estuvo influenciado por un proceso de reorganización de los Órganos de Administración del Estado y la transformación y fortalecimiento de los organismos rectores de la economía. Se planifican controles gubernamentales y auditorías. En ese entonces, si bien la organización MES y su red de universidades contaba con políticas, reglamentos y disposiciones para los procesos académicos, científicos y de extensión, no disponía de un modelo propio, interno, claramente definido e institucionalizado para la GEF, y se adaptaba cada vez a las indicaciones recibidas, orientaciones y disposiciones que se sucedían, así como a las necesidades de la Organización. Se necesitaba un programa que creara condiciones para un cambio de estadio, exigido por la propia sociedad, donde la cultura organizacional se transformara y se asegurara

⁷Perfeccionamiento de la Actividad Económica. MGEF del MES. Cap. I. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.2001. pág. 38.

un eficiente registro y control de los gastos adaptados a los requerimientos del entorno.

El inicio del programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económica fue consecuencia del momento histórico que se vivía en el desarrollo económico y social del país. Se inició por diagnosticar la situación de la GEF de las universidades e identificar los procesos a perfeccionar que requerían una estrategia de desarrollo inmediata, lo cual facilitó detectar las debilidades como condición previa para iniciar el programa. “...Sin embargo, la gestión económico-financiera no ha evolucionado en esta última etapa con la celeridad que imponen los cambios del entorno y los requerimientos internos...”⁸, por razones como:

- Modificaciones del entorno como consecuencia del ordenamiento de la economía.
- Nuevas exigencias en el trabajo económico: mayor capacidad y profundización en la planificación y el análisis económico, poca calificación y estimulación de los recursos humanos, desactualización y baja dotación de medios técnicos modernos como herramientas, así como la deficiente integralidad de los procesos, sistemas, regulaciones y procedimientos.
- Incremento de la cantidad, diversidad, complejidad y dinámica de las operaciones económico financieras en las universidades, aumento de los sujetos

(actores) que intervienen en dichas operaciones y la incorporación de nuevas actividades tales como la comercialización.

La maduración del MES como organización impuso la necesidad de desempeñar una GEF con un mayor vínculo e interacción con las actividades sustantivas, transmitiéndoles sentido económico a los resultados e impactos de estas últimas, al mismo tiempo que beneficiándose del conocimiento científico técnico de las mismas para su propio perfeccionamiento. De ahí la aprobación del MGEF diseñado e implementado en la red de universidades del MES.

Caracterización del Modelo de Gestión Económico- Financiera en universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. (MGEF)

El diseño del MGEF está sustentando en la financiación del presupuesto con asignaciones estatales, complementado con otras fuentes financieras no decisorias, así como el empleo de la planificación en la gestión económica, con el fin de asegurar material y financieramente el cumplimiento de los objetivos de trabajo en cumplimiento de las funciones y misiones de las universidades de la organización. En la concepción del Modelo fueron reconocidos tres principios:⁹

⁸Perfeccionamiento de la Actividad Económica. MGEF del MES. Diagnóstico, Editorial Félix Varela. La Habana.Cuba.2001.

⁹Perfeccionamiento de la Actividad Económica. MGEF del MES. Caracterización. Editorial F. Varela. La Habana.Cuba.2001.pág.40-42.

- a) integración del trabajo económico con las facultades docentes,
- b) superación y calificación permanentes de los recursos humanos de las áreas económicas,
- c) perfeccionamiento continuo del modelo en plena interacción con el entorno.

Se tomaron en cuenta la aplicación de los conceptos organizacionales siguientes:

- a) diferenciación de la gestión económica de la gerencia administrativa,
- b) separación adecuada y conveniente de la actividad académica de la actividad de comercialización sin perjuicio de ambas y
- c) mayor empleo de mecanismos financieros, priorizando indicadores, índices, normas, etcétera.

Se consideraron métodos y estilos de trabajo que estimularan el dinamismo del Modelo, tales como ser: *flexible, creativo, participativo, sistémico, integral, cooperativo, estimulador e incentivado*, y fueron definidos los valores éticos indispensables para alcanzar los objetivos del modelo, tales como la eficiencia, eficacia y racionalidad en el proceder de las áreas y dispositivos económicos del MES y los requisitos para su funcionamiento.

La implementación del MGEF es un proceso de sistematización y ordenamiento, para lo cual fueron definidas tres fases. (Figura 1: Fases del MGEF. Fuente: Elaboración propia)



Figura 1: Fases del MGEF: Fuente: Elaboración propia.

1ºElaboración de la política económica y financiera de la Organización.

2º Aplicación de la política económico-financiera a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.

3º Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas, procedimientos, reglamentos, etcétera.

Los antecedentes del MGEF quedan marcados a mediados de la década de los 90 en el pasado siglo, cuando la organización y en particular la esfera económica, se propuso como una tarea priorizada, trabajar en la preparación para afrontar un control gubernamental, lo que propició la concientización sobre la necesidad de establecer una mayor integralidad del trabajo económico con las funciones sustantivas, luego de algo más de veinte años de la constitución y maduración de una red interna

compuesta por cada unidad organizativa especializada en las universidades.

Fueron definidos los sistemas y subsistemas en los cuales se agruparían los diferentes procesos que conformaban la GEF, liderado su planteamiento y definición por coordinadores seleccionados por su liderazgo científico, académico y la experiencia en la actividad, de diferentes universidades, los cuales fueron nombrados como integrantes de la Comisión Nacional del MGEF y cuyo trabajo se ha mantenido activado.¹⁰

Luego de dos años de trabajo, en las tareas de elaboración, discusión y consultas, fue culminado el reordenamiento y sistematización de la actividad económico- financiera, agrupada bajo nueve sistemas que identificaban cada proceso. (Figura 2: Sistemas y subsistemas del MGEF. Fuente: Elaboración propia).

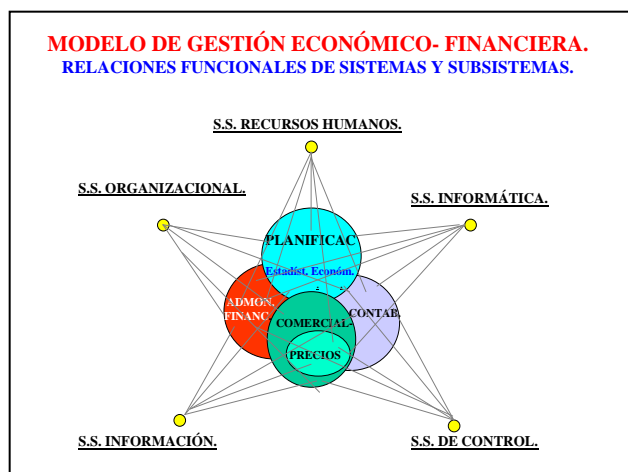


Figura 2: Sistemas y subsistemas del MGEF. Fuente: Elaboración propia).

Los sistemas se refieren a los principales procesos de la actividad económica:

la Planificación, Contabilización, Administración Financiera, Comercialización y Precios; y los subsistemas se refieren a sistemas que existen en la organización, de ahí su condición de subsistemas, ellos son: Información y Estadística, Recursos Humanos, Organizacional, Informatización y Control.

En cada universidad fue creado un modelo propio de GEF. (Figura 3: Programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económico- Financiera. Fuente: Elaboración propia)



Figura 3: Programa de Perfeccionamiento de la Actividad Económico- Financiera. Fuente: Elaboración propia

En el 2009 fue concebido y aprobado el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEAGEF),¹¹ que tiene como objetivo fundamental establecer un mecanismo de evaluación continua de la calidad y de mejora de los resultados, consistente en una valoración *horizontal* de dicha gestión en una entidad, que atravesase los procesos sustantivos de la academia. Transcurridos diez años de

¹⁰ Son miembros activos de los nueve (9) Coordinadores sustituidos dos(2) por razón de muerte uno y jubilación otro.

¹¹ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. SEAGEF. Editorial Félix Varela. La Habana ,Cuba, 2009

implementados los sistemas de la GEF, fue realizado un proceso de actualización, según los cambios experimentados en dicho período. La “Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos, reglamentos, etc” incluyó los pasos para la enfrentar el proceso de elaboración y diseño de los sistemas,¹² donde se expresaba lo siguiente: “El proceso de elaboración y diseño del modelo, que deberá acometerse en todos los sistemas y subsistemas de manera tal que se pueda garantizar la necesaria interrelación entre todos y la adecuada integración en sus resultados.”¹³ “Aunque la elaboración de los sistemas y subsistemas se pueden abordar de forma independiente, hay que asegurar la integración entre los mismos”¹⁴

Al quedar elaborados los sistemas del MGEF¹⁵ en el referido documento se plantea: “...Al determinar el alcance y contenido de los diferentes sistemas y subsistemas que intervienen en la gestión económico-financiera se está en posesión de los elementos indispensables... a la vez que garanticen la adecuada articulación e integración...”

Desde el diseño mismo y a lo largo de la implementación del MGEF en sus diferentes fases, se detalla, reconoce, precisa e indica la necesaria e indispensable integración entre la

GEF y los procesos sustantivos universitarios, como factor esencial para lograr el pleno funcionamiento del Modelo.¹⁶

Resultados de la implementación del Modelo de Gestión Económico- Financiera.

Al cabo de algo más de una década de la concepción, diseño e implantación gradual de los diferentes sistemas que componen el MGEF, la organización presenta resultados con sostenido avance de tareas que enriquecen y perfeccionan la GEF de manera cotidiana, con independencia de deficiencias e insuficiencias, así como el desigual desarrollo actual en las entidades en esta esfera y la falta de integración suficiente con los procesos universitarios fundamentales que revela la necesidad de una nueva etapa de desarrollo dirigida a este empeño. El SEAGEF, fue incorporado al Sistema de Acreditación de Instituciones de la organización,¹⁷ adecuado a sus exigencias y la consolidación de un activo sistema de Gestión del Conocimiento en todas las esferas de la actividad económica.

Se han logrado avances en la integración entre la Planeación Estratégica y el Plan Económico a nivel de la organización, así como el diseño del sistema de indicadores propios.

En la actualización de los sistemas y subsistemas del MGEF realizada y publicada en el 2011¹⁸ se resumen los principales resultados, cuyo balance resulta favorable.

¹² Perfeccionamiento de la Actividad Económica Financiera. El MGEF del MES. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. 2001.pág. 129.

¹³ Los subrayados en esta página, son obra de la autora y no están en el documento de la publicación original.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. El MGEF del MES. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.2001.pág.4.

¹⁶ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. El MGEF del MES. Acciones y Medidas. Editorial Félix Varela. La Habana. 2001. pág.132.

¹⁷ Resolución 10 del 2011 del Ministro de Educación Superior. Cuba.

¹⁸ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del MGEF. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. 2009.

Los resultados constituyen avances de cada una de las fases identificadas, adecuados al momento que han requerido la consolidación lograda hasta determinado nivel en el tiempo y que han marcado un estadio de desarrollo en la organización, y en las universidades. La generalización a otras universidades requiere transitar por fases y considerar el nivel de desarrollo de cada una, así como asegurar la prioridad de la dirección a su implementación, haciendo uso de experiencias acumuladas, aciertos y desaciertos que pueden acortar el tiempo de obtención de resultados.

Dado el papel dinamizador de los Recursos Humanos en el Modelo y sus resultados: el diagnóstico, diseño de las políticas, la implementación de soluciones y los resultados que se obtienen dependen, en buena medida, de la preparación, superación y capacitación del personal sujeto y objeto de la GEF, así como y del conocimiento y habilidades que se vayan obteniendo cada vez, actividad que ha contado con relevante atención en sus diferentes modalidades.

Los antecedentes del Modelo expresados en el diagnóstico realizado son referentes para evaluar los resultados actuales a partir del cambio experimentado en estos años transcurridos. Aspectos como los siguientes quedaron contenidos en los documentos constitutivos del MGEF:

“...el elemento decisivo lo constituyen los recursos humanos, que representan sin lugar a dudas el recurso más importante de cualquier organización. Por ello es de capital importancia

centrar la atención en los métodos y estilos de la dirección que propicien la motivación, el comprometimiento y la participación de todo el personal.” “...en la actualidad, un 40 % de las entidades presenta evaluación de mal o deficiente en la contabilidad, existiendo déficit de personal y apreciable inestabilidad del mismo, así como, en general, problemas en la preparación o calificación que no les permiten cumplir las exigencias de cada cargo con la calidad requerida” y “se manifiestan problemas de motivación y escasas expectativas de trabajo, incidiendo además las dificultades con las condiciones de trabajo, y las insuficiencias y deficiencias en la evaluación del desempeño, el reconocimiento y la estimulación”.¹⁹

Después de diez años de implementación, los resultados en la esfera de los recursos humanos que intervienen en la GEF, devienen en los de mayor relevancia con la incorporación de personal de experiencia y con adecuada formación y capacitación, así como el desarrollo de una sistemática preparación desde el puesto de trabajo, hasta la realización de seminarios, talleres, consejos técnicos asesores, eventos científicos, cursos de postgrado, especialidades, maestrías y doctorados, entre otras.

De manera particular se destaca la Especialidad de postgrado en Gestión Económico-Financiera desarrollada en este período, la incorporación de cuadros, profesores y estudiantes de las Facultades de

¹⁹ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. MGEF del MES. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. 2001 pág. 44.

Economía, Contabilidad y Finanzas, Ingeniería Industrial e Informática a las áreas económicas, la realización de prácticas laborales y trabajos de investigación con tesis de grado, como parte de Unidades Docentes constituidas, la participación en eventos, redes y proyectos internacionales y la publicación de artículos científicos y experiencias prácticas de la GEF en universidades cubanas.²⁰

De igual manera, la participación de profesionales de las áreas funcionales encargadas de la GEF, a la docencia y la investigación, como expresión de vinculación de la formación con la práctica y la incorporación de recién graduados con el fin de garantizar la renovación y continuidad del trabajo con personal joven, utilizando el personal experimentado en su preparación han sido práctica común. Varios trabajos han sido resultados de tesis de maestría y doctorados y se han generado artículos publicados y eventos nacionales e internacionales, así como proyectos internacionales de desarrollo sobre el tema, los que han incrementado su presencia en este período.

La asimilación del sistema automatizado integral contable (ASSETS) en toda la organización, como sistema de tipo “MRP” además de propiciar un adecuado nivel informático con las consiguientes facilidades y adaptabilidad a los cambios, favoreció la cultura económica e informática de sus trabajadores, constituyendo una fortaleza para

la Organización, que ha facilitado el mejoramiento continuo de tales aplicaciones informáticas con la correspondiente sistematización, creando importantes bases de datos y empleando las facilidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el registro y control de las operaciones y las auditorías y su consolidación.

Especial función ha tenido el uso de ASSETS en la compatibilización de los registros contables y de presupuesto, en proveer de información económica en portales habilitados en cada universidad, especialmente en el trabajo de elaboración y control del presupuesto y el control de los Activos Fijos. Para uso administrativo otro grupo importante de informaciones contenidas en bases de datos automatizadas son de gran utilidad, como por ejemplo las bases de datos de los recursos humanos de la organización y la base de inventarios.

Como indicadores sintéticos que reflejan resultados del trabajo de los recursos humanos y muestra del avance en su preparación y calificación, además de la sistematización lograda por este mismo trabajo, está: alcanzar más de un 80 % de las entidades la condición de aprobadas en auditorías, el doble de las registradas hace diez años, lo que denota el fortalecimiento y consolidación de la gestión contable y financiera, así como del control interno el resultado de la disciplina informativa durante los últimos cuatro años y los resultados de la

²⁰Libros y artículos contenidos en la bibliografía de autores cubanos sobre el MGEF.

evaluación de los objetivos del área de resultado clave en la Dirección por Objetivos en los últimos 12 cursos con tendencia ascendente en las calificaciones de bien, en lo que ha sido decisivo la implementación del MGEF con el seguimiento y control de sus resultados como parte del sistema de trabajo de la organización. Ha sido determinante la sistematización de las normas, procedimientos y regulaciones y disposiciones a través de los sitios informáticos de acceso al trabajo en redes. Se incluyen las publicaciones periódicas y seriadas generadas por este proceso de perfeccionamiento y referidas en este trabajo,²¹ en publicaciones en papel y electrónicas, destacándose el avance que ha experimentado el Sistema Estadístico y de Información, tanto en su organización interna como en sus servicios a través de reportes, tales como el Prontuario, el Sistema de Gestión de la Nueva Universidad (SIGENU), el Análisis Económico, el sitio ECOMES, entre otros, con la introducción de la evaluación y medición a través de indicadores y su automatización, los que va distinguiendo a esta actividad por su confiabilidad y utilidad en los datos consolidados y publicados.

Ciencia constituida ha representado el Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado y validado en este período en la GEF de la organización.²² Se ha logrado establecer entre la planificación económica y la

presupuestación, un sistema de trabajo participativo, basado en niveles de actividad, lo que ha permitido ir avanzando con una mayor previsión y objetividad en la elaboración de los planes y presupuestos anuales y de corto plazo, y contar con los conceptos y procedimientos en la planificación económica para el logro de los objetivos propuestos en la planeación estratégica.²³

Avances reconocidos existen en la automatización y trabajo *on line* de la administración financiera, con la elaboración, perfeccionamiento y actualización del esquema financiero y el sistema de tesorería que han funcionado en estos años, asimilando el trabajo con más de una moneda nacional, además de las extranjeras.

La actividad de comercialización estuvo impactada por numerosas y progresivas modificaciones durante el ordenamiento económico entre los años 2005 y 2010, que cambiaron su esencia en la organización, empresas creadas fueron liquidadas en este período, lo que se encuentra en proceso de revisión bajo nuevas normas y regulaciones, con el fin de emplear el apreciable potencial de productos y servicios, como resultado de la ciencia, la tecnología y la innovación, para asegurar exportaciones y sustitución de importaciones, así como responder a demandas de la economía nacional y asegurar recursos complementarios para el desarrollo.

²¹ Publicaciones periódicas y seriadas asociadas al MGEF.

²² León, Rodríguez. G., Modelo de Gestión del Conocimiento para las áreas económicas del sistema de instituciones del Ministerio de Educación Superior. Tesis Doctoral. La Habana: CEPES, 2011.

²³ 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, 2009.

Los cambios requieren ser respaldados por el fortalecimiento de las oficinas que gestionan dichos resultados con tratamiento diferenciado de los fondos que se generen o asignen con estos fines, aplicando nuevos conceptos en su empleo, registro y control.

De igual manera, se ha transitado por diferentes esquemas de financiamiento complementario y de relaciones con el comercio exterior, disponiendo de una parte de los fondos generados. Sistemáticas transformaciones han estado ocurriendo en las estructuras organizativas que sustentan los procesos de la GEF, al introducir un necesario límite entre los procesos de registro y control, las finanzas y la planificación y la estadística e información y la gestión de aseguramientos materiales y los servicios, garantizando la indispensable contrapartida entre estos como aspecto de vital importancia para el control.

Se ha logrado un estadio que facilita el desenvolvimiento de las funciones de las unidades organizativas, haciendo más eficiente y racional el desempeño, asegurando el acomodo de estas a las exigencias de cada proceso y la contrapartida de las operaciones.

En el período se transformó la actividad autofinanciada de las universidades en presupuestadas y se crearon condiciones para la creación de nuevas Entidades de Ciencia e Innovación Tecnológica con independencia económica, como unidades presupuestadas, que operaron antes en condición de autofinanciamiento y tienen creadas las condiciones para transitar a tratamiento

diferenciado, tal y cual ocurre en cuatro de ellas. Para ello se requirió transitar por el fortalecimiento de centros de costo primero, de gastos después, y por último independizarse en unidades económicamente independientes. Son ejemplos las Universidades de: Las Villas, Ciego de Ávila y Santiago de Cuba, con Entidades de Ciencia e Innovación Tecnológicas que se han independizado económicamente facilitando la GEF y creando condiciones para el autofinanciamiento.

Se ha transformado la gestión de Proyectos Internacionales con condiciones para su ejecución con la presupuestación, registro y control de acuerdo con las exigencias.

El MGEF, brindó facilidades en su concepción para la extensión de la universidad hasta los municipios, como la universalización de la universidad, creando centros de costo para ejecutar los recursos necesarios en ese nivel de dirección con el registro y control de los gastos asociados.

La información contable sistematizada y clasificada ha permitido estudiar y consolidar gastos de la formación por carreras, con impacto en la cultura económica de la comunidad universitaria.

Los resultados del MGEF se expresan también en el reconocimiento de los Organismos rectores de la Economía, en la gestión del Plan y el Presupuesto y las informaciones que se rinden periódicamente sobre su ejecución, así como en la comunidad universitaria de las universidades donde se reconoce, la introducción del ambiente científico-técnico,

logrando la financiación de proyectos, la participación en redes y el sentido de pertinencia y reconocimiento, de la GEF universitaria, manifiesta en las evaluaciones internas y externas de los organismos competentes. Se reconoce la participación de los resultados de la GEF en las acciones de Colaboración Internacional y en espacios de intercambio en Redes y Eventos científicos nacionales e internacionales.

Especial papel desempeñaron en los resultados obtenidos las salidas diseñadas,²⁴ para cada uno de los sistemas y subsistemas, con el control sistemático a su aplicación²⁵ así como el seguimiento en el proceso de certificación seguido durante los años de implementación del Modelo.²⁶ Desde el diseño de las salidas referidas se concibió el sistema de relaciones entre cada una como parte del carácter sistémico del Modelo.

El diagnóstico y validación, realizado a los resultados, permiten considerar el MGEF como una tecnología de gestión organizacional, en el campo de la educación, que aporta a la teoría organizacional y le pone en condiciones de ser generalizable a otras universidades, para lo que requiere transitar por las fases identificadas en su desarrollo, desde el diseño hasta la implementación. La práctica experimentada en la implementación del Modelo a otras universidades prueba que se pueden asumir ritmos más acelerados en la

implementación, dado el conocimiento del diseño metodológico, las condiciones y antecedentes de cada una.

Asimismo, el MGEF reclama del permanente y sistemático perfeccionamiento, que en la presente investigación se revela como una nueva etapa de consolidación, mejoramiento, adecuaciones y transformaciones, para enfrentar las nuevas condiciones, exigencias y perspectivas de desarrollo de las universidades, con acciones dirigidas a las respuestas necesarias que demanda el entorno externo e interno y a la solución de las insuficiencias actuales de la GEF, como parte de su proceso de desarrollo.

Perfeccionamiento actual del Modelo de Gestión Económico- Financiera.

En la etapa presente y próxima el actuar del MGEF ha de manifestarse, más que al interior de la GEF, a su integración con los procesos sustantivos, en el aseguramiento material y financiero que reclaman, con una respuesta adecuada considerado los referentes internacionales actuales. Para ello se precisa del empleo de nuevos métodos y estilos de dirección y de la adecuada preparación y calificación del personal, que permita alcanzar un nuevo estadio de desarrollo y asimilar los cambios y transformaciones que se derivan de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobada en el Sexto Congreso del PCC y de las insuficiencias de la GEF.

Se destaca en primer orden:

²⁴Salidas del MGEF. MES. Cuba.

²⁵Diagnostico a la aplicación de los S y SS del MGEF. MES. Cuba, 21 de octubre del 2003.

²⁶Situación del proceso de certificación de los S y SS del MGEF. MES. Cuba. 21 de febrero del 2005.

- ✓ la **integración** como una de las principales insuficiencias, que podrá dotar al MGEF de un nuevo estadio de desarrollo, particularmente en el orden cualitativo,
- ✓ la **consolidación** de lo ya logrado, acompañada de,
- ✓ la prioridad de la actividad de **las inversiones y el mantenimiento y reparación**,
- ✓ la **logística** en el aseguramiento material a los procesos universitarios,
- ✓ la **automatización** y,
- ✓ el **control interno**.

En segundo orden deben consolidarse lo logrado en:

- ✓ la **planificación**,
- ✓ los **indicadores de eficiencia**,
- ✓ la **comercialización**,
- ✓ la **interrelación** y,
- ✓ la **activa gestión del conocimiento**, como concepto que requiere una visión más abarcadora y moderna, indispensable para avanzar a estadios superiores.

Asimismo en relación con aspectos técnicos, de las inversiones y el mantenimiento, la logística y la tercerización de servicios, además de la automatización entre los procesos con interoperabilidad sobre datos únicos deberán ser tomadas en cuenta políticas para fijar resultados que aporten al proceso de Perfeccionamiento de la Actividad Económico-Financiera.

De significativa importancia resultaran las exigencias en cuanto a las definiciones sobre las vías de financiamiento de la ciencia y la técnica, y la comercialización de productos y servicios universitarios con esquemas diferenciados, propios de ese tipo de actividad.

Conclusiones:

- La caracterización de la actividad económico-financiera y del MGEF, como una tecnología de gestión organizacional, diseñada, aprobada e implementada durante más de diez años, permite periodizar sus etapas de desarrollo y las fases del Modelo,
- la implementación del MGEF ha logrado resultados que marcan un estadio cualitativa y cuantitativamente superior en la GEF de la organización,
- las insuficiencias de la implementación del MGEF están marcadas por falta de una efectiva integración de la GEF con los procesos universitarios y las adecuaciones y transformaciones que requiere el Modelo a causa de su propio desarrollo, de las exigencias actuales y perspectivas para el desarrollo de los procesos universitarios, impactadas por las condiciones del entorno y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano las que revelan la necesidad de una nueva etapa en el perfeccionamiento de la Actividad Económica, con transformaciones en el MGEF.

Bibliografía

Alpízar Santana, M. (2013) Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Tesis Doctoral, La Habana CEPES

Alpízar Santana, M. (2013) La gestión del Financiamiento como soporte de la Educación Superior Cubana. Revista Cubana Educación Superior. CEPES

Alpízar Santana, M. (2013) La Educación Superior Cubana y su Financiamiento: Situación Actual y Perspectivas de desarrollo futuro. Pedagogía Universitaria. Revista Electrónica del MES

Alpízar Santana, M. (2013) 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

Alpízar Santana, M. (2013) Reflexiones y Experiencias sobre la gestión en la Universidad. Agencia Española de Cooperación Internacional y al Desarrollo (AECID). 2013

Alpízar Santana, M. (2012) y León Guerra, M. La Financiación de la Revolución cubana al desarrollo de la Educación Superior a medio siglo de la Reforma Universitaria. Libro La Reforma Universitaria de 1962: Medio Siglo de impacto en la Educación Superior Cubana. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Alpízar Santana, M. (2012) Breve reseña de la Financiación de la Educación Superior en Cuba durante el período 1990-2011, y la gestión del Ministerio de Educación Superior por el logro de una mayor eficiencia económica. Memorias del Congreso Universidad 2012

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

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

Alpízar Santana, M. (2010) El sostenimiento de la Educación Superior en Cuba: un nuevo reto ante la actual crisis económica mundial. Memorias del Congreso Universidad 2010.

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

Alpízar Santana, M. (2006) El Financiamiento de la Educación Superior. Memorias del Congreso Universidad 2006.

Alpízar Santana, M. (2002) Financiamiento de la Educación Superior. Informe a IESALC “La Educación Superior de Cuba en la Década del 90”. Editorial Félix Varela. La Habana, 2002. Cuba.

Alpízar Santana, M. (2002) Financiamiento de la Educación Superior. Informe a IESALC “La Educación Superior de Cuba en la Década del 90”. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Colectivo de Autores. (2002) Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema y Subsistemas del Modelo de Gestión Económica-Financiera del Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

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

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Prontuario Estadístico del MES. (2013), Ed. Félix Varela, La Habana.

Informe de Balance de los Objetivos de Trabajo del Ministerio de Educación Superior. (2013)
Ed. Félix Varela, La Habana.