

# Gestión económico-financiera sostenible de las instituciones de educación superior en Cuba

Artículos  
Arbitrados

## *Sustainable economic-financial management of higher education institutions in Cuba*

ARMANDO LAUCHY SAÑUDO<sup>1</sup>  
ELENA MARIA ACOSTA CHANG<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ministerio de Educación Superior, Cuba. [lauchy@mes.gob.cu](mailto:lauchy@mes.gob.cu)

<sup>2</sup>Escuela Superior de Cuadros del estado y del Gobierno. Cuba. [elena@esceg.cu](mailto:elena@esceg.cu)

## RESUMEN

El presente trabajo es resultante de investigaciones realizadas en el proceso de perfeccionamiento de la gestión económico-financiera del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, y de la red su Instituciones de Educación Superior (IES), cuyo propósito es el 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 su aporte más importante el diseño y aplicación de un modelo de gestión sostenible del gasto público que soporta el proceso de planificación estratégica y por ende la planificación financiera a todos sus niveles, en donde se proyectan los recursos necesarios para cumplimentar los objetivos previstos y la eficacia en su uso.

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

## ABSTRACT

*This work is the result of research conducted in the process of improving the economic-financial management of the Ministry of Higher Education (MES) of Cuba, and the network of its Higher Education Institutions (IES), whose purpose is the continuous improvement of the management of public spending, which allows for more effective, efficient and effective planning and financial management; being its most important contribution the design and application of a sustainable management model of public spending that supports the strategic planning process and therefore the financial planning at all levels, where the necessary resources are projected to fulfill the planned objectives and the effectiveness in its use.*

**Keywords:** economic-financial management, public spending, sustainability.

Código JEL: I22 Financiación de la educación

## Como citar el artículo (APA)

Lauchy Sañudo, A., Acosta Chang, E. (2018). Gestión económico-financiera sostenible de las instituciones de educación superior en Cuba. *REVISTA CUBANA DE FINANZAS Y PRECIOS*, 2(2), 139-148. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/14\\_V2N12018\\_ALS](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/14_V2N12018_ALS)

## INTRODUCCIÓN

La educación es conocida como una inversión a futuro y un factor determinante para el desarrollo económico, político y social de cualquier nación. En tal sentido el gasto público en la educación tiene un rol preponderante para el logro de tales beneficios. Así mismo teniendo en cuenta este tema como prioridad, muchos países en el mundo dedican una parte importante, y cada vez más creciente de sus recursos financieros para potenciar los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de la misma.

En este sentido los estudios sobre la economía de la educación se han potenciado desde diferentes puntos de vista, y se exponen con más frecuencia 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 en el sector son temas que figuran como prioridades en las condiciones económicas, políticas y sociales a nivel global.

Hoy día es evidente el deseo de mejorar la eficiencia, efectividad, y eficacia 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; y aun cuando se precisa de técnicas de gestión que mejoren la asignación de recursos financieros, la medición del rendimiento de las administraciones públicas es un tema aun no agotado por la comunidad científica.

De tal modo desde hace varias décadas las economías de diversos países han desafiado los esquemas 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 por otra la necesidad de rendir cuentas sobre la eficiencia, en su asignación.

Para Cuba el financiamiento a la educación superior es hoy un tema de alta prioridad, y es indudable que dadas las características del modelo económico cubano disten mucho de los estilos de países capitalistas; pero como en cualquier país tiene un presupuesto en el cual se plantean los ingresos y gastos a incurrir en el año fiscal. El caso cubano ofrece 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.

Las limitaciones de recursos de todo tipo impactan sin dudas en las funciones sustantivas de las IES, lo que puede manifestarse 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. Es por ello que, la cuestión del financiamiento de la educación superior abarca no sólo el cómo se captan recursos financieros, sino también el modo en que se movilizan, planifican, distribuyen, emplean, miden y controlan.

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

El objetivo del trabajo diseñar e implementar un modelo de gestión económico-financiera sostenible que forme parte de la gestión universitaria integrado a sus procesos sustantivos, y al proceso de planificación estratégica.

Por ello, hoy día más que nunca es importante la inversión en una educación superior

sostenible por su condición de fuerza vital para la construcción de sociedades del conocimiento,

integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad.

## DESARROLLO

### 1. Sustentabilidad y sostenibilidad.

En los años ochenta frente a los fracasos de las teorías sobre el desarrollo económico, y el 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.

Así mismo 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, por lo que siempre será importante definir el alcance del mismo.

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 social que considera el acceso equitativo a los bienes de la naturaleza, en términos inter generacionales e intra generacionales.

### 2. Papel del Estado en el financiamiento 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.

La universidad fue rediseñada para un desempeño integral con una misión enfocada a las necesidades y requerimientos del país, 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.

Ello ha significado un colosal esfuerzo de la Revolución, que se ha materializado en la construcción de cientos de miles metros cuadrados en edificaciones y millones de pesos en equipamientos para laboratorios, mobiliario y otras dotaciones, sólo por mencionar los rubros más representativos, que posibilitaron la creación de una cifra impresionante de capacidades instaladas a lo largo y ancho de todo el país.

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% y a la educación superior de casi un 3%, lo que significa

un importante esfuerzo en condiciones de crisis económica internacional, escasos y limitados recursos financieros, en gran medida causados por el bloqueo del gobierno norteamericano al país, indicadores como una fortaleza que impacta en toda la sociedad y destaca logros sociales de prestigio que han reportado una contribución positiva 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, aseverando que 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. Así mismo, elogió al sistema educativo cubano expresa 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 humano en el centro del proyecto de desarrollo de la 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 1) que contempla los aspectos siguientes:

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

- a) Rigurosidad en la captación, planificación y asignación de los recursos financieros.
- b) Autonomía presupuestaria.

2- La sostenibilidad financiera vista como la capacidad que tiene la IES para gestionar adecuadamente sus recursos materiales, humanos, financieros y de información, 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:

- a) La planificación estratégica.
- b) Aumento de la cobertura con calidad.
- c) Distribución adecuada de los recursos financieros, su seguimiento, y control de la ejecución presupuestaria.
- d) Destinar recursos financieros para la mejora y el sostenimiento de la infraestructura física y tecnológica.
- e) Garantizar los insumos requeridos en los procesos sustantivos.
- f) Un buen sistema de información integrado de gestión económico-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.
- g) Analizar la información y comportamiento financiero de la IES para el seguimiento a los gastos.

- h) Gestión de cobranza.
  - i) Conocimiento del marco regulatorio.
- 3- Cuando la IES es capaz de funcionar con recursos propios obtenidos a través de la diversificación de sus fuentes de financiamiento, en la creación de alianzas estratégicas, y en la prestación de nuevos servicios con el fin de lograr disminuir la dependencia del presupuesto del Estado incluyendo aspectos, tales como:
- a) Generación y gestión de recursos financieros propios, incrementando la cartera de productos y servicios resultante de la ciencia, la tecnología y la innovación.
  - b) Lograr alianzas estratégicas y potenciar las relaciones con otras instituciones, el sector productivo, de servicios, y el propio Estado.
  - c) Participación en convocatorias internacionales para la aplicación de proyectos de colaboración internacional.
  - d) Gestión de proyectos institucionales y nacionales.
  - e) Austeridad en el gasto presupuestario, respondiendo la pregunta de ¿gastar más o gastar mejor?
  - f) Fortalecimiento y articulación de los procesos sustantivos con la gestión económico-financiera.
  - g) Diversificación de fuentes de financiamiento.

Figura No. 1 Enfoque sistémico para la gestión económico-financiera sostenible de las IES



Fuente: Elaborado por los autores

### 3. Modelo de financiamiento de las IES.

El proceso de planificación estratégica del MES tiene su continuidad en la planificación financiera a corto, mediano y largo plazos, lo que constituye una necesidad en el desarrollo de las instituciones académicas de nivel superior, lo que visto con un enfoque prospectivo, entonces la planificación estratégica constituye el soporte para proyectar su desarrollo futuro, siendo este proceso 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.

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, efectividad, y su eficacia. Por consiguiente, la planificación financiera a través de un presupuesto dará a la organización la visión general de su funcionamiento, con su debido seguimiento, control y fiscalización.

De esta forma a criterio del autor la planificación financiera es un proceso mediante el cual se estima la demanda de recursos humanos, materiales y financieros, y de información 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 de computo necesarios para ello.

La planificación financiera por su parte será la 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.

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 plasmados en la planificación estratégica, y se encuentra como parte indisoluble de dicho proceso y debe tener en cuenta:

- a) La coherencia en la planificación por las unidades organizativas que conforman la organización hasta el nivel que se defina, con sus responsables respectivos.
- b) La preparación del capital humano que participa en el proceso de presupuestación.
- c) La correspondencia con la planificación estratégica de la organización para facilitar el logro de los objetivos trazados en cada período.
- d) No obviar las fortalezas de la organización para la obtención de recursos complementarios al financiamiento del Estado.
- e) La fiscalización del destino final de los recursos financieros 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 IES aspectos que la limitan y sobre los que se debe accionar con el fin de erradicarlos o minimizarlos, los que en esencia son:

- a) Falta de concordancia e imbricación entre la planificación económica y la planificación financiera.
- b) Desconocimiento y falta de preparación, así como participación activa de los sujetos que actúan en el proceso de planificación financiera.
- c) 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.
- d) 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.
- e) Inexistencia de bases informativas y soportes informáticos para la gestión de la información y el conocimiento del área financiera de la institución.
- f) Falta de claridad en la designación, autoridad, responsabilidad, y rendición de cuentas sobre el manejo del gasto público a todos los niveles.
- g) Ausencia de procedimientos metodológicos y prácticos 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 IES 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-financiera 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.

Por lo tanto, el enfoque 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 IES al cumplimiento eficiente, efectivo y eficaz de su misión a futuro. (Figura 2)

Figura No. 2 Enfoque del modelo de planificación financiera.



Fuente: Elaborado por los autores

#### 4. Fiscalización del gasto público.

Actualmente en las condiciones de alta incertidumbre económica y financiera en el mundo, los estados y gobiernos en general deben rendir cuentas de cómo se ejercen los recursos que el Estado pone en su poder para el cumplimiento de su misión, y cómo éstos contribuyen al incremento de su efectividad, eficiencia, y eficacia. 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 entidades fiscalizadoras juegan un rol destacado en el control de las instituciones 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 (MFP) que tiene como una de sus funciones estatales la de fiscalización del gasto público, lo cual ejerce por medio de las atribuciones que le concede las normas legales vigentes 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.

De este modo 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 3)

Figura No. 3 Esquema orgánico para la fiscalización del gasto público.



Fuente: Elaborado por los autores

En este escenario en que se gestiona el gasto público es donde se implementan los propios mecanismos de control de carácter

sistemático, desde la fase de proyección anual del presupuesto, la medición de la 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 social, sobre la base de la misión y los objetivos declarados en su planificación estratégica.

Finalmente, se tiene la verificación presupuestaria como la acción fiscalizadora más dinámica del sistema de control, por cuanto a través 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.

## CONCLUSIONES

- La economía de la educación en los últimos años ha pasado a ser un escenario con enfoques desde lo económico y el institucional, trabajándose en la eficiencia de la asignación de los recursos públicos de este sector, el cual tiene relación directa con el desarrollo económico y social de cualquier país.
- El gasto público en Cuba asociado a la educación superior se distingue por ser 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, aunque la segunda por sí misma no proporciona los recursos que se demandan, los cuantifica, clasifica, ordena, y fiscaliza de manera que la dirección en cualquier nivel pueda informarse, evaluar y decidir las alternativas más convenientes, así como disponer de los argumentos y fundamentaciones para los niveles de Gobierno y de Estado correspondientes.
- Las IES están obligadas a conocer sí los gastos en que incurren, responden y justifican la misión que deben cumplir, con los recursos disponibles.
- Actualmente los órganos e instituciones de control interno 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 económica financiera de las organizaciones.

## CITAS

- Allen, H.W, Rachlin, R. (Ed). (2002). Manual de Presupuestos. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill-Primera edición.
- Amat, J.M.; Soldevilla, P. y Castelló, G. (Ed) (2011). Control presupuestario. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Andere, E. (Ed). (2006). México Sigue en Riesgo: El Monumental Reto de la Educación. Ciudad de México, México: Editorial Planeta.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. Serie Manuales. (69). Santiago de Chile. Chile.
- Burbano, J. E, y Ortiz, A. (Ed). (2004). Presupuestos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill-Segunda edición.
- Cohen, E. (septiembre-diciembre de 2002). Educación, eficiencia y equidad: una difícil convivencia. Revista Iberoamericana de Educación. (30), pp.105-124.
- 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.
- 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.
- Lazzari, L. (2007). El presupuesto base cero con información incierta. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- López, A. (Ed.). (2011). Libro blanco de los costes en las universidades. Madrid, España: Evergráficas, S. L.
- 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.
- MES, (Ed.). (2011). Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior. +temas y Subsistemas. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Moreno, J. L. (Ed). (1998). Economía de la educación, Madrid, España: Pirámide.
- Prior, D. (2011). Eficacia, eficiencia y gasto público. ¿Cómo mejorar? Revista de contabilidad y dirección. (13), pp.11-20.

## DATOS DE LOS AUTORES

ARMANDO LAUCHY SAÑUDO

Profesor Titular Graduado de Licenciado en Economía (1986) por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Director de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior, Doctor en Ciencias Económicas y profesor titular del Departamento de Finanzas de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana, profesor invitado de varias universidades de América Latina, ha investigado en diversos temas de la gestión empresarial, y administración financiera de entidades públicas, realizado trabajos de factibilidad económico-financiera y social de proyectos, especialista en gestión de PYMES, diplomado en administración pública; y miembro de proyectos de colaboración internacional de España, Bélgica y otros países, para el desarrollo de universidades públicas. Posee variadas publicaciones en revistas nacionales e internacionales. Participa como experto en investigaciones nacionales, así como en la Comisión Nacional de desarrollo del Modelo de Gestión Económico Financiero del Ministerio de Educación Superior.

ELENA MARIA ACOSTA CHANG

Profesora Asistente. Graduada de Licenciada en Contabilidad y Finanzas (2003) por la Universidad de la Habana. Secretaria General de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Especialista de posgrado en Contabilidad. Profesora asistente del Departamento de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana.

**Fecha de recepción: 30 de junio de 2018**

**Fecha de aceptación: 30 de junio de 2018**

**Fecha de publicación: 30 de junio de 2018**