

Evaluación del aseguramiento material y financiero en instituciones de ciencias médicas de Cuba ¿Es una necesidad?

Appraisal of material and financial assurance in medical science institutions from Cuba. Is it a necessity?

MSc. Lizmary Ricardo Herrera^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-2606-573X>

Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar¹ <https://orcid.org/0000-0002-6856-6479>

Dr.C. Marisol Pérez Campaña¹ <https://orcid.org/0000-0002-4314-7809>

¹Universidad de Holguín, Cuba.

*Autor para la correspondencia. Correo electrónico: liz@uho.edu.cu; liz1987cu@gmail.com

RESUMEN

Introducción: las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a inmensos desafíos en cuanto a las formas de gestión que le faciliten un funcionamiento más eficiente y competitivo, además de ser conocido que existen limitaciones de recursos, por lo que se requiere la incorporación de técnicas modernas de gestión que contribuyan eficazmente al proceso de toma de decisiones para el aseguramiento de sus procesos sustantivos.

Objetivo: evaluar la gestión del aseguramiento material y financiero en instituciones de ciencias médicas de Cuba.

Métodos: desarrollar un procedimiento para la gestión del aseguramiento material y financiero basado en los enfoques estratégico, sistémico e integrado. Para la aplicación del procedimiento se escogieron las universidades de ciencias médicas de Holguín, Camagüey, Villa Clara y La Habana.

Resultados: la información obtenida permitió evaluar la gestión del aseguramiento material y financiero en cuatro instituciones de ciencias médicas cubanas y como resultado se aprecia que las actividades con mayores dificultades están relacionadas con la infraestructura y los servicios universitarios.

Conclusiones: a través del diagnóstico de las actividades que forman parte del aseguramiento material y financiero (planificación económica, administración financiera, contabilización, comercialización, infraestructura, logística, vitalidad de la institución y los servicios universitarios) se pudieron detectar las principales deficiencias que afectan las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria. A partir de estas, se trazaron acciones de mejora que contribuyen al incremento y la sostenibilidad de la satisfacción de la comunidad universitaria.

Palabras claves: aseguramiento material y financiero, sistémico, integrado, mejora continua

ABSTRACT

Introduction: High Education Institutions (HEI) face immense challenges in terms of management methods that facilitate a more efficient and competitive functioning; it is also known that there are resource limitations, which require the incorporation of modern management techniques that effectively contribute to decision making for the assurance of substantive processes.

Objective: to evaluate the management of material and financial assurance in Cuban medical science institutions.

Methods: a procedure for the management of material and financial assurance based on strategic, systemic and integrated approaches was developed. For the implementation of the procedure, the universities of medical sciences from Holguín, Camagüey, Villa Clara and Havana were chosen.

Results: the information obtained allowed us to evaluate the management of material and financial assurance in four Cuban institutions of medical sciences; as a result, it is seen that the activities with the greatest difficulties are related to infrastructure and university services.

Conclusions: through the diagnosis of the activities that are part of the material and financial assurance (economic planning, financial administration, accounting, commercialization, infrastructure, logistics, vitality of the institution and university services) it was possible to detect the main deficiencies that

affect the conditions of study, work and life of the university community.

From these, improvement actions were designed, which contributes to increase satisfaction of the university community and the society.

Key words: material and financial assurance, systemic, integration, continuous improvement

Recibido: 07/01/2019.

Aprobado: 04/04/2019.

Introducción

El complejo contexto económico en que se desarrollan países como Cuba tiene impacto directo en el financiamiento de la educación superior, la cual constituye un bien público de alta prioridad para la máxima dirección gubernamental. Ante estas limitaciones de recursos materiales y financieros, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben responder con alto grado de creatividad y flexibilidad, además concuerdan en reconocer la significación que posee la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros. En este sentido resulta esencial el papel del aseguramiento material y financiero como proceso de apoyo universitario, de ahí la necesidad de aplicar herramientas de gestión, científicamente fundamentadas, que aseguren la mejora continua de los resultados de los procesos sustantivos universitarios.

Además, en la actualidad y en el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano, el uso adecuado de los recursos y el logro de impactos favorables con estos constituye una prioridad para las universidades, aún más en los momentos actuales de integración de la educación superior, lo que ha contribuido a fortalecer los procesos sustantivos y por otro lado a incrementar las necesidades de recursos materiales y financieros. Todo esto complejiza las

decisiones (recursos limitados y una infraestructura deteriorada), lo que evidencia la necesidad de herramientas de gestión más integrales que favorezcan el desarrollo institucional.

En las instituciones de ciencias médicas, dada la complejidad de los procesos que en ellas se realizan y la alta responsabilidad social de este sector, son necesarios enfoques de gestión que garanticen un alto nivel de calidad y eficiencia de los servicios asistenciales y todos sus procesos sustantivos. Las necesidades relacionadas con la asistencia médica, la gestión de la investigación y el posgrado académico y la imprescindible calidad intrínseca e impacto social que deben tener la formación que se imparte y los proyectos que se ejecutan, son aspectos de cuya complejidad las instituciones de ciencias médicas toman cada vez mayor conciencia y que requieren respuestas de calidad y cambios en sus formas de gestión. Una de las respuestas a la situación planteada es la implantación de un sistema de gestión para el aseguramiento material y financiero, el cual establece relación con los sistemas de gestión de la calidad, lo que contribuye a la mejora continua de los procesos y de la organización en general.

Estudios realizados en el ámbito internacional proponen modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria.^(1,2,3,4,5,6) De igual forma en Cuba se ha avanzado en la concepción de modelos y procedimientos para IES.^(7,8,9,10) Sin embargo, abarcan los procesos estratégicos y sustantivos, mientras que los procesos de apoyo son menos tratados, en especial en el aseguramiento material y financiero que tiene una contribución importante para el logro de los primeros, solo en uno de los modelos propuestos,⁽⁸⁾ se hace referencia a estos procesos, sin profundizar en herramientas que permitan diagnosticar el estado actual de las condiciones de estudio, trabajo y vida y se propongan acciones de mejora con la utilización de técnicas para la asignación de los recursos materiales y financieros.

Otros autores ^(11,12,13,14) han propuesto procedimientos y metodologías para la gestión del aseguramiento material y financiero, en general la principal carencia es la ausencia del enfoque estratégico, sistémico e integrado, tratan el aseguramiento material y financiero desde uno de sus subprocesos, ya sea desde la planificación económica, la contabilización o la administración

financiera, se aprecia un tratamiento escaso del aseguramiento material (logística, infraestructura) y no establecen relación con los sistemas de gestión de la calidad, lo que limita la mejora continua de los procesos y de la organización en general.

Se reconoce la propuesta de uno de los autores,⁽¹¹⁾ a través del diseño del sistema de dirección de la Gestión Económico Financiera (GEF) del Ministerio de Educación Superior (MES), donde incluye elementos que aportan al aseguramiento material y financiero por el propio objetivo de la GEF; sin embargo, no profundiza en herramientas para la gestión de estrategias de mejora de las condiciones de estudio, trabajo y vida, carece de un sistema de indicadores que evalúen su impacto en la gestión de los procesos sustantivos y establezcan relación con los sistemas de gestión de la calidad.

La Junta de Acreditación Nacional (JAN), organismo encargado de evaluar la calidad en las IES, diseñó reglamentos y guías para la mejora continua de la gestión de estas instituciones, a través del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), el cual está integrado por los sistemas de evaluación de carreras, maestrías, doctorados, especialidades e instituciones. En cada uno de estos programas existe una variable que permite diagnosticar el estado actual del aseguramiento material y financiero que soporta los procesos universitarios de cada institución, por lo que tiene una directa implicación en los requisitos para alcanzar la excelencia de dichas actividades.

A partir de un diagnóstico realizado, ^(15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26) se ha podido comprobar lo siguiente:

- en las evaluaciones institucionales de varias universidades, así como en la evaluación de los objetivos en el período 2012-2018, uno de los problemas planteados se relaciona con las insuficiencias en la infraestructura universitaria, que provocan afectaciones en las condiciones de estudio, trabajo y vida
- se desconoce por parte de la comunidad universitaria 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

Para dar solución a la problemática se desarrolló un procedimiento que integra herramientas del control de gestión, sustentado en los enfoques estratégico, sistémico e integrado, aplicado en cuatro instituciones de ciencias médicas.

Método

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se desarrolló un procedimiento para la gestión del aseguramiento material y financiero en IES, ⁽¹⁸⁾ el cual está estructurado en cuatro etapas y dieciséis pasos. El procedimiento está basado en las exigencias planteadas por los sistemas de gestión de la calidad para las IES y el Modelo de GEF del MES. Primeramente, se realizó una revisión de los enfoques metodológicos, con el objetivo de encontrar invariantes, diferencias e incluso detectar posibles elementos no tratados y exigidos por el marco legal o los requerimientos de desarrollo de la sociedad. La metodología utilizada fue del tipo exploratoria, cualitativa y descriptiva. El carácter exploratorio, manifiesto en el análisis y síntesis a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados relacionados con enfoques teóricos, metodológicos y prácticos para la gestión del aseguramiento material y financiero en universidades, con el objetivo de mejorar la gestión del proceso o buscar oportunidades de mejora.

El cualitativo, en la inducción, deducción y análisis histórico lógico para la comprensión de los aportes de diversos autores, en sus perspectivas respecto a la mejora de la gestión de los procesos, en función de extraer aquellos elementos principales que la convierten en exitosas. El descriptivo, en la intencionalidad de analizar con un enfoque sistémico las aplicaciones prácticas de las herramientas propuestas por los autores nacionales e internacionales.

Etapas I. Preparación inicial

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo la gestión del aseguramiento material y financiero, para lo cual se debe incorporar la participación y colaboración responsable de la comunidad universitaria, con el apoyo 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.

Etapa II. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del aseguramiento material y financiero en la IES

Objetivo: determinar el estado actual en que se encuentran los subprocesos (gestión económica financiera y aseguramiento material) que forman parte del proceso de aseguramiento material y financiero, los recursos necesarios para asegurar un desempeño adecuado y los subprocesos transversales (control interno y estadística e información). En la figura 1 se muestra el esquema general de diagnóstico propuesto.

Etapa III. Proyección y ejecución de acciones de mejora

Objetivo: diseñar a partir de las deficiencias encontradas, acciones que permitan la mejora continua del aseguramiento material y financiero, así como herramientas para la asignación de recursos, previo establecimiento de prioridades.

Etapa IV. Control y seguimiento de las acciones de mejora

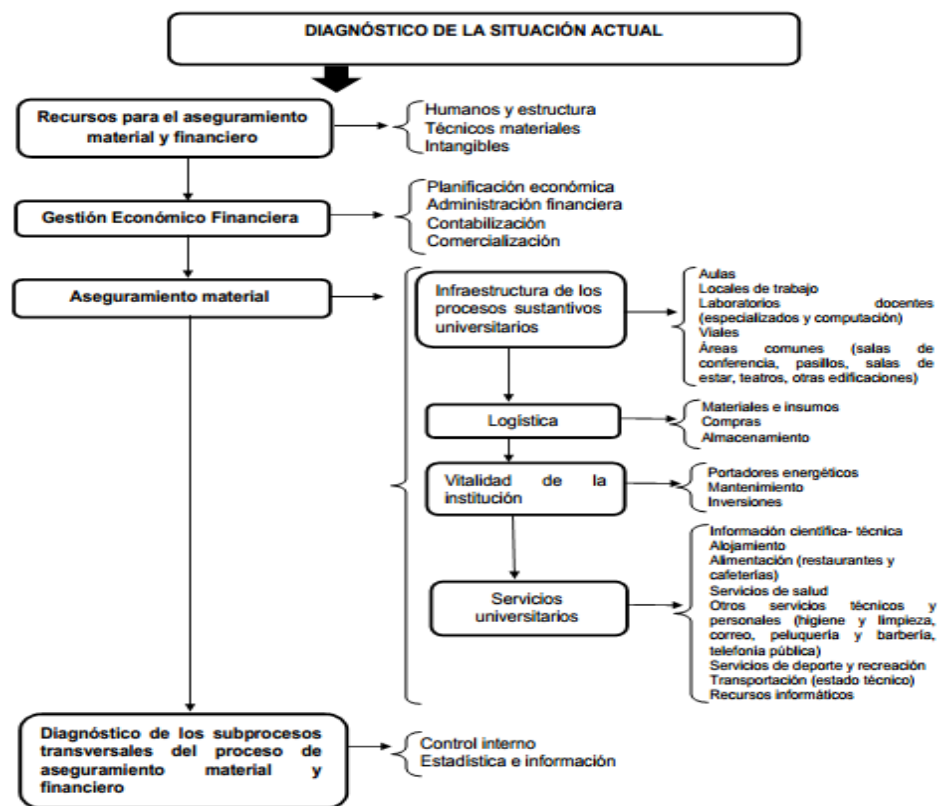
Objetivo: Efectuar el control, el seguimiento y la evaluación sistemática y objetiva de los niveles de ejecución e impacto de las acciones y, en función de estas, realizar los cambios pertinentes.

Fig 1. Esquema general de diagnóstico de la situación actual de la gestión del aseguramiento material y financiero en IES.

Resultados

Para realizar la aplicación del procedimiento se escogieron las universidades de ciencias médicas de Holguín, Camagüey, Villa Clara y La Habana, las cuales son integrantes del Consejo Provincial de

Educación Superior, estructura que permitió la socialización y el control del procedimiento por aplicar. Aunque se muestran los resultados de cada etapa del procedimiento, el resultado principal se reflejó en la etapa de diagnóstico, lo que constituye los antecedentes del diagnóstico de una investigación posterior.



Etapa I. Preparación inicial

Se logró sensibilizar a los miembros del Consejo de Dirección con la evaluación de la gestión del aseguramiento material y financiero. Se comunicó a los directivos y trabajadores implicados en el estudio su objetivo y se informaron los resultados positivos asociados al finalizar el diagnóstico, así como la elaboración de acciones de mejora; se les explicó el procedimiento a utilizar y las técnicas

que se emplearán en su aplicación. Se conformó el cronograma del proceso de evaluación, donde se definieron las actividades por desarrollar, fecha de implantación y responsables directos en cada una de las actividades.

Se conformó el equipo de trabajo, con sus miembros y el jefe del grupo; la dirección de las instituciones seleccionadas determinó que debía estar integrado por los vicerrectores responsables de este proceso, a la vez que fueran los jefes del grupo, el directivo que atiende la actividad administrativa y de servicios, el directivo del área económica y especialista principal de contabilidad, finanzas, el energético y el secretario general del sindicato.

Conformado el grupo de trabajo, se planificaron y desarrollaron acciones de capacitación, según las necesidades de conocimiento y tareas de cada miembro. Como resultado se logró el compromiso y apoyo de los directivos e implicados y se alcanzó el involucramiento necesario con la actividad y el nivel de conocimiento necesario para una adecuada ejecución del procedimiento. Con el fin de organizar las actividades por el grupo de trabajo, se definieron las responsabilidades de cada uno de sus integrantes, a través de la matriz OVAR (objetivos, variables de acción y responsables), en tanto el cronograma se estableció en función de las variables de acción definidas en la matriz OVAR y fue aprobado en consejo de dirección de cada una de las instituciones.

Etapa II. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del aseguramiento material y financiero en la IES

Para la etapa de diagnóstico se realizó la evaluación de los indicadores propuestos, en el período 2015-2018. Durante la evaluación se efectuaron encuestas y entrevistas a directivos, estudiantes, profesores y trabajadores no docentes, para lo que se tomaron como muestra las facultades de ciencias médicas, estomatología y enfermería, tecnología de la salud, el Departamento de Filosofía e Historia, departamentos de Marxismo-Leninismo y las filiales universitarias municipales, así como

varias instituciones de salud del municipio de cada una de las provincias. De igual forma se realizaron entrevistas a los rectores, vicerrectores y asesores, decanos, jefes de departamentos y otros directivos; fueron entrevistados y realizadas reuniones con estudiantes y profesores de la sede central y de tres municipios. La cantidad de encuestados por universidades y estratos se muestran en la (tabla I).

Tabla I. Cantidad de encuestados por universidades y estratos.

IES	Estudiantes	Profesores	Trabajadores no docentes	Directivos
Universidad de Ciencias Médicas de Holguín	912	309	81	123
Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey	896	268	73	147
Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara	1317	439	153	107
Universidad de Ciencias Médicas de La Habana	1296	683	162	153
Total	4421	1699	469	530

Fuente: Elaboración propia.

En el subproceso de la GEF se aplicaron encuestas a la comunidad universitaria para conocer la relación e impacto que tiene este aspecto entre los estudiantes, profesores y trabajadores no docentes. En el caso de los estudiantes (76%), las mayores insatisfacciones se centran en el desconocimiento acerca del plan de la economía y el presupuesto, mientras que para los profesores (42,05%) y trabajadores no docentes (61%), la mayor insatisfacción está relacionada con el desempeño de la gestión de este proceso y manifiestan que no da respuestas adecuadas y en el tiempo requerido.

En el caso del aseguramiento material, las mayores dificultades están relacionadas con las actividades de la infraestructura que sustenta los procesos sustantivos y los servicios universitarios. A continuación, se muestran de manera general los resultados de las herramientas propuestas.

Aulas: Los estudiantes y profesores de manera general evalúan de regular las condiciones materiales que se ofrecen en las aulas para el desarrollo de la actividad académica. Los componentes con mayores dificultades, según la percepción de los estudiantes, son: pizarrón (67%), medios técnicos (87%) y ambientación (62%). En el caso de los profesores: medios técnicos (93%), pizarrón (78%), ambientación (67%) e iluminación (61%). A través de las verificaciones en el terreno, se pudo comprobar la situación deficiente de las aulas: la insuficiente iluminación y la ausencia en todas las aulas de medios técnicos (data show, TV, PC entre otros).

Locales de trabajo: Los profesores (76,7%) y trabajadores no docentes (65,4%) califican de regular las condiciones materiales donde desempeñan su trabajo individual. Para los profesores, las mayores insatisfacciones están relacionadas con los materiales e insumos (80%), la iluminación (76,7%) y el mobiliario (73,3%). En cambio, en los trabajadores no docentes la mayor insatisfacción tiene que ver con la ambientación (55,7%). Además, a través de las verificaciones en el terreno se pudo comprobar el deterioro significativo de la carpintería y, cuando llueve, la filtración de agua en algunos locales de trabajo.

Laboratorios docentes (especializados y de computación): En las encuestas realizadas se pudo conocer que los estudiantes (52%) califican de regular la disponibilidad material en los laboratorios especializados que garanticen un adecuado desarrollo de las prácticas. Mediante verificaciones en el terreno se pudo comprobar el deterioro del mobiliario, deficiente estado técnico y obsolescencia en una gran parte del equipamiento. En el caso de los de computación, los encuestados califican de bien (62%) la disponibilidad material; sin embargo, existe un porcentaje (38%) representativo que lo califica de regular. A través de entrevistas y verificaciones en el terreno, se pudo apreciar que han existido avances en el nivel de modernización del equipamiento; sin embargo, hay limitaciones en iluminación, mobiliario en mal estado y deterioro en los accesorios de cómputo.

Información científico- técnica: En las encuestas se analizó el criterio de estudiantes y profesores en cuanto al nivel de actualización del respaldo bibliográfico (textos básicos, guías de estudio, materiales, revistas científicas) que se les brinda para desarrollar sus estudios y sobre la

disponibilidad de textos en la biblioteca del centro. En ambos casos existen insatisfacciones con este servicio, a pesar de existir calificaciones entre bien y excelente, sobre todo en el segundo caso. Al profundizar en la temática, se pudo verificar que la disponibilidad de bibliografía actualizada no es la adecuada, influida por los bajos niveles de canjes. Por otra parte, la disponibilidad de bibliografía actualizada en soporte digital para las diferentes carreras es buena, no así su explotación por parte de los estudiantes, por falta de exigencias de los profesores y limitaciones en cuanto a la cantidad de computadoras por estudiantes.

Alojamiento: Según la percepción de los estudiantes, las condiciones materiales del alojamiento en la residencia estudiantil son calificadas de regular (65%). Los aspectos que provocan mayores insatisfacciones en los estudiantes están relacionados con el mobiliario (82%), instalaciones sanitarias (94%) y el suministro de agua (95%). Además, en verificaciones en el terreno y entrevistas se pueden apreciar y corroborar el estado de las condiciones materiales de la residencia estudiantil, al detectarse las deficiencias siguientes: carpintería de madera en mal estado, cristalería rota, ventanas de aluminio sin fijar, deterioro en las redes hidrosanitarias, falta de iluminación, entre otras.

Luego de realizado el diagnóstico se pueden resumir las principales deficiencias que afectan las condiciones de estudio, trabajo y vida en cada una de estas instituciones:

Universidad de Ciencias Médicas de Holguín

- insuficiente empleo de los entornos virtuales en las carreras de las Tecnologías de la Salud y Enfermería.
- afectaciones en las redes hidrosanitarias en el bloque docente, así como en las residencias estudiantiles.

Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey

- es aún insuficiente la utilización por parte de los estudiantes y profesores de la plataforma virtual.
- elevado número de computadoras e impresoras rotas.

- afectaciones en las redes hidrosanitarias en la residencia estudiantil.
- insuficiente cuota de Internet proporcionada por Infomed.
- existen escenarios docentes descentralizados con baja disponibilidad de computadoras
- y limitaciones con la conectividad.
- dificultades en el aseguramiento de materiales, modelaje e instrumental de uso estomatológico que limitan el desarrollo de las habilidades profesionales en el área clínica.

Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara

- insuficiente gestión de proyectos con financiamiento internacional, de acuerdo con las
- potencialidades de cooperación académica que desarrolla el centro.
- el empleo de plataformas interactivas por profesores y estudiantes es insuficiente.
- limitaciones con la disponibilidad de computadoras en uso y piezas de repuesto para la garantizar la vitalidad del equipamiento para la docencia.
- insuficiente estado constructivo de la residencia estudiantil, que afecta el bienestar universitario.

Universidad de Ciencias Médicas de La Habana

- aunque existe un sistema de gestión para la calidad, no siempre se tiene este en cuenta en la dirección de los procesos.
- la plantilla del aparato económico tiene el 41,7% de graduados universitarios, lo que se
- considera un índice bajo, de acuerdo con las exigencias del control económico y contable.
- la disponibilidad del ancho de banda no da cobertura total a las necesidades del proceso de formación; existen limitaciones en la conectividad a *Internet* e *INFOMED*.

- elevado índice de deterioro y obsolescencia de las computadoras, con mayor incidencia en los escenarios de la atención primaria de salud, lo que dificulta la preparación del estudiante.
- es insuficiente la infraestructura en algunos escenarios de formación, fundamentalmente policlínicos.

A continuación, se presentan algunas de las principales acciones de mejora aplicadas para el perfeccionamiento de la gestión del aseguramiento material y financiero en estas instituciones:

- Divulgar en los escenarios correspondientes la situación económico-financiera de la entidad, en coordinación con la FEU.
- Perfeccionar los mecanismos de información a la comunidad universitaria, así como dar capacitación sobre temas económicos a los implicados, para una mayor comprensión de la situación financiera actual y de la utilización del plan y presupuesto de la entidad.
- Realizar diagnóstico de la planta física y el mobiliario para diseñar una estrategia de compra que combine adquisición por la asignación centralizada y proyectos de colaboración para la mejora de la infraestructura.
- Gestionar proyectos de colaboración para adquirir equipamiento informático y especializado.
- Diagnosticar las principales necesidades materiales para el mantenimiento de la infraestructura universitaria, así como utilizar trabajadores del sector no estatal que complemente la ejecución de los planes de mantenimiento.
- Coordinar con otros CES y centros de información del territorio canjes que permitan al centro disponer de textos básicos.
- Contratar trabajadores del sector no estatal para la mejora y mantenimiento de la planta física y el mobiliario en la residencia estudiantil.
- Capacitar a la comunidad universitaria en el uso de bases de datos remotas y las bibliotecas digitales personalizadas, el trabajo en Red, la construcción de bases de datos telemáticas y el uso de gestores.

La implantación de estas acciones de mejora favorece el desarrollo adecuado de la gestión del

aseguramiento material y financiero, con el fin de poder asegurar de manera exitosa los procesos sustantivos universitarios.

Discusión

En el estudio realizado por Pupo Guisado y Sánchez Torres ⁽²⁷⁾ se destaca la necesidad de estudiar el clima organizacional en instalaciones de la salud pública, para lograr la mejora de los niveles de calidad deseados, por lo que existe la necesidad de perfeccionar los procesos de apoyo, en lo que los autores coinciden; sin embargo, realizan el diagnóstico a partir de la percepción de los trabajadores, sin aplicar herramientas que permita combinar la subjetividad de los niveles de satisfacción percibidos por los encuestados con la verificación objetiva y evidencias de la situación real del aseguramiento del elemento que se analice.

El diagnóstico de la situación actual del aseguramiento material y financiero, mediante la aplicación de las herramientas propuestas en las entidades objeto de estudio, permitió identificar las principales insuficiencias en la infraestructura que provocan afectaciones en las condiciones de estudio, trabajo y vida.

A partir del diagnóstico, se diseñaron acciones de mejora que permiten perfeccionar la gestión del aseguramiento material y financiero que soporta cada proceso universitario. Sin embargo, no se aplicaron métodos que les permitan a los decisores su jerarquización y calendarización.

Los resultados obtenidos ameritan el planteamiento siguiente: ¿Serán suficientes las acciones de mejora propuestas para solventar las dificultades identificadas?

Conclusiones

El procedimiento aplicado constituye una valiosa herramienta para el mejoramiento de los resultados de los procesos sustantivos universitarios, a través del perfeccionamiento de la gestión del aseguramiento material y financiero, en el cual se materializan las exigencias planteadas por los sistemas de gestión de la calidad para las IES y el Modelo de GEF del MES.

Se implementó el procedimiento en las instituciones de ciencias médicas de Holguín, Camagüey, Villa Clara y La Habana, lo que permitió identificar que las mayores dificultades en estas instituciones están relacionadas con las condiciones de aulas, locales de trabajo, residencia estudiantil, disponibilidad y actualización del equipamiento especializado y la bibliografía.

En función de las deficiencias detectadas se diseñaron acciones de mejora, factibles de acometer con vistas a alcanzar estadios superiores a los niveles en que se encontraban las entidades objeto de estudio.

Referencias Bibliográficas

1. Funzi Chimpolo JM. Tecnología para la gestión del talento humano en Instituciones de Educación Superior Angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2014.
2. Ibarra Morales LE, Casas Medina EV, Sotelo Ríos RN. La universidad estatal de Sonora: Desafíos y perspectivas de un enfoque socialmente responsable. 9no Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014; 10-14/02/2014. La Habana: Ministerio de Educación Superior; 2014
3. João Fernandes D. Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de caso: Universidad "José Eduardo Dos Santos" (Tesis). Villa Clara: Universidad Central de Las Villas; 2016.
4. Padilla Martínez MP. Modelo de gestión del emprendimiento universitario del Ecuador. Aplicación en la Universidad Estatal Amazónica. (Tesis). Matanza: Universidad de Matanzas; 2017

5. Véliz Briones VF. Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la Universidad. (Tesis). La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”; 2017.
6. Oviedo Rodríguez MD. Modelo conceptual y su procedimiento general para la planificación y el control de las Instituciones de Educación Superior. (Tesis). Matanza: Universidad de Matanzas; 2017
7. Taboada Zamora A, Balbín Arias MI, Torres Alonso A, López Gómez A. La gestión de la integración, hacia una mejor gestión del conocimiento en la Universidad Agraria de La Habana. 9no Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014; 10-14/02/2014. La Habana: Ministerio de Educación Superior; 2014.
8. Ortiz Pérez A. Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2014.
9. González Cruz E. Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de Instituciones de Educación Superior cubanas. (Tesis). Villa Clara: Universidad Central de Las Villas; 2014
10. Jaquinet Espinosa RM. Contribución al control de gestión en las Instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional. (Tesis). Matanza: Universidad de Matanzas; 2016
11. Alpízar Santana, MI. Sistema de Dirección del Modelo de Gestión Económico Financiero (MGEF) del Ministerio de Educación Superior. (Tesis). La Habana: Universidad de La Habana; 2013.
12. Pozo Ceballos S. Estrategia metodológica de auditoría interna a las relaciones de la administración financiera del Estado con la Universidad de La Habana. (Tesis). La Habana: Universidad de La Habana; 2014.

13. Rodríguez Pérez H, Fernández Andrés A, de Dios Martínez A. Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. Rev Retos. 2015[citado 10/05/2020]; 9(1):23-44. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000100002
14. Acevedo Suárez J, Ramos Carrillo F, Borrás Atienza F, Lauchy Sañudo A, Hernández Ortiz C, Salgado Regalado JM, *et al.* Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. La Habana: Félix Varela; 2017.
15. Ricardo Herrera L. Procedimiento para la autoevaluación de la gestión económico financiera con fines de acreditación en Instituciones de Educación Superior. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2012.
16. Calzadilla Evora G. La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero. Aplicación sede Celia Sánchez Manduley de la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2015
17. Frómeta Sollet M. La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero. Aplicación sede Oscar Lucero Moya de la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2015.
18. Ricardo Herrera L. La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en Instituciones de Educación Superior. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2015
19. Ricardo Herrera L, Velázquez Zaldívar R, Torralbas Blázquez AL. Procedimiento para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en el marco de la evaluación institucional. VI Conferencia internacional ciencia y tecnología por un desarrollo sostenible; 3-5/06/2015. Camagüey: Universidad de Camagüey; 2015.

20. Alonso Quiñones L. La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en la sede Manuel Fajardo Rivero de la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2016.

21. Sarduy Díaz LM. La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en la sede José de la Luz y Caballero de la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2016

22. Zombo Gongo RA. La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2017.

23. Ricardo Herrera L, Velázquez Zaldívar R, Torralbas Blázquez AL. Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades. Ing Ind. 2018[citado 06/05/2020];39(3):237-249. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000300237&lng=en&nrm=iso&tlng=es

24. Alberti Perdomo Y. Actualización del proceso de gestión económico financiera de la Universidad de Holguín. (Tesis). Holguín: Universidad de Holguín; 2018.

25. Alpízar Santana MI. La actividad económica en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior, como respaldo a la obra de la educación superior cubana. Rev Cubana Edu Superior. 2018[citado 06/05/2020]; 37(1): 94-107. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000100007

26. Ricardo Herrera L, Velázquez Zaldívar R, Pérez Campaña M. La gestión económica financiera en las universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. Univer Sociedad. 2019[citado 06/05/2020];11(1):56-66. Disponible en <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1088>

27. Pupo Guisado B, Sánchez Torres R. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en instituciones de la salud pública holguinera. CCM. 2017[citado 06/05/2020];21(4): 1128-1139. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1560-43812017000400014



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-
No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).