**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)**

**(VII Simposio de Contaduría, Finanzas y Auditoría)**

**Título**

**Gestión financiera sostenible de las universidades cubanas**

***Title***

***Sustainable financial management of Cuban universities***

**Dr. C. PT. Armando Lauchy Sañudo [[1]](#footnote-1), MSc. PA. Elena Maria Acosta Chang [[2]](#footnote-2),**

**Resumen**

El presente trabajo da continuidad a otras investigaciones en el proceso de perfeccionamiento de la gestión económico-financiera en el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, y de su red de Instituciones de Educación Superior (IES) con el propósito del mejoramiento continuo de la gestión del gasto público, lo cual permite alcanzar una planificación y administración financiera más efectiva, eficiente y eficaz del mismo; siendo el aporte más importante el diseño y aplicación de un modelo de gestión sostenible del gasto público que soporta el proceso de planificación estratégica y la planificación financiera, en donde se proyectan los recursos necesarios para cumplimentar los objetivos previstos y la eficacia en su uso. Este modelo contribuye a contrarrestar el desafío sobre el conocimiento y dominio del rumbo que lleva la organización en cuanto a los recursos invertidos en la educación como una inversión a futuro. En este orden los resultados del trabajo constituyen una fortaleza en la toma de decisiones para la asignación financiera y su fiscalización en las IES, y orientan a los directivos sobre las brechas de ineficiencia que impactan negativamente en su gestión económico- financiera.

**Palabras claves:** Gestión económico-financiera, gasto público, sostenibilidad.

**Abstract:**

The present work gives continuity to other research in the process of improvement of the economic- financial management in the Ministry of Higher Education of Cuba, and its network of Higher Education Institutions with the purpose of the continuous improvement of public expenditure management, which allows to reach a financial planning and management more effective, efficient, and effective in the same; being the most important contribution the design and implementation of a model of sustainable management of the public expenditure that supports the process of strategic planning and financial planning, in which projected resources required to complete the planned objectives and the efficacy in its use. This model helps to offset the challenge on the knowledge and mastery of the course that takes the organization in terms of resources invested in education as an investment in the future. In this order the results of the work are strength in the decision making for financial allocation and its control in the Higher Education Institutions, and guide managers on the gaps of inefficiency that negatively impacts on its economic and financial management.

**Keywords:** Economic and financial management, public spending, sustainability.

**Introducción:**

Desde el inicio de este siglo la enseñanza universitaria se encuentra inmersa en un profundo proceso de cambios, en donde la escasez de recursos para el sector público han producido un marcado interés por la eficiencia con la que cumplen su misión las IES, lo que sin dudas ha estimulado los estudios referentes a la sostenibilidad, eficiencia, eficacia y efectividad, así como los instrumentos para su evaluación, y la incorporación de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente al proceso de toma de decisiones.

Así mismo, la educación vista como una inversión a futuro y un factor determinante para el desarrollo económico, político y social de cualquier nación en el largo plazo, y el gasto público dedicado a ella con un rol preponderante para el logro de tales beneficios, genera que se tenga en cuenta como prioridad en muchos países en el mundo al dedicar una parte importante, y cada vez más creciente de recursos financieros para potenciar los parámetros e índices de eficiencia, eficacia y efectividad del sector.

Al respecto los estudios sobre la economía de la educación se han potenciado desde diferentes puntos de vista y se han visto más representados en la literatura internacional, en donde su desarrollo teórico se encuentra en sistemática y permanente construcción para incorporarse a la dinámica social que esta provee. La interrelación de la inversión en educación y el crecimiento económico de cualquier país, el análisis de la cobertura educativa, la calidad de la educación, el financiamiento, el acceso, y la gestión del gasto público son asuntos que figuran como prioritarios en las condiciones económicas, políticas y sociales del mundo actual.

Hoy día es evidente el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones públicas como consecuencia de las crecientes dificultades para reducir el gasto público sin disminuir el nivel de prestación de servicios en la cantidad y calidad que se demandan por la sociedad; y aun cuando existen formas de gestión que mejoran la asignación de recursos financieros, la medición del rendimiento de las instituciones públicas es un tema no agotado y en sistemático cambio y perfeccionamiento.

De tal modo desde hace varias décadas las economías de diversos países han desafiado los esquemas existentes en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, debido, por una parte a la impronta de lograr un mayor rendimiento de estos, y de otra por la demanda de rendir cuentas sobre la eficiencia, en la asignación y uso de los recursos públicos.

El presente trabajo se desarrolla como parte de una investigación en el MES de Cuba, y obedece a que la enseñanza superior es considerada internacionalmente uno de los motores claves para el desarrollo de un país, región, territorio, etc, sin importar el tipo de sistema sociopolítico de que se trate; de manera que se infiera que la educación superior ha dejado de ser únicamente un bien de consumo del que disfruta una elite, y se ha convertido en un gasto público como elemento de desempeño económico de un país y un factor fundamental de las opciones vitales de un individuo en la sociedad contemporánea. Para Cuba el financiamiento a la educación superior es hoy un tema de alta prioridad, y dadas las características del modelo económico cubano diste mucho de los estilos de países capitalistas desarrollados; pero como en cualquier país tiene un presupuesto en el cual se plantean los ingresos y gastos a incurrir en el año fiscal, mostrando la gran diferencia respecto a otros países de que todas las IES son estatales (públicas), siendo estas además unidades presupuestadas financiadas por el presupuesto del Estado.

En tanto las limitaciones de recursos impactan en las funciones sustantivas de las IES, y así mismo se manifiestan en la calidad de los programas académicos, en la eficacia y pertinencia de las investigaciones, en la reducción de los intercambios y la cooperación internacional, y hasta en la reducción en ocasiones del propio personal académico; la cuestión del financiamiento de la educación superior abarca no sólo el cómo se captan tales recursos, sino también el modo en que se movilizan, planifican, distribuyen, emplean, miden y fiscalizan.

La novedad científica principal que aporta el trabajo está en el diseño, construcción, y aplicación de un modelo de gestión financiera sostenible en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros que se destinan a los procesos sustantivos de las universidades cubanas.

El objetivo de esta investigación es el logro de un modelo de gestión financiera sostenible que forma parte de la gestión del gasto público que se integra al proceso de planificación estratégica del MES en general y las IES en particular.

Por ello, hoy más que nunca es importante el financiamiento de los estudios superiores y su sostenibilidad, por su condición de fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad, lo cual desde la perspectiva de la economía cubana ofrece una visión interesante a compartir y debatir.

**Desarrollo:**

**1. Sustentabilidad y sostenibilidad.**

En los años ochenta frente a los fracasos de las teorías sobre el desarrollo económico, y subdesarrollo surge un nuevo paradigma que intentaba delinear una visión diferente sobre los problemas en la gestión de los bienes de la naturaleza y la organización social de los grupos humanos. En este sentido, se definía primero, el desarrollo sustentable como un proceso de mejoría económica y social que satisface las necesidades y valores de todos los grupos interesados, manteniendo las opciones futuras y conservando los recursos naturales, y en segundo lugar como desarrollo sostenible es el manejo y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional, de tal manera que asegure la continuidad de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras.

Para los años noventa el concepto de sustentabilidad logra una mayor difusión, constituyendo un enfoque popular a fines del siglo XX, que aparece como un paradigma que conduce al mejoramiento de la calidad de vida de los pueblos, sin embargo, este proceso banalizó el concepto en sí mismo, por lo que siempre será importante definir el alcance del mismo a los efectos de su contenido.

Por otro lado, se presenta el concepto de sostenibilidad como el estado de cosas que vincula tres dimensiones fundamentales: la ambiental, la económica y la social; de modo que la ambiental tiende a preservar y potenciar la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad; la económica tiene el conjunto de actividades humanas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; y por último, la dimensión al que considera el acceso equitativo a los bienes de la naturaleza, en términos inter e intra generacionales.

**2. Papel del Estado en la financiación de la educación superior y su sostenibilidad.**

La historia de la educación superior cubana se remonta al siglo XVIII con la fundación de la Real y Pontificia Universidad de San Jerónimo de la Habana, el 5 de enero de 1728, génesis de la actual Universidad de la Habana. A ella se sumó la Universidad de Oriente, constituida en 1947 y más tarde la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en 1952. Más adelante con el triunfo revolucionario en 1959 se dio paso a la creación de nuevas IES hasta llegar al presente con toda una obra alrededor de este importante y estratégico proceso.

La universidad cubana fue rediseñada para un desempeño integral en la sociedad, con una misión enfocada a las necesidades y requerimientos de ella, dotándola asimismo de nuevas edificaciones, costosas instalaciones de laboratorios y otros equipamientos, acompañando a las tradicionales actividades docentes con los estudios de pregrado, el postgrado, la investigación científica y la extensión universitaria.

Cuba destaca en la región, en el por ciento de gastos públicos respecto al PIB que se destina a la educación general por encima de un 12.0% y a la educación superior de casi un 3.0%, lo que significa un importante esfuerzo en condiciones de crisis económica internacional, escasos y limitados recursos, en gran medida causados por el bloqueo del gobierno norteamericano al país.

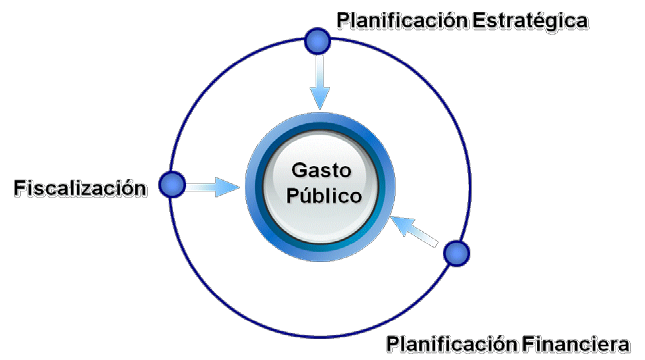
El Banco Mundial destaca a Cuba en el primer puesto en cuanto a la inversión en el sistema educativo con cerca del 13% del PIB invertido en este sector, dijo, ningún otro país del mundo, incluidos los más desarrollados, iguala a la Isla del Caribe, que ha hecho de su política social un modelo para las naciones en vía de desarrollo. Asimismo elogió al sistema educativo cubano y dijo que Cuba demuestra al mundo que es posible ofrecer a todos los ciudadanos un acceso de alto nivel al conocimiento y a la formación. Los recursos limitados inherentes a una nación del Tercer Mundo y las sanciones económicas extremadamente severas que impone Estados Unidos desde hace más de medio siglo no han impedido que la isla del Caribe disfrute de un sistema educativo eficiente, recordando así que debe ubicarse al ser en el centro del proyecto de sociedad.

En cuanto a los objetivos de desarrollo sostenible para el 2030 Cuba ya en el año 2015 había alcanzado grandes metas sociales, y con tales logros crecieron y se multiplicaron, de manera tal que el país llegó a ese año con la mayoría de sus metas cumplidas, lo cual se refrendó en Naciones Unidas con su compromiso de la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y sus 17 objetivos dirigidos a promover el progreso humano inclusivo y la armonía con la naturaleza.

Es por ello, que en Cuba se trabaja arduamente en la articulación de la agenda 2030 con las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a partir de la visión, ejes y sectores estratégicos definidos hasta el 2030, dentro de lo cual el sector educacional ocupa un papel de primer orden. Razón esta que hace apreciar la sostenibilidad desde un enfoque sistémico (Figura 2) que contempla los

aspectos siguientes:

**Figura No. 2 Enfoque sistémico para la gestión financiera sostenible de las IES en Cuba**



Fuente: Elaborado por los autores

1- La sostenibilidad ligada a la estructura de las fuentes de financiación de la IES, en base a lo cual la gestión financiera sostenible debe enfocarse en la:

 Rigurosidad en la captación, planificación y asignación de recursos,

 Autonomía presupuestal.

2- La sostenibilidad financiera vista como la capacidad que tiene la IES para gestionar adecuadamente sus recursos y asegurar la misión en el corto, mediano y largo plazo, desarrollando las metas propuestas para la comunidad, el entorno, la región y la institución misma, debiéndose centrar en:

 El proceso de planificación estratégica,

 Aumento de la cobertura con calidad,

 Distribución adecuada de recursos, y seguimiento y control de la ejecución presupuestal,

 Destinar recursos para la mejora y el sostenimiento de la infraestructura física y tecnológica,

 Garantizar los insumos requeridos en los procesos sustantivos,

 Sistema de información integrado de gestión financiera que permita monitorear las actividades, verificar el cumplimiento de indicadores de gestión, sistema de costos, presupuestos y flujos de caja para la toma de decisiones ágiles y oportunas,

 Análisis sistemático y oportuno del comportamiento financiero de la IES,

 Gestión de cobranzas,

 Conocimiento estricto del marco regulatorio.

3- Cuando la institución es capaz de funcionar con recursos propios conseguidos a través de la diversificación de fuentes de financiación, en la creación de alianzas estratégicas y en la prestación de nuevos servicios con el fin de lograr disminuir la dependencia de la IES del presupuesto del Estado, sin que el mismo deje de hacer sus aportes correspondientes, incluyendo aspectos, tales como:

 Generación y gestión de recursos financieros propios,

 Creación de alianzas estratégicas con otras instituciones, con el sector productivo y con el

Estado,

 Aplicar en convocatorias para financiar proyectos nacionales e internacionales y su gestión,

 Austeridad y transparencia en la gestión presupuestal,

 Fortalecimiento del proceso de extensión universitaria,

 Incrementar y mejorar la cartera de productos y servicios ofrecidos por las unidades académico- investigativas, y administrativas,

 Diversificación de fuentes de financiamiento,

 Articulación de los componentes institucionales (formación, investigación, extensión, administrativo, financiero)

 Mejoramiento de las relaciones entre IES-Empresa-Estado

**3. Modelo de financiación de las IES en Cuba.**

El proceso de planificación estratégica del MES y la planificación financiera a corto, mediano y largo plazos constituyen una necesidad en el desarrollo de las IES, lo que visto como un enfoque prospectivo constituye el soporte para proyectar su desarrollo futuro, siendo el proceso de planificación estratégica en su imbricación con la planificación financiera el escenario ideal para la cuantificación material y financiera de los objetivos estratégicos de la organización, así como su factibilidad y viabilidad, a la vez que ofrecen las diferentes alternativas para la toma de decisiones.

La planificación estratégica y la planificación financiera se desarrollan paralelamente y de manera interconectada definiendo los objetivos y criterios de medida, y los recursos financieros a demandar para dar respuesta a los primeros. Stephen (1996) define la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ingresos y gastos, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. Brealey y Myer (1994) la definen como la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes.

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

De esta forma es criterio del autor que la planificación financiera es un proceso mediante el cual se estima la demanda de recursos humanos, materiales y financieros a partir de las distintas alternativas posibles que se definan para alcanzar los objetivos previstos en el proceso de planificación estratégica de la organización, utilizando los métodos, procedimientos, herramientas y técnicas financieras y matemáticas necesarios para ello. Es una variable crítica que permitirá a la organización el logro de su misión, en armonía con la visión de futuro que se haya definido en su estrategia, y para el caso objeto de estudio en una organización tipificada como pública, se buscará maximizar el uso de los recursos presupuestarios del Estado para el cumplimiento de lo que por ley tiene definido el país.

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

 La coherencia en la planificación por las unidades organizativas que conforman la organización hasta el nivel que se defina, con sus responsables respectivos,

 La preparación del capital humano que participa en el proceso de presupuestación,

 La correspondencia con la planificación estratégica de la organización para facilitar el logro de los objetivos previstos,

 No obviar las fortalezas de las IES para la obtención de recursos complementarios al financiamiento del presupuesto del Estado,

 La fiscalización de los destinos finales de los recursos en cualquiera que sea el nivel de aplicación.

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

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

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

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

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

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

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

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

 Ausencia de procederes para la fiscalización del gasto público que constituyan la contrapartida al manejo y rendición de cuentas de manera transparente por directivos y funcionarios públicos.

De este modo las organizaciones que realicen un sistemático análisis de su plan financiero y de la gestión del gasto público de modo innovador tendrán el resultado de aplicar un modelo de gestión económico-financiero de carácter prospectivo, en una dinámica de mejoramiento continuo e integrador desde la base del registro contable y operacional del presupuesto, con el consecuente mecanismo de fiscalización de su destino final, el que estará diseñado acorde con las leyes y normas del país u organización de que se trate.

Por lo tanto, el enfoque sistémico de la planificación financiera debe ser desde una visión conceptual diferente a los paradigmas tradicionales para que integre los principales ejes de su motricidad por medio de los cuales podrá conducir a la organización al cumplimiento eficiente, efectivo y eficaz de su misión a futuro. (Figura 3)

**Figura No. 3 Enfoque sistémico del modelo de planificación financiera.**



Fuente: Elaborado por los autores

Al abordar los aspectos que se consideran básicos dentro de cada una de las técnicas empleadas se describen en la literatura científica entre otros: los sistemas de presupuesto tradicional, presupuesto por programas, el presupuesto base cero (PBC), y el presupuesto basado en el desempeño. Especial atención merece el presupuesto base cero con él que se contribuye a todos los niveles para que se piense en la posibilidad de cumplir sus misiones de forma diferente, mientras que la presupuestación incremental no estimula generalmente esta clase de reflexiones. Por consiguiente, una de las mayores ventajas de la planificación financiera asumida por la técnica del PBC es la identificación de métodos alternativos operacionales para la proyección financiera en cualquier organización.

A menudo, la sugerencia de practicar estos métodos nuevos surge en los niveles más bajos de la organización, es decir, desde las unidades de base, lo que garantiza una mayor participación de los sujetos o agentes económicos, y contribuye a su consolidación de manera más efectiva, así como también el control de los resultados finales.

Consecuentemente, en el proceso de formulación del presupuesto es conveniente recurrir a la técnica del PBC que trata de reevaluar cada año, todos los programas y gastos de una organización, proporcionando información detallada sobre los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitan para lograr los resultados deseados en la estrategia de la misma. En Cuba la tendencia ha sido elaborar los presupuestos con sentido y visión incrementalista aun cuando el interés y las acciones del Estado y el Gobierno, en base a la política del país, es la optimización del uso de los recursos financieros por la carencia cada vez más acusada de estos en un entorno de la economía muy complejo. El PBC otorga al máximo directivo de la entidad la responsabilidad de que éste justifique por qué debe recibir ese presupuesto, con él se vuelven a evaluar todas las actividades programadas para ver cuáles deben eliminarse, recibir fondos a un nivel reducido, recibir fondos al nivel actual, o recibir fondos con un incremento. En este sentido el proceso de presupuestación cumplimenta tres pasos fundamentales:

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

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

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

Este método puede ser muy útil en cualquier organización, y si se aplica con todo rigor y cuidado, los resultados llegan a ser invaluables, pues según experiencias internacionales se han logrado reducciones presupuestales de veinte puntos porcentuales o más, sin afectar la calidad de las actividades a desarrollar, así como también es un mecanismo idóneo para la reasignación de recursos financieros inmovilizados a otras actividades u objetivos priorizados.

Así mismo, con la utilización de esta técnica, el rigor en la planificación financiera, el registro y control sistemático del presupuesto público, y su utilización para los fines adonde fue asignado, se complementan las estrategias para alcanzar niveles de fiscalización del gasto público en las IES cubanas que muestren la debida transparencia en su uso por los actores fundamentales del proceso docente y educativo de la enseñanza superior.

**4. Fiscalización del gasto público.**

El gasto público en las condiciones actuales de alta incertidumbre económica y financiera, requiere que se rinda cuentas de cómo se ejercen los recursos públicos y cómo éstos contribuyen a lograr la eficacia de sus servicios. En este contexto aparecen en diversos países las denominadas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), las que en el caso de Cuba son múltiples en función del nivel de subordinación en que se encuentren, e igualmente es el Estado quien define los entes responsables de ejercer el papel de fiscalización del patrimonio en el sector público.

Las EFS juegan un rol destacado en el control de las entidades públicas, y por ende demuestran que los diferentes mecanismos o formas de fiscalización trabajan con rigor y de manera efectiva, detectando los gastos superfluos, el despilfarro, la corrupción, el desorden y la indisciplina financiera, recomendando y exigiendo a las entidades públicas la forma de trabajar con eficiencia, efectividad u eficacia, junto a un sistema de rendición de cuentas oportuno y sistemático.

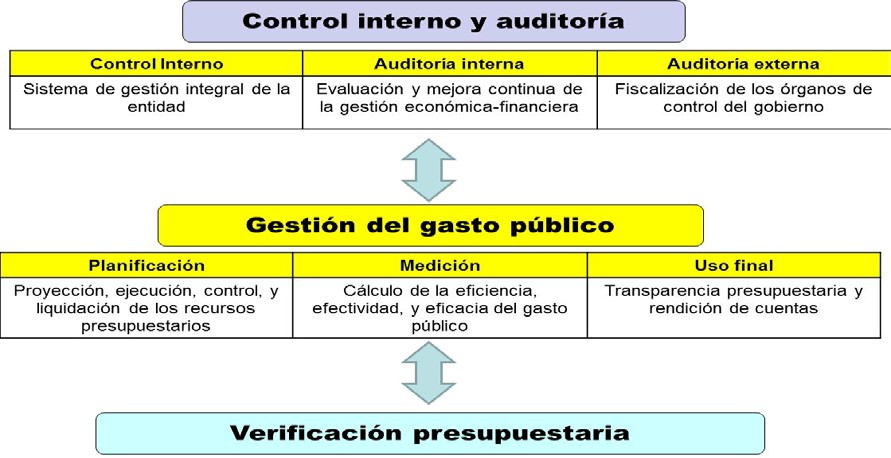
En Cuba existe el Ministerio de Finanzas y Precios que tiene como una de sus funciones estatales la de fiscalización del gasto público, la cual ejerce por medio de las atribuciones que le concede las normas

legales vigentes, específicamente la Resolución 25 de fecha 23 de enero de 2013, y en la cual se establece el procedimiento para la verificación presupuestaria.

Por su parte la Contraloría General de la República (CGR) ejerce su función fiscalizadora de manera integral abarcando todo el universo de procesos y subprocesos del ejercicio presupuestario, incluyendo además la confirmación del cumplimiento de las normas del control interno a partir del sistema de control interno establecido en cada entidad pública.

En Cuba la fiscalización del gasto público se enfoca a través de un esquema orgánico que pasa desde un nivel en que cada entidad está obligada a establecer oficialmente su sistema de control interno, viendo este como un sistema de gestión integral de la misma, e incorporando las unidades de auditoría interna como eslabón de control que responde a los intereses de la alta dirección de la propia entidad y rinde cuenta a los órganos superiores de control, sea en el órgano central a la que se subordina la entidad o a la propia CGR por intermedio del ente mencionado con anterioridad. (Figura 4)

**Figura No. 4 Esquema orgánico para la fiscalización del gasto público.**



Fuente: Elaborado por los autores

En este escenario se gestiona en gasto público en donde se implementan los propios mecanismos de control de carácter sistemático desde la fase de proyección anual del gasto público, la medición de su eficiencia, efectividad y eficacia en su uso, y la rendición de cuentas de los sujetos de control sobre el destino final de los recursos asignados por el Estado para cumplir con su encargo sobre la base de la misión y los objetivos declarados en su planificación estratégica.

Finalmente, se encuentra la verificación presupuestaria como la acción fiscalizadora más dinámica del sistema de control del MES, por cuanto por medio de ella se alcanza remover las bases de registro y control del gasto público y los mecanismos de rendición de cuenta de los administradores de recursos desde el nivel básico hasta la alta dirección, cuyo cumplimiento ha redundado en resultados positivos para la organización, pues hoy día el 95% de las entidades mantienen un estado del control interno y de sus estados financieros evaluados de razonables. A este sistema de fiscalización se añade además que cada dos años la CGR aplica una acción de control al proceso de liquidación del presupuesto, que clasifica como una auditoría financiera; y donde el resultado más representativo del impacto de la fiscalización del gasto público en la red de IES subordinadas al MES.

**Conclusiones:**

 La economía de la educación en los últimos años ha pasado a ser un escenario con enfoques marcados hacia la eficiencia en la asignación de los recursos públicos, teniendo relación directa con el desarrollo económico de cualquier país, por lo cual las IES públicas están obligadas a conocer sí los gastos en que incurren, responden y justifican la misión que deben cumplir, con los recursos disponibles.

 El gasto público en Cuba asociado a la educación superior se distingue por ser enteramente una obligación del Estado según se establece por la Constitución de la República, siendo una gratuidad a la que tiene derecho todo ciudadano.

 El proceso de planificación estratégica en las IES de Cuba presupone la interconexión con la planificación financiera y la integración de los procesos sustantivos de la organización en el uso de los recursos humanos, materiales, financiemos y de información, aunque la segunda por sí misma no solo proporciona los recursos que se demandan, sino que también los cuantifica, clasifica, ordena, y fiscaliza de manera que la dirección en cualquier nivel pueda informarse, sino que contribuye a evaluar, y decidir las alternativas más convenientes, y disponer de los argumentos y fundamentaciones para los niveles correspondientes.

• La técnica del PBC combinada con otras herramientas contribuye a demostrar la necesidad de la formulación y el uso eficiente de los recursos presupuestarios, así como posibilita el aumento o disminución de los indicadores en función de los niveles de actividad propuestos, los que se verán justificados en la misma medida que se perfeccione el sistema y se comprenda y extienda el uso de estas herramientas y técnicas, las que darán un mayor valor agregado y potencia soluciones integrales y un mejor control de las tareas y actividades del proceso.

 Actualmente los órganos e instituciones de control y fiscalización en la administración pública en Cuba vuelcan su atención en la actuación preventiva y orientadora dentro del proceso de fiscalización, con el propósito de minimizar los errores involuntarios, la negligencia, la inobservancia en el cumplimiento de las funciones, y los de perfil corruptible, por parte de los sujetos que intervienen en la gestión presupuestaria de las IES.

 El resultado obtenido a partir de la existencia e implementación de un buen sistema de fiscalización del gasto público es inconmensurable, razón por la cual este se debe potenciar y afianzar para alcanzar un mejor empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, y de información previniendo y minimizando el despilfarro, la negligencia, el fraude, la corrupción en el cumplimiento de la misión de la IES de que se trate.

**Bibliografía:**

1. Allen, H.W, Rachlin, R. (Ed). (2002). Manual de Presupuestos. Ciudad de México, México: Mc

Graw Hill-Primera edición.

2. Amat, J.M.; Soldevilla, P. y Castelló, G. (Ed) (2011). Control presupuestario. Barcelona, España: Gestión 2000.

3. Andere, E. (Ed). (2006). México Sigue en Riesgo: El Monumental Reto de la Educación.

Ciudad de México, México: Editorial Planeta.

4. Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

CEPAL. Serie Manuales. (69). Santiago de Chile. Chile.

5. Burbano, J. E, y Ortiz, A. (Ed). (2004). Presupuestos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill- Segunda edición.

6. CGR. (2011). Resolución 60 Normas del sistema de control interno. La Habana, Cuba.

7. Cohen, E. (septiembre-diciembre de 2002). Educación, eficiencia y equidad: una difícil convivencia. Revista Iberoamericana de Educación. (30), pp.105-124.

8. Del Rio, C. (Ed). (2000). El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teoría y práctica. Ciudad de México, México: Thomson-Novena edición.

9. Lauchy, A. (2012). Metodología para el proceso de presupuestación del Ministerio de Educación Superior en Cuba. Ponencia al VIII Congreso Internacional Universidad 2012. La Habana, Cuba.

10. Lauchy, A. (2016). Eficiencia económico-financiera en la gestión del gasto público del

Ministerio de Educación Superior de Cuba. EKOTEMAS. (Vol. 2, No.3).

11. Lazzari, L. (2007). El presupuesto base cero con información incierta. Facultad de Ciencias

Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

12. López, A. (Ed.). (2011). Libro blanco de los costes en las universidades. Madrid, España: Evergráficas, S. L.

13. Martin, E. (2009). El papel de la financiación en el Proceso de Bolonia: un análisis de la suficiencia, eficacia y equidad de los modelos de financiación universitaria de Europa. *Revista Presupuesto y Gasto Público*. (55), pp. 121-139.

14. MES, (Ed.). (2011). Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación

Superior. Sistemas y Subsistemas. La Habana, Cuba: Félix Varela.

15. Moreno, J. L. (Ed). (1998). Economía de la educación, Madrid, España: Pirámide.

16. Prior, D. (6 de noviembre de 2011). Eficacia, eficiencia y gasto público. ¿Cómo mejorar?.

*Revista de contabilidad y dirección.* (13), pp.11-20.

17. Pyhrr, P. A. (1977). (Ed). Presupuesto Base Cero. Ciudad de México, México: Limusa.

18. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe.

Paris, Francia.

1. Dr. C. PT. Armando Lauchy Sañudo, email ([lauchy@mes.gob.cu)](mailto:lauchy@mes.gob.cu), Ministerio de Educación Superior. Cuba. [↑](#footnote-ref-1)
2. MSc. PA. Elena María Acosta Chang, email ([elena@esceg.cu)](mailto:elena@esceg.cu), Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba. [↑](#footnote-ref-2)