



CUBA – MAYO 2015

PROPUESTA PARA AUTOEVALUAR LA GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Ing. Lizmary Ricardo Herrera¹

liz@vrea.uho.edu.cu

Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar²

reynaldo@vrea.uho.edu.cu

Lugar de trabajo^{1, 2}: Universidad de Holguín

RESUMEN

En el presente artículo se expone una propuesta para la autoevaluación de la Gestión Económica Financiera (GEF) con fines de acreditación en Instituciones de Educación Superior. La concepción teórica en que se sustenta la propuesta, se corresponde plenamente con el reglamento establecido para la evaluación externa del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEAGEF). Las herramientas propuestas para el diagnóstico abarcan cuatro variables: aseguramiento a los procesos sustantivos, aseguramiento a la Residencia Estudiantil, aseguramiento a la vitalidad de la institución y los Recursos en la GEF. La estructuración de estrategias y acciones resultantes de la aplicación realizada en la Universidad de Holguín permiten la mejora continua del sistema de GEF al eliminar las principales dificultades que afectan las condiciones de estudio, trabajo y vida constituyendo un instrumento de indiscutible valor para la dirección de la Universidad.

Palabras claves

Gestión económica financiera, sistema de evaluación, acreditación sistémico

Financial economic work, system of evaluation, accreditation-systemic

INTRODUCCIÓN

Es imposible pensar en el desarrollo de las organizaciones, sin considerar el surgimiento de una actividad que fuese capaz de integrar los esfuerzos de cantidades considerables de seres humanos de las más diversas profesiones y oficios con un objetivo común que tiene lugar en el marco de los diferentes sistemas y procesos complejos de las organizaciones. Precisamente esa actividad integradora es la gestión, la cual a partir del reconocimiento de su significación para el trabajo industrial, abarcará todo el mundo empresarial y posteriormente, con variado énfasis, penetrará en organizaciones no lucrativas de servicio público, incluyendo las Instituciones de Educación Superior (IES). ³ La sociedad y el desarrollo de la universidad cubana reclaman transformaciones proactivas e innovadoras en la gestión universitaria en la Educación Superior que contribuyan al incremento de la calidad de la educación superior, lo

¹ Graduada de Ingeniería Industrial (2012), Universidad de Holguín. Metodóloga en la Vicerrectoría de Economía. Universidad de Holguín. Profesora Instructora del Departamento de Ingeniería Industrial, con 3 años de experiencia en la docencia y las investigaciones. Ha impartido diferentes asignaturas en la carrera de Ingeniería Informática e Industrial, en materias relativas a la Gestión organizacional y Gestión de Procesos. Ha participado en eventos nacionales e internacionales. Autora de varios artículos científicos-técnicos.

² Graduado de Ingeniería Industrial (1991), Universidad de Holguín. Master en Gestión de los Recursos Humanos (1997), CUJAE. Doctor en Ciencias Técnicas (2002), ISPJAE. Profesor Titular del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Rector, con más de 20 años de experiencia en la docencia y las investigaciones. Ha impartido diferentes asignaturas en el campo de la Gestión de Recursos Humanos. Participa como docente de diferentes cursos de diplomados, maestrías y especialidades en universidades cubanas y latinoamericanas.

³ Ricardo Herrera, L. (2012). "Procedimiento para la autoevaluación de la gestión económico financiera con fines de acreditación en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial."

que se evidencia en la Política Económica y Social aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y la actualización del Modelo Económico Cubano.⁴

El Perfeccionamiento de la gestión universitaria conduce a la necesidad de aplicar herramientas de avanzada de dirección como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión. Este proceso presupone una forma perfeccionada del desempeño en la actividad de las Instituciones de Educación Superior, en permanente evolución y transformación. No es más que un proceso de sistematización y reordenamiento fundamentalmente, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y disponiendo de los medios materiales adecuados. Existen múltiples enfoques para abordar esta problemática, uno de los más aceptados divide a la gestión universitaria en elementos, dentro de los cuales se encuentra la gestión económico- financiera⁵, la cual es definida como “el conjunto de procesos que logran de manera interrelacionada e integrada, el mejoramiento continuo del aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios, considerando el entorno tanto interno como externo y empleando soluciones para la sostenibilidad en el desarrollo perspectivo de la organización”. (Alpízar Santana, 2014)

En el ámbito internacional se han realizado investigaciones que proponen modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria (Valle Barra, 2004; Lopes da Graca, 2010; Delgado Cepeda, 2012; entre otros), de igual forma en Cuba se ha ido avanzando en la concepción de modelos y procedimientos para Instituciones de Educación Superior (Villa González del Pino, 2006; Gimer Torres, Michelena Fernández, Hernández Rabell, 2010; Prado Alfaro, 2011, entre otros).⁶ Por otra parte la Junta de Acreditación Nacional (JAN) organismo encargado de evaluar la calidad en las IES, ha diseñado reglamentos y guías para la mejora continua de la gestión de estas instituciones; tal es el caso del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEAGEF). El mismo tiene como objetivo medir el desempeño del aseguramiento material y financiero, al ser fundamental para el desarrollo eficiente de los procesos sustantivos.

Este sistema tiene su basamento en el desarrollo alcanzado en el proceso de diseño e implantación de un Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF), resultado del perfeccionamiento de la actividad económica del Ministerio de Educación Superior iniciada en 1998. Este modelo, que en sus inicios contaba con 4 sistemas y 5 subsistemas, ha evolucionado hasta reconocer en la actualidad 11 sistemas, dentro de los que se encuentra el SEAGEF. En la actualidad, con diferentes niveles de desarrollo en cada Centro de Educación Superior (CES) en función de sus particularidades, se ha logrado determinado nivel en el diseño, sistematización e implementación de los procesos de GEF en cada entidad certificado por expertos nacionales de reconocido prestigio.

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. No obstante la gestión económico financiera objeto de evaluación no es privativa de los dispositivos especializados, sino que se evalúa 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 el desarrollo con efectividad, eficiencia y eficacia de sus procesos.

Para un CES solicitar y obtener resultados satisfactorios en la evaluación externa de la GEF, 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. 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

⁴ Alpízar Santana, M. (2014). "El Perfeccionamiento del modelo de gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectivo de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Ponencia presentada en el noveno Congreso Internacional de Educación superior. Universidad 2014."

⁵ Velázquez Zaldívar, R. (2009). "La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento. ¿Qué herramienta avanzadas de dirección emplear para el desarrollo de una gestión universitaria competitiva? Monografía. Universidad de Holguín."

⁶ Ortiz Pérez, A. (2014). "Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Alicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas."

satisfacción de las necesidades de la comunidad, mediante la creación y mantenimiento de condiciones de estudio, trabajo y vida adecuadas.

Según estudios realizados en la Universidad de Holguín uno de los problemas planteados se relaciona con las insuficiencias en la infraestructura universitaria que provoca afectaciones a las condiciones de trabajo y por tanto al desarrollo adecuado de los procesos sustantivos, desconocimiento por parte de la comunidad universitaria acerca de 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 autoevaluar la gestión económica financiera que impacta de manera negativa en la mejora sistemática de la infraestructura de la universidad. Por lo que se considera desarrollar una propuesta con enfoque sistémico e integrado para la autoevaluación de la gestión económica financiera que permita la mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida y por tanto el desarrollo adecuado de los procesos sustantivos 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, el modelo de GEF del MES así como las exigencias del SEAGEF. El procedimiento diseñado reúne en su aplicación una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes:

- Reconocimiento de la necesidad de la evaluación de la gestión económica financiera:** solo se puede desarrollar plenamente si los directivos, trabajadores, profesores y estudiantes reconocen la importancia del mismo así como su utilidad para la mejora del desempeño organizacional.

- 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.

- Liderazgo:** los diferentes niveles de dirección que intervienen en la GEF 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, modificando las herramientas brindadas o incorporando 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:** el sistema debe permitir la mejora constante del mismo

Descripción del proceso de autoevaluación de la gestión económico financiera: El procedimiento elaborado, 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 ARC donde se considera el perfeccionamiento de la gestión económico financiera, además la acreditación de la GEF constituye una meta en los últimos años sobre todo para aquellos CES que aún no lo han logrado. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la mejora de la GEF estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la Universidad y formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales. Esto constituye premisa indispensable para que el proceso de autoevaluación pueda ser desarrollado con éxito.

El proceso concebido (Ver figura 1) 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. 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 benchmarking⁷ con sistemas mejores de otras universidades y considerando también el criterio de las áreas especializadas del MES (Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Economía y Planificación y la Dirección de Inversiones).

Los resultados del diagnóstico permiten definir la estrategia de mejora a partir de la definición de las políticas de GEF de la organización como reflejo del compromiso de la dirección hacia este sistema. Para su materialización las políticas se concretan en objetivos y planes de acción que 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 con 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 traen 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.

⁷ Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar la propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

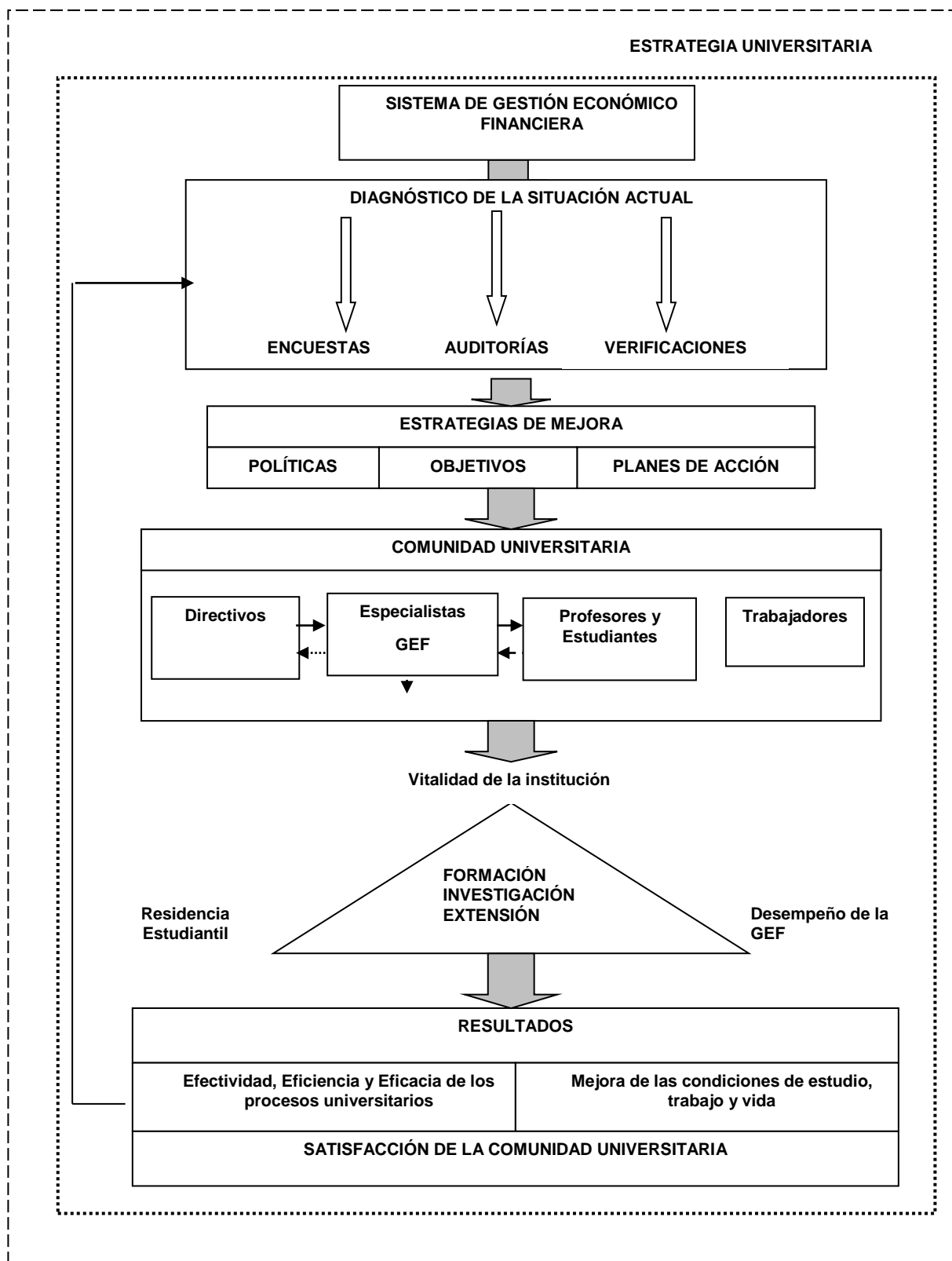


Figura 1. Representación del proceso de autoevaluación de la GEF en una IES

PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA AUTOEVALUACIÓN

Etapas I. Preparación inicial

Objetivo: Asegurar, desde la fase inicial y durante todo el proceso de realización de la autoevaluación la participación y colaboración responsable de la comunidad universitaria, en las diferentes tareas a desarrollar, así como seleccionar los expertos que integraran el grupo de trabajo.

Paso 1. Sensibilización del consejo universitario con la autoevaluación de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero

- Presentación del proyecto en el consejo de dirección

Paso 2. Selección y aprobación del grupo de trabajo para la implantación

- Selección, análisis y aprobación en el Consejo de Dirección de los miembros y del jefe del grupo de trabajo para la autoevaluación. El grupo debe estar representado por los vicerrectores relacionados con el área 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. La cantidad de miembros del grupo depende de las particularidades estructurales, organizativas y necesidades de cada organización.
- Distribución de los miembros en subgrupos, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios resultantes sean unilaterales.

Paso 3. Elaboración del cronograma del proceso de autoevaluación de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero. Se elaborará el cronograma tomando como referencia la siguiente propuesta:

- Nombre y apellidos de los miembros ejecutores del procedimiento y cargo en la organización.
- Tiempo de implantación
- Período de divulgación a toda la comunidad universitaria
- Distribución de las tareas por los subgrupos
- Tareas a ejecutar por etapas, aseguramientos necesarios, período de realización de cada una, participante(s), ejecutores de cada tarea y jefe del subgrupo como responsable designado para el cumplimiento de cada tarea y del procesamiento de la información.
- Fecha del análisis del resultado final, elaboración de documentos y entrega de la información a la alta dirección.

Paso 4. Aprobación del cronograma de ejecución, debe realizarse en la reunión de plan de trabajo o en el Consejo de Dirección, para ello se deben realizar lo siguiente: Presentación, por el jefe del grupo, del cronograma de trabajo elaborado para el proceso, con la intención de ser analizado, modificado o enriquecido en caso necesario y aprobado por los miembros del Consejo de Dirección.

Paso 5. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo

- Selección del personal interno o externo especializado en la materia, que asumirá la capacitación.
- Preparación de los temas para la capacitación, así como las técnicas que se utilizarán.
- Desarrollo de la fase de capacitación. Precizando para ello: horario, tiempo, lugar, sistema de trabajo, temas a abordar, la disponibilidad de la bibliografía requerida y evaluación a aplicar al finalizar la capacitación.

Etapas II. Diagnóstico de la situación actual

Objetivo: determinar el estado actual en que se encuentran las variables que caracterizan el desempeño de la GEF. Esta etapa permite conocer los puntos débiles del proceso aseguramiento material y financiero en la Universidad y las posibilidades de mejora. En la tabla 1 se aprecia un resumen de las variables y elementos a evaluar en el diagnóstico de la situación actual del aseguramiento material y financiero en la Universidad.

Tabla 1. Variables y elementos a evaluar en la Etapa II del procedimiento

Variable 1 Aseguramiento a los procesos sustantivos <ul style="list-style-type: none"> • Docencia de Pregrado y Posgrado • Investigación científica • Extensión Universitaria 	1.1 Información científica- técnica, Aseguramiento bibliográfico
	1.2 Materiales e insumos para el funcionamiento
	1.3 Aulas
	1.4 Locales de trabajo
	1.5 Laboratorios especializados
	1.6 Laboratorios de computación
	1.7 Acreditación de los procesos sustantivos
Variable 2 Aseguramiento a la Residencia Estudiantil	2.1 Alojamiento
	2.2 Alimentación
	2.3 Servicios médicos y estomatológicos
	2.4 Cafeterías
	2.5 Otros servicios técnicos y personales (correo, peluquería y barbería, telefonía pública)
	2.6 Servicios de deporte y recreación
Variable 3 Aseguramiento a la vitalidad de la institución	3.1 Suministro energético <ul style="list-style-type: none"> a) Electricidad. Plan y redes b) Combustibles y lubricantes c) Generación de vapor d) Grupos electrógenos
	3.2 Suministro de agua <ul style="list-style-type: none"> a) Equipos de bombeo b) Redes hidráulicas c) Capacidad de almacenamiento
	3.3 Transportación (Estado técnico) <ul style="list-style-type: none"> a) Pasajeros b) Estudiantes prácticas laborales c) Carga
	4.1 Recursos humanos y estructura <ul style="list-style-type: none"> a) Cantidad b) Idoneidad (Evaluación) c) Superación y capacitación
	4.2 Recursos técnicos materiales <ul style="list-style-type: none"> a) Cantidad de PC por trabajador b) Locales de trabajo c) Insumos y materiales
	4.3 Recursos intangibles <ul style="list-style-type: none"> a) Bases de datos b) Sistemas automatizados c) Nivel de informatización d) Sistema de indicadores de gestión
Variable 4 Recursos en la GEF	4.4 Desempeño de la GEF (salidas del MGEF) <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación del nivel de sistematización logrado en la implantación del modelo de gestión económico financiera. b) Planificación económica: Desarrollo del proceso de planificación, cumplimiento en tiempo y calidad en la elaboración plan y presupuesto. c) Contabilización: Cierre contable, estados financieros. d) Administración financiera: Ejecución presupuesto de ingresos y gastos (CUP Y CUC). Análisis económico e) Comercialización: Estrategias de comercialización. Cumplimiento del plan de captación de ingresos (CUC) por las fuentes autorizadas f) Control interno: Proceso de implementación de la Resolución 60/2011 CGR, funcionamiento del comité de prevención y control, autoevaluación del control interno. Auditorías y delitos. g) Estadística e Información: Cumplimiento de la disciplina informativa. Calidad de la información.

Etapas III. Diseño de estrategias de mejoras

Objetivo: Diseñar a partir de las deficiencias encontradas, estrategias y acciones que permitan la mejora constante del sistema de GEF.

Paso 1. Identificación de la estrategia global a adoptar.

Se propone la matriz DAFO como técnica de proyección estratégica, es decir, matriz para el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Para poder aplicar esta técnica es necesario agrupar los problemas detectados en el diagnóstico de la situación actual como fortalezas y debilidades, y hacer el análisis para determinar las oportunidades y amenazas del entorno. A partir de estos resultados se definen los problemas estratégicos cuya solución general es lo que debe reflejarse en las políticas a adoptar.

Paso 2. Formulación de políticas de GEF, constituyen un conjunto de directivas y objetivos más generales, de la GEF, que deben ser aprobadas por la alta dirección. La política definida debe ser compatible con otras políticas dentro de la organización y se deben tomar las medidas necesarias para garantizar que estas se comprendan, apliquen y revisen en todos los niveles. El proceso de establecimiento de políticas consta de tres etapas fundamentales:

1. Necesidad de la política: En esta etapa se debe dejar explícito el porqué es necesario la política, y qué se persigue con la misma
2. Formulación de la política: Se define de forma general, las principales direcciones de trabajo de la Universidad en cuanto a GEF se refiere y sus objetivos fundamentales
3. Establecimiento de la política: En esta última etapa se relacionan las actividades a desarrollar para el cumplimiento de la meta del sistema de GEF

Paso 3. Identificación de objetivos estratégicos: una vez definida la situación de partida, en la etapa de diagnóstico, se está en condiciones de establecer los objetivos a alcanzar. De esta forma los objetivos generales, se desglosan en sub objetivos, y así sucesivamente, hasta llegar a objetivos individuales.

Paso 4. Elaboración de los planes de acción: se deben enmarcar en las 4 estrategias para la mejora continua de la GEF que establece el proceso diseñado:

1. Estrategia de Ingeniería: incluye todas las acciones encaminadas a la transformación de los escenarios docentes y del ambiente laboral en general, jugando el papel más importante en la mejora sistemática de las condiciones de estudio, trabajo y vida.
2. Estrategia de Formación: incluye todas las acciones para lograr el nivel de competencias en materia de GEF necesario en todo el personal que permita el cumplimiento de los objetivos del sistema.
3. Estrategia de Participación: incluye las acciones necesarias para la obtención del compromiso de toda la comunidad universitaria con las acciones de mejora, mediante la creación de mecanismos que propicien la colaboración consciente y activa en el diseño y ejecución de las acciones.
4. Estrategia de información: incluye las acciones necesarias para la recogida, tratamiento y divulgación de datos como base para la información de toda la comunidad universitaria logrando su motivación para el correcto desarrollo del plan de mejora.

Los planes de acción diseñados deben ser coherentes con otros planes de la universidad y debe incluir un análisis pormenorizado de los recursos necesarios para su ejecución, los cuales en su conjunto conformaran el presupuesto y plan necesario para un determinado período, solicitando la aprobación del mismo a la dirección, la cual, asignará la cantidad que estime conveniente, que en la mayoría de los casos no cubrirá las necesidades para estos fines, siendo necesario de acuerdo al grado de prioridad de cada uno de los objetivos, que sean ejecutados los planes en ese mismo orden.

Paso 5. Ejecución de los planes de acción: la esencia de esta etapa consiste en aplicar los planes de acción elaborados. Es necesario señalar que en el trayecto entre la planificación y la puesta en marcha de estos, es donde fracasan muchos aparentes buenos planes, siendo necesario lograr el compromiso necesario de todo el personal comunicando a los implicados lo que se pretende hacer, es necesario, además, actualizar constantemente los planes y aplicar de ser preciso los planes de contingencia.

Paso 6. Control y evaluación de las acciones: este paso culmina directamente donde comienza la etapa de diagnóstico, dando lugar a un nuevo ciclo de gestión, ya que para comprobar si se han logrado los objetivos propuestos, es necesario analizar el comportamiento de los indicadores, pues ellos permiten el seguimiento del plan, de acuerdo a los niveles de referencia fijados (objetivos), este diagnóstico permitirá saber lo que ha realizado realmente midiéndolo y evaluándolo.

La aplicación de la propuesta de procedimiento en la Universidad de Holguín permitió conocer las principales fortalezas con las que cuenta la institución, las cuales son: Se aprobó la última Auditoría del MES así como la auditoría realizada por la Contraloría General de la República (CGR) evidenciando un control interno aceptable. Se avanza en el proceso de Planificación económica, principalmente en la fundamentación de las necesidades de aseguramiento material y financiero de los procesos y en la participación de las áreas y trabajadores. Se encuentran certificadas los sistemas del modelo de gestión económica financiera, se avanza en el proceso de actualización de: planificación, contabilización, administración financiera y comercialización. Se ha dispuesto de un presupuesto para gastos corrientes suficientes para respaldar el desarrollo de los procesos sustantivos, la ejecución del mismo es satisfactoria. El estado técnico de la residencia estudiantil es en general adecuado, brinda los servicios fundamentales para garantizar la calidad de vida de los estudiantes. Existen las condiciones mínimas para mantener la vitalidad de la institución: el plan de energía eléctrica y combustible asegura el desarrollo aceptable de los procesos, apoyada en el plan de ahorro diseñado. El agua y transportación garantiza los servicios mínimos. Existen los recursos humanos la cantidad y competencias necesarias para asegurar los procesos de aseguramiento material y financiero. Existe un sistema de Seguridad Informática que cumple satisfactoriamente con sus responsabilidades.

También se pudo conocer las principales debilidades con que cuenta la institución y en función de estas se confeccionó un plan de acción. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Plan de acción derivado de la aplicación del procedimiento en la Universidad de Holguín

Debilidades	Acciones de mejora
No se cuenta con proyectos de colaboración internacional para la mejora de la infraestructura	Capacitar a profesores sobre la gestión de proyectos de colaboración internacional Divulgar las principales convocatorias y asesorar a las áreas en el proceso de aplicación de las mismas.
Existen insuficiencias en la infraestructura principalmente en laboratorios docentes (instalación de nuevos) y en la red hidrosanitaria de la residencia estudiantil	Diagnosticar las necesidades fundamentales de recursos para el mantenimiento y reparación de los laboratorios y de la red hidrosanitaria de la residencia estudiantil Presentar a la Dirección de Inversiones del MES la posibilidad de su tratamiento como mantenimiento e inversiones del año 2015 o presentar en el plan 2016
Existen deficiencias en la infraestructura de la cocina-comedor de la sede CSM que afecta la calidad de los servicios de alimentación	Diagnosticar las necesidades fundamentales de recursos fundamentalmente de equipos para la cocina comedor de la sede CSM Preparar obra para presentar a la Dirección de Inversiones del MES para incluir en el plan 2015
No se cuenta con las áreas deportivas adecuadas por la práctica de la actividad física y recreativa	Coordinar con otros CES del territorio para el uso de sus instalaciones Presentar en el plan 2014 la preparación de la obra áreas deportivas ya proyectada.
No está generalizado en uso entre los estudiantes y profesores de bases de datos remotas y las bibliotecas digitales personalizadas, el trabajo en red y la construcción de bases de datos telemáticas y el uso de gestores	Capacitar a la comunidad universitaria en uso de bases de datos remotas y las bibliotecas digitales personalizadas, el trabajo en red y la construcción de bases de datos telemáticas y el uso de gestores.
La infraestructura de la red informática es inadecuada en su diseño y funcionamiento	Diagnosticar las necesidades fundamentales de recursos para el rediseño y mantenimiento de la red informática. Presentar a la Dirección de la Universidad las ofertas para su financiamiento.

Conclusiones

Con la realización de la investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. La Gestión Económica Financiera en las Instituciones de Educación Superior permite asegurar financiera y materialmente el desarrollo de las actividades fundamentales en un ambiente de necesaria eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
2. La actualización del Modelo de Gestión Económico Financiera del MES reconoce once sistemas dentro de los cuales se encuentra el Sistema de Evaluación y Acreditación para la Gestión Económico Financiera (SEAGEF) como mecanismo de mejora continua de las condiciones de estudio, trabajo y vida.
3. Se elaboró un procedimiento para la gestión del proceso aseguramiento material y financiero en Instituciones de Educación Superior y su aplicación en la Universidad de Holguín, donde se incluyen las variables a considerar en el SEAGEF.

Referencias

1. Alpízar Santana, M. (2013). La gestión del financiamiento como soporte de la educación superior cubana. Revista cubana de educación superior, (2), 65-82.
2. Alpízar Santana, M. (2014). El Perfeccionamiento del modelo de gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectivo de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Ponencia presentada en el noveno Congreso Internacional de Educación superior. Universidad 2014.
3. Alarcón Ortiz, R. (2014). La Universidad Socialmente Responsable. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
4. Alvarez Botello, J., Chaparro Salinas, E. M., & Ruiz Tapia, J. A. (2010). Diseño de un modelo y programa de implantación de sistemas de gestión integral para Instituciones de Educación Superior (IES) en México basados en la gestión del conocimiento (KM), caso de estudio facultad de contaduría y administración (FCA), UAEM. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
5. Borroto López, L. T. (2012). La universidad cubana. Los desafíos en el siglo XXI. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012. La Habana, Cuba.
6. Colectivo de autores. (2001). Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de gestión económico financiera. Ministerio de Educación Superior.
7. Colectivo de autores. (2002). Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistemas y subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES.
8. Colectivo de autores. (2011). Perfeccionamiento de la actividad económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera. Ministerio de Educación Superior.
9. Colectivo de autores. (2013). Repositorio de Tesis de Doctorado de Ingeniería Industrial en el período de 1997-2013. La Habana: Editora LOGICUBA.
10. Colectivo de autores. (2014). Impacto de los procesos de acreditación en la Calidad educativa de las carreras de medicina en Argentina. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
11. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
12. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana
13. Ricardo Herrera, L. (2012). Procedimiento para la autoevaluación de la gestión económico financiera con fines de acreditación en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
14. Velázquez Zaldívar, R. (2009). "La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento. ¿Qué herramienta avanzadas de dirección emplear para el desarrollo de una gestión universitaria competitiva? Monografía. Universidad de Holguín."