



Año 1 Número 1  
Febrero 2019

Revista de Investigación Latinoamericana  
en Competitividad Organizacional

## PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA COMO PROCESO DE APOYO EN UNIVERSIDADES

**Lizmary Ricardo Herrera<sup>1</sup>,**

Máster en ciencias, Metodóloga, Profesora Asistente, Universidad de Holguín. Cuba, liz@uho.edu.cu

**Reynaldo Velázquez Zaldívar<sup>2</sup>,**

Doctor en Ciencias Técnicas, Rector, Profesor Titular, Universidad de Holguín. Cuba, rector@uho.edu.cu

**Ana de Lourdes Torralbas Blázquez<sup>3</sup>,**

Máster en ciencias, Directora general, Profesora Auxiliar, Universidad de Holguín. Cuba, anatb@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lizmary Ricardo Herrera, Reynaldo Velázquez Zaldívar y Ana de Lourdes Torralbas Blázquez (2019): "Perfeccionamiento de la gestión económico financiera como proceso de apoyo en universidades", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 1 (febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilco/01/gestion-universidades.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01gestion-universidades>

### RESUMEN

El perfeccionamiento de la gestión conduce a la necesidad de aplicar herramientas avanzadas de dirección como solución permanente, integral y sistemática a las insuficiencias de la actual gestión y en respuesta a los nuevos retos que enfrentan todas las organizaciones. Las universidades no están ajenas a esta realidad, de ahí la significación que posee la optimización de los recursos materiales y financieros, que permitan la mejora continua de los resultados de los procesos sustantivos universitarios. Lo cual requiere del desarrollo adecuado de la gestión económico financiera, a partir de incorporar en su actuar el enfoque por procesos como herramienta de dirección y la necesaria integración con los procesos sustantivos, lo cual permite el incremento permanente de la calidad de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria.

**Palabras Clave:** *aseguramiento material y financiero, integral, mejora continua*

## ASBTRACT

The improvement of management leads to the need to apply advanced management tools as a permanent, integral and systematic solution to the inadequacies of the current management and in response to the new challenges faced by all organizations. The universities are not oblivious to this reality, hence the significance of the optimization of material and financial resources, which allow the continuous improvement of the results of the university substantive processes. This requires the proper development of economic and financial management, from incorporating into its action the process approach as a management tool and the necessary integration with substantive processes, which allows the permanent increase in the quality of study conditions, work and life of the university community.

**Keywords:** *material and financial assurance, integral, continuous improvement*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la gestión universitaria, que tienen como fin lograr la sostenibilidad y desarrollo de las universidades ante la globalización del mercado, el auge de la innovación tecnológica, la informática entre otros factores condicionantes. Tras estos cambios significativos las universidades deben ser proactivas e innovadoras en decisiones que permitan su supervivencia y desarrollo, por lo que requieren una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización. Saborido Loidi (2017), actual Ministro de Educación Superior refiere acerca de la gestión universitaria (...) necesidad de la integración armónica de la visión económica, social, ambiental y cultural del desarrollo, y proyectarnos como universidad innovadora, por una mayor integración interdisciplinaria y de los procesos universitarios de formación, investigación y extensión, con una elevada pertinencia en función del desarrollo sostenible incluso de nuestros países. En este contexto universidad innovadora no es más que la universidad que se forma permanentemente, enriqueciendo sus modelos de gestión, para cumplir mejor su función social mediante la sinergia de las actividades de formación, investigación y la extensión universitaria, vinculadas siempre con la sociedad.” (Alarcón Ortiz 2016)

En las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, emanados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se encuentra el eje estratégico relacionado con el potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, el cual recoge dentro de los objetivos específicos aspectos que constituyen las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana. Ante estos retos el Ministerio de Educación Superior (MES) asumió todo el liderazgo para garantizar el desarrollo de las universidades, sus recursos humanos e infraestructura para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos.

Con esta finalidad, las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible, por lo tanto, se requiere, la redefinición del papel que le corresponde. Debe contribuir al desarrollo sostenible desde la investigación y la innovación aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den respuesta a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 con soluciones interdisciplinarias (Velázquez Zaldívar 2017). Todo lo anterior implica recursos humanos, materiales y financieros que en condiciones de limitación requieren de la efectiva integración de los procesos sustantivos con el proceso de gestión económica financiera. La cual debe garantizarse desde la concepción misma de los procesos, de manera tal que se logre propiciar la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento que aporten a su propio desarrollo, con soluciones basadas en criterios de eficiencia y sostenibilidad que permitan llevar a cabo la implementación de la Agenda 2030 en las universidades.

Investigaciones realizadas en el ámbito internacional proponen modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria (Valle Barra (2005); Sánchez (2009); Lopes da Graca (2010); Brunner (2011); Viteri Moya (2012); Funzi Chimpolo (2014); Ibarra Morales, Casas medina y Sotelo Ríos (2014), João Fernandes (2016); entre otros. De igual forma en Cuba se ha avanzado en la concepción de modelos y procedimientos para IES: Villa González del Pino (2006); Velázquez Zaldívar (2009); Gimer Torres, Michelena Fernández y Hernández Rabell (2010); Prado Alfaro (2011); Guerra Bretaña, Meizoso Valdés y Durán Ramos (2012); Batista Zaldívar (2013); Taboada Zamora et al. (2014); Ortiz Pérez (2014); González Cruz (2014), Jaquinet Espinosa (2016), entre otros.

Estos autores profundizan en los procesos estratégicos y sustantivos, sin embargo, los procesos de apoyo son menos tratados, en especial la gestión económico financiera, en lo adelante GEF, la cual tiene una contribución importante para el logro de los primeros, convirtiéndose en promotora de la mejora continua del aseguramiento material y financiero de los procesos universitarios. Por lo tanto, es definida como el conjunto de procesos que logran de manera interrelacionada e integrada, el mejoramiento continuo de las condiciones materiales y financieras de los procesos universitarios, donde se considera el entorno tanto interno como externo y se emplean soluciones para la sostenibilidad en el desarrollo perspectiva de la organización<sup>1</sup>. Por otra parte, autores como Villa González del Pino (2006), Ortiz Pérez (2014); González Cruz (2014) y Funzi Chimpolo (2014), reconocen la pertinencia de la gestión por procesos como enfoque de dirección para la comprensión de la universidad como un sistema y el incremento de su eficiencia y eficacia.

En la Universidad de Holguín, como parte del sistema de educación superior cubano, se comienzan a hacer estudios que integraban el análisis de la gestión de los procesos e indicadores de gestión en el año 2010, estas investigaciones dieron como resultado el diseño de una tecnología para la gestión integrada de los procesos, propuesta por Ortiz Pérez (2014), que conllevó al diseño del sistema de gestión de la Universidad de Holguín orientado a la calidad y a la integración de los procesos. Por otro lado, se realizaron estudios para el perfeccionamiento de la GEF, por la necesidad de implantar el Modelo de GEF (MGEF), donde se diseñaron los sistemas y subsistemas, señalándose el diseño del sistema de control de gestión con énfasis en la actividad económico financiera (Osorio Rodríguez 2004) y el diseño del subsistema de estadística e información (Fariña Martínez (2005) y Parodi Rondón (2007), luego con la incorporación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la GEF (SEAGEF) a los programas de evaluación y acreditación de instituciones, se elaboró un procedimiento para autoevaluar la GEF con fines de acreditación (Ricardo Herrera 2012). Luego se diseñó un procedimiento, con enfoque estratégico, sistémico e integrado para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero (Ricardo Herrera (2015), donde se realizó la propuesta del mapa de procesos, fichas, despliegues, flujogramas, la calendarización y un sistema de indicadores. Asimismo, Guerrero Pérez (2016), actualizó la documentación de los procesos de apoyo, profundizándose en el proceso de comunicación institucional.

A pesar, de los avances obtenidos en esta esfera, a partir de la revisión de documentos e entrevistas, se evidenció que, aunque se ha actualizado el manual de procesos de la universidad, han existido cambios en los documentos normativos, legales y técnicos, así como en la terminología empleada y las funciones de los responsables de los procesos. Es necesario documentar el proceso de GEF acorde a la estructura organizativa actual de la universidad. Para el proceso de GEF aún no están diseñadas todas las herramientas a nivel de subprocesos y actividades. El proceso de planificación económica carece de un manual de procedimientos para su gestión

Todo lo anterior evidencia la necesidad de perfeccionar el proceso de gestión económico financiera de la Universidad de Holguín acorde a las características de la actual universidad y a las regulaciones vigentes.

---

<sup>1</sup>Alpízar Santana (2014)

## METODOLOGÍA

A continuación, se realiza la descripción del procedimiento para el diseño de los procesos en universidades (figura 1.2), el cual constituye una adaptación del propuesto por Ortiz Pérez (2014), su objetivo es dotar a los directivos, de las técnicas y herramientas para la gestión por procesos. Como la gestión económico financiera es un subproceso de los procesos de apoyo, no amerita aplicar el procedimiento en su concepción original, con todas sus fases, por considerarse un procedimiento macro, para lo cual se realizó adaptaciones. Dicho procedimiento está compuesto por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y trece pasos con las propuestas de herramientas a utilizar.

### **Etapas I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos**

**Objetivo:** crear las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo el estudio, para ello se debe incorporar, la participación y colaboración responsable de los recursos humanos que intervienen en la GEF, se debe comenzar por los directivos de la dirección general que atiende la esfera económica, apoyándose en las capacidades de cada uno de sus integrantes, hacer explícito su papel dentro del sistema, establecer sus compromisos y la capacitación que se requiere para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento y concepción del cronograma de ejecución, así como seleccionar los expertos que integrarán el grupo de trabajo.

Paso 1. Caracterización de la unidad organizativa

Paso 2. Comprometimiento

Paso 3. Selección y aprobación del grupo de trabajo para la gestión por procesos

Paso 4. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo

Paso 5. Elaborar el cronograma para la gestión por procesos

Paso 6. Aprobar el cronograma de ejecución para la gestión por procesos

Paso 7. Análisis de los subprocesos de la GEF

### **Etapas II. Diseño de la gestión por procesos**

**Objetivo:** Diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos a nivel de la gestión económico financiera como proceso de apoyo, derivado del estudio realizado por Ortiz Pérez (2014).

Paso 8. Documentación de los procesos

Tarea 8.1. Establecer las relaciones entre los subprocesos identificados

Tarea 8.1.1. Elaborar una matriz de relación entre los subprocesos de la GEF

Tarea 8.2. Determinación de la importancia de las relaciones

Tarea 8.3 Confeccionar el mapa de procesos de la GEF

Tarea 8.4. Elaborar las fichas de procesos

Tarea 8.5. Realizar el despliegue de los procesos

Tarea 8.6. Elaborar flujogramas de los procesos

Tarea 8.7. Calendarización

Paso 9. Manual de normas y procedimientos

### **Etapas III. Implantación de la gestión por procesos**

**Objetivo:** Implantar lo diseñado en la etapa II con la utilización de las herramientas recomendadas.

Paso 10. Documentación de los procesos

Paso 11. Manual de normas y procedimientos

### **Etapas IV: Control y seguimiento de la gestión por procesos**

**Objetivo:** Efectuar el control, el seguimiento y la evaluación sistemática y objetiva de los niveles de ejecución.

Paso 12. Control de las acciones

Paso 13. Seguimiento de las acciones

## DESARROLLO

A continuación, se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento para perfeccionar la gestión económico financiera en la Universidad de Holguín.

## **Etapas I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos**

### **Paso 1. Caracterización de la unidad organizativa**

La GEF forma parte de los procesos de apoyo, pues asegura financieramente los procesos estratégicos y sustantivos. Antes del proceso de integración, este proceso era dirigido por un vicerrector económico, al cual se le subordinaban la dirección económica, en la cual se gestionaban los subprocesos relacionados con la planificación económica, administración financiera, contabilización y estadística e información. Asimismo, existía en su dependencia el departamento de comercialización de servicios académicos internacionales, la dirección de capital humano y la dirección de relaciones internacionales. A pesar, de que la universidad se integrara en el año 2015, no es hasta el 2016 que se integra este proceso, además en el año 2017 se realizaron modificaciones en la estructura de la universidad, por lo que la GEF pasó a ser dirigida por la dirección general que atiende la comercialización y la actividad económica, denominada DGE o dirección general uno; se desprendió del área económica la estadística e información, formándose un departamento subordinado a la vicerrectoría de formación, igualmente se desprendió, la dirección de relaciones internacionales subordinándose a una vicerrectoría y la dirección de capital humano, subordinándose a una vicerrectoría y nombrándose dirección de recursos humanos.

El desarrollo de este paso se centra en la dirección de economía por ser la unidad organizativa donde se gestionan la mayor cantidad de subprocesos de la GEF. Los cuales para facilitar su cumplimiento y control, fueron organizados en tres grupos: el primero se denomina contabilidad, donde se incluye la contabilidad general, las operaciones relacionadas con las nóminas, ingresos, estipendio y préstamos estudiantiles. El segundo, se denomina medios materiales, donde se procesa todas las actividades relacionadas con inventarios (medios almacenados, fondos bibliotecarios, activos fijos tangibles y útiles y herramientas). El tercero denominado finanzas, gestiona las operaciones financieras en CUP y CUC, y las operaciones relacionadas con la caja y banco.

### **Paso 2. Comprometimiento**

Se realizó una reunión de trabajo con trabajadores, directivos e investigadores de experiencia de las áreas económicas y de la facultad de ciencias empresariales, se presentó el procedimiento a seguir para la actualización del proceso de GEF y la pertinencia e impacto luego de la realización del estudio, la presentación fue realizada por la directora general que atiende los procesos de comercialización y economía, lográndose la sensibilización de todos los involucrados con el proceso a seguir.

### **Paso 3. Selección y aprobación del grupo de trabajo para la gestión por procesos**

Se realizó la conformación de los miembros y del jefe del grupo de trabajo para la gestión por procesos, estructurándose de la manera siguiente: la directora general (jefa del grupo), la directora económica, la especialista principal de contabilidad, tres metodólogos de la dirección general, la secretaria del sindicato y la autora de la investigación.

### **Paso 4. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo**

Se desarrollaron acciones de capacitación para el grupo de trabajo, según las necesidades de conocimiento que implique su participación en el estudio. Como resultado se logró el compromiso y apoyo de los directivos e implicados, se obtuvo la preparación necesaria con la actividad y el nivel de conocimientos necesarios para una adecuada ejecución del procedimiento.

### **Paso 5. Elaborar el cronograma para la gestión por procesos**

En este paso se elabora el cronograma detallado de todas las tareas que se deben desarrollar para la gestión por procesos en la GEF, a través de tormenta de ideas y el trabajo en grupo, se conformó el cronograma del proceso de actualización, donde se definieron las actividades a desarrollar, la fecha de implantación y los responsables directos en cada una de las actividades.

### **Paso 6. Aprobar el cronograma de ejecución para la gestión por procesos**

El cronograma de trabajo fue presentado en el consejo de dirección de la universidad y posteriormente en el de la DGE, la presentación fue realizada por la directora general, aprobado por los miembros del mismo, sin sufrir cambios o modificaciones en las actividades, fechas y responsables.

## Paso 7. Análisis de los subprocesos de la GEF

Mediante la revisión de documentos, entrevistas con trabajadores y especialistas que desarrollan la GEF y trabajo en equipo, se analizó lo elaborado e implementado en el sistema de gestión de la universidad, de lo cual se obtuvo que a nivel de institución se encuentra elaborado un manual de procesos que incluye la identificación de los procesos estratégicos, sustantivos, de apoyo y los transversales, con la representación en el mapa de procesos de la universidad, lo cual incluye la elaboración de las fichas de los subprocesos, despliegues, flujogramas y el plan calendario de la información. Sin embargo, al revisar toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, se pudo detectar que se debe actualizar toda la documentación referente a este subproceso.

## Etapa II. Diseño de la gestión por procesos

### Paso 8. Documentación de los procesos

Para realizar el estudio se seleccionaron 5 expertos por procesos, y quedaron un total de 30 expertos, los mismos determinaron las relaciones internas y externas de los subprocesos de la GEF; se utilizó el método Delphi y el criterio de la moda para lograr consenso en la selección de las relaciones de importancia alta. Luego de aplicarles el instrumento, a partir del tipo de relación Fuerte (3), Débil (2) y No existe relación (1), se aprecia que la planificación económica es la que muestra mayor nivel de relaciones con los procesos sustantivos, pues es este proceso el que asegura mediante el plan y presupuesto los recursos financieros para el desarrollo de los referidos procesos.

Asimismo, se pudo apreciar que la planificación económica y la administración financiera son los subprocesos que muestran mayor nivel de relaciones entre sí y con los subprocesos transversales relacionados con la estadística e información y el control interno.

### Confeccionar el mapa de procesos de la GEF

Para desarrollar esta tarea se procedió a la revisión del manual de procesos de la universidad, pudiéndose apreciar que el mapa específico para la GEF se encuentra diseñado, sin embargo, luego de realizar entrevistas con los especialistas de las áreas económicas, comercialización e estadística e información, así como los resultados de la investigación de Ricardo Herrera (2015), se realiza una nueva propuesta, la cual se muestra en la figura 1

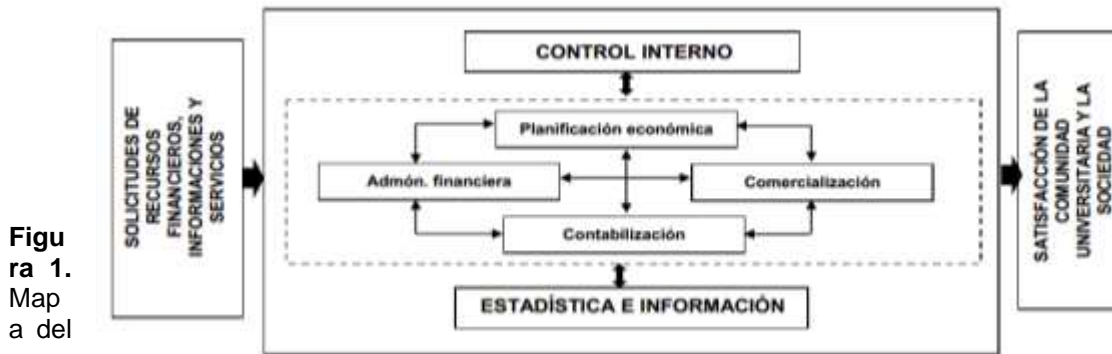


Figura 1. Mapa del proceso de GEF

Para realizar las tareas de la 8.4 a la 8.7 se revisaron los trabajos realizados por Ortiz Pérez (2014) y Guerrero Pérez (2016), además de revisar y analizar toda la documentación legal, normativa y técnica vigente y realizar sesiones de trabajo con los especialistas de la GEF, lo cual permitió actualizar las fichas de todos los subprocesos de la GEF, los despliegues de procesos, los flujogramas y el plan calendario de la información que se genera.

### Paso 9. Manual de normas y procedimientos

Se partió del análisis del manual de normas y procedimientos para la gestión contable de la Universidad de Holguín, propuesto por Inza Osorio (2016), pudiéndose apreciar que el subproceso de planificación económica no está documentado, por lo que se procedió a diseñar el procedimiento a seguir en este caso. Para lo cual se trabajó de conjunto con el Grupo de Finanzas y la Directora Económica, con el objetivo de normar el procedimiento que se debe cumplir con las tareas y acciones a acometer en el proceso presupuestario, para alcanzar la eficiencia y eficacia necesaria para su desarrollo, lograr el mejoramiento de la administración financiera y evitar la

dispersión legislativa, el cual está compuesto por varias etapas que incluye planificación, notificación, desagregación, programación, modificación, control y ejecución del Presupuesto.

### **Etapas III. Implantación de la gestión por procesos**

#### **Paso 10. Documentación de los procesos**

Una vez documentado el proceso de GEF y cada uno de sus subprocesos y actividades, entre lo que se destaca las relaciones del proceso de GEF con los procesos sustantivos y entre sus subprocesos, mapa de proceso, ficha de proceso, despliegue, flujogramas y el plan calendario de la información se implantó como sistema de trabajo en cada unidad organizativa que gestiona este proceso.

#### **Paso 11. Manual de normas y procedimientos**

Una vez elaborado y en otros casos actualizado el manual de normas y procedimientos tal cual lo describe en la etapa II, se procedió a la impresión y entrega en cada unidad organizativa que gestiona este proceso.

## **CONCLUSIONES**

Una vez concluida la investigación, se obtuvieron los resultados siguientes:

1. Con la profundización en la teoría se pudo comprobar la importancia de la gestión económico financiera en las universidades y la necesaria integración con los procesos sustantivos, lo que reclama del enfoque por procesos como herramienta de dirección que propicie el mejoramiento del aseguramiento material y financiero para el incremento de la calidad del proceso docente educativo.
2. En el análisis de la situación actual del proceso de gestión económico financiera de la Universidad de Holguín, se constató la necesidad de aplicar las herramientas de la gestión por procesos de acuerdo a las características de la universidad integrada
3. Se realizó la adaptación del procedimiento propuesto por Ortiz Pérez (2014) para realizar el diseño de los procesos en universidades, el cual contribuye al desarrollo de la gestión económico financiera, bajo la filosofía de la gestión por procesos y dota a los directivos de una herramienta metodológica que permite incrementar la eficiencia y eficacia del aseguramiento material y financiero en las universidades
4. La aplicación del procedimiento y las herramientas para la gestión por procesos permitió perfeccionar la gestión económico financiera de la Universidad de Holguín, a partir de las características de la nueva universidad integrada y los documentos normativos, legales y técnicos vigentes, lo cual incluyó:
  - rediseño del mapa general de la gestión económico financiera
  - la actualización de las fichas de los subprocesos, despliegues, flujogramas y plan calendario de la información que se genera
  - diseño del manual de procedimientos del subproceso de planificación económica y la actualización del resto de los subprocesos

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se formularon las recomendaciones siguientes:

1. Implantar las herramientas aplicadas para la gestión por procesos en las unidades organizativas que gestionan la gestión económico financiera como herramienta de trabajo
2. Divulgar los resultados de la investigación a través de su presentación en el Consejo de Dirección de la universidad y en otros escenarios que proceda
3. Socializar los resultados de la investigación en el ámbito de la educación superior, a través de publicaciones y presentaciones en eventos, para su generalización a otras universidades, adecuándose a las características y condiciones donde se aplique
4. Continuar la actualización del proceso de gestión económico financiera profundizándose en los subprocesos de comercialización y estadística e información, así como la etapa de control y seguimiento del procedimiento para que quede conformado el Sistema de Gestión de la gestión económico financiera

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alarcón Ortiz, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. Conferencia inaugural Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2016
2. Alpízar Santana, M.(2013).Sistema de Dirección del Modelo de Gestión Económico Financiero (MGEF) del Ministerio de Educación Superior.Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior CEPES
3. Alpízar Santana, M. (2014|a). El Perfeccionamiento del modelo de gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectiva de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Ponencia presentada en el 9no Congreso Internacional de Educación superior. Universidad 2014
4. Alpízar Santana, M. (2014|b). La financiación y la gestión económico-financiera en la educación superior. Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071845652013000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071845652013000100009&script=sci_arttext)
5. Alpízar Santana (2017) Revista cubana de ciencias económicas-EKOTEMAS-<http://www.anec.cu/ekotemas> RNPS: 2429 • ISSN 2414-4681 • Vol. 3 • No. 1 • enero - abril • 2016
6. Alpízar Santana, M. (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. Volumen 1 del 2018. p 94-107
7. 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 7mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba
8. Batista Zaldívar, M. A. (2013). Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto de Tecnologías y Ciencias Aplicadas
9. Colectivo de autores del MES (2017). Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. Actualización 2017. Editorial universitaria Félix Varela. La Habana. Cuba. ISBN 978-959-07-2223-3
10. González Cruz (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de IES cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central de las Villas
11. Guerrero Pérez, (2016). Actualización de la documentación de los procesos de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín. Cuba
12. Ibarra Morales, Casas medina, Sotelo Ríos (2014). La universidad estatal de Sonora: Desafíos y perspectivas de un enfoque socialmente responsable. Ponencia presentada en el 9no Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2014. La Habana. Cuba
13. Inza Osorio (2016). Propuesta de manual de normas y procedimientos para la gestión contable en la Universidad de Holguín. Trabajo de diploma en opción al título académico de Licenciado en Contabilidad. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba
14. Jaquinet Espinosa, R.M. (2016). Contribución al control de gestión en las Instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Matanzas
15. João Fernandes, D. (2016). Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de caso: Universidad “José Eduardo Dos Santos”. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central de Las Villas
16. Lopes da Graca, A. E. (2010). Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba



17. López Báster, L.E. (2012). Sistema de Gestión Integrada para la internacionalización en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín
18. 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
19. Osorio Rodríguez, I. (2004). Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín. Trabajo de diploma en opción al título académico de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba
20. Partido Comunista de Cuba. (2017). Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos
21. Ricardo Herrera (2015|a|). 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. Mención: Producción. Universidad de Holguín. Cuba
22. Ricardo Herrera, Velázquez Zaldívar, Torralbas Blázquez (2015|b|). Proceso de aseguramiento material y financiero en instituciones universitarias. Herramientas de avanzada para su gestión. Ponencia presentada en el evento provincial Universidad 2016.
23. Saborido Loidi, J.R. (2017). Discurso pronunciado en el Congreso Internacional Pedagogía 2017. Encuentro por la Unidad de los Educadores, Palacio de Convenciones de La Habana, febrero 2017
24. Taboada Zamora *et al.* (2014). La gestión de la integración, hacia una mejor gestión del conocimiento en la Universidad Agraria de La Habana. Ponencia presentada en el 9no Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2014. La Habana. Cuba
25. Villa González del Pino, E. M. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de las Villas, Villa Clara
26. Viteri Moya, J.R. (2012). Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas
27. Velázquez Zaldívar, R. (2017). Educación superior innovadora para el desarrollo sostenible. Retos para la universidad holguinera. Conferencia inaugural VIII Conferencia Científica Internacional. Universidad de Holguín. Cuba