

Eficiencia Económico-Financiera en la Gestión del Gasto Público del Ministerio de Educación Superior de Cuba

Economic and Financial Management Efficiency in Public Spending of Higher Education Ministry of Cuba

Armando Lauchy Sañudo

Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba

lauchy@mes.gob.cu

Elena María Acosta Chang

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

elena@esceg.cu

Resumen

El presente trabajo se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la gestión económico-financiera del Ministerio de Educación Superior de Cuba, y de la red de sus instituciones de educación superior (IES), con el propósito del mejoramiento continuo de su gestión del gasto público, lo cual permite alcanzar una planificación financiera más efectiva, eficiente y eficaz del mismo. Su aporte más importante es el uso y aplicación de la técnica del presupuesto base cero, como partida para la aplicación de indicadores económico-financieros que tributan al mejor uso del gasto público que sustenta el proceso de planeación estratégica, que cumplimenta los objetivos previstos y la eficacia del gasto, contribuyendo a contrarrestar el desafío sobre el conocimiento y dominio del rumbo de la organización en cuanto a los recursos invertidos en la educación, y las fuentes de ineficiencia que impactan negativamente en su gestión.

Palabras claves: Indicadores de eficiencia, eficacia, economía de la educación presupuesto.

Abstract

This work is part of the process of improving the economic and financial management of the Ministry of Higher Cuba Education, and its network of higher education institutions for the purpose of continuous improvement of its public expenditure management, which allows achieve a more effective, efficient and effective financial planning thereof; being its most important contribution the use and application of the technique of zero-based budgeting, as basis for the implementation of economic and financial indicators, which are taxed at better use of public spending that supports the strategic planning process complimenting the objectives and effectiveness of spending, helping to offset the challenge of the knowledge and mastery of the course that leads the organization in terms of resources invested in education, and sources of inefficiency that negatively impact their management.

Keywords : Efficiency indicators, efficacy, economy of education, zero base budgeting.

Clasificación JEL: H, H5, H52.

Introducción

A inicios de este siglo, en el mundo entero la enseñanza universitaria se encuentra inmersa en un proceso de cambio, donde la escasez de recursos para sector público han producido un gran interés por la eficiencia con que cumplen su misión las universidades, lo que ha generado un estímulo hacia los estudios referentes a su eficiencia y evaluación, como son la demanda de mayores niveles de eficiencia y efectividad de los servicios públicos, y la incorporación de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente a la toma de decisiones.

La educación como inversión a futuro es un factor determinante para el desarrollo económico, político y social de cualquier nación en el largo plazo, por lo cual el gasto público en este sector tiene un rol preponderante para lograr estos beneficios. Teniendo en cuenta este tema como prioridad, muchos países en el mundo dedican una parte importante y cada vez más creciente de recursos financieros para potenciar los índices de eficiencia, eficacia y efectividad de la educación.

Al respecto, los estudios sobre la economía de la educación se han incrementado desde diferentes puntos de vista y están más representados en la literatura internacional, donde su desarrollo teórico se encuentra en sistemática y permanente construcción por diversos autores. 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, la financiación, el acceso y la gestión del gasto público en el sector son temas que figuran como prioritarios en las condiciones económicas, políticas y sociales a nivel internacional.

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; 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 no agotado en la literatura y práctica social.

Asimismo, constituye un problema el análisis de la eficiencia, eficacia y efectividad de las entidades públicas en la construcción de indicadores que representen adecuadamente su actividad, lo cual se agrava por la falta de un referente anterior que permita la comparación de los indicadores propuestos y su perfeccionamiento o mejora continua.

De este 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 los recursos, y 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 las acciones encaminadas a la actualización del modelo económico cubano previsto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba; y fundamentado en varios de sus lineamientos, principalmente el No 64, que expresa: “Los gastos presupuestarios se enmarcarán en las posibilidades reales de recursos financieros que se generen por la economía del país, y su utilización será de forma racional, a fin de garantizar los niveles de actividad planificados sin afectar la calidad”. (PCC, 2011)¹

¹ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, p.16.

La realización de este trabajo en el Ministerio de Educación Superior (MES) obedece a que la enseñanza superior es considerada internacionalmente uno de los motores claves para el desarrollo de un país, región, territorio, sin importar el tipo de sistema sociopolítico de que se trate. La educación superior ha dejado de ser únicamente un bien de consumo del que disfruta una élite, 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.

La información sobre el grado de cumplimiento del presupuesto no es suficiente para expresar la compleja labor social que desarrolla una institución universitaria; es por ello que la definición de indicadores de eficiencia y eficacia permite la comparación de entidades, programas, centros y servicios con otros de similares características, o con ellos mismos a lo largo del tiempo (benchmarking). Estos facilitan un punto de referencia para la mejora de la gestión, permiten identificar puntos fuertes y débiles de la actividad, y completan la información financiera que la entidad emite para los usuarios externos.

Las limitaciones de recursos impactan en las funciones sustantivas de las IES, lo que se manifiesta 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 en ocasiones hasta en la reducción del propio personal académico. Es por ello que la cuestión del financiamiento de la educación superior no solo abarca cómo se captan tales recursos, sino también el modo en que se movilizan, planifican, distribuyen, emplean, miden y controlan.

Este trabajo tiene su originalidad en el diseño e implementación, dentro del proceso de gestión del gasto público, de un conjunto de indicadores de eficiencia económico-financiera para un sistema de control de gestión que permite, a través de sus resultados, direccionar el cumplimiento de la misión, objetivos y funciones de las IES.

La novedad científica principal que aporta el trabajo está en un procedimiento para la gestión del gasto público del MES, en función de determinar la necesidad de recursos financieros a partir de la técnica del Presupuesto Base Cero (PBC), que incluye la definición del cálculo del nivel de actividad de acuerdo con las tendencias internacionales en este sentido, y las bases de cálculo para la definición de normas de gastos por procesos y actividades, así como en el diseño y aplicación de indicadores para medir la eficiencia económico-financiera en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros que se destinan a los procesos sustantivos de las universidades cubanas.

El objetivo general de la investigación es el diseño e implementación de un conjunto de indicadores de eficiencia económico-financiera que forma parte de la gestión del gasto público y se integra a la planeación estratégica de la organización.

Su importancia radica en que dota a las IES del MES de la técnica y las herramientas necesarias para una planificación eficiente, eficaz y efectiva de los recursos que aseguran su nivel de actividad en los procesos sustantivos y actividades principales, sin perder de vista el patrón de calidad en la formación de profesionales.

Desarrollo

Planificación financiera y presupuestación

La planificación financiera es conceptualizada por diversos autores como una proyección a futuro. 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. Por su parte, Brealey-Myer (1994) la define como la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes.

En esencia, la planificación financiera, según los autores de este trabajo (Lauchy, 2012) 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.

Según criterio de los autores, la planificación financiera es un proceso mediante el cual se estima la demanda de recursos humanos y materiales a partir de las distintas alternativas posibles para alcanzar los objetivos definidos en la planeación estratégica de la organización, utilizando los métodos, procedimientos, herramientas y técnicas financieras y matemáticas necesarias para ello.

La planificación financiera es una variable crítica que permitirá a la organización lograr su misión, en armonía con la visión de futuro que se haya definido en su estrategia; para el caso objeto de estudio en una organización tipificada como pública, se buscará maximizar el uso de los recursos del Estado para el cumplimiento de lo que por ley tiene definido el país.

En este contexto, la planificación financiera a corto plazo o táctica, como también se le conoce, es la que define los movimientos financieros y la situación monetaria que se espera en un periodo de tiempo máximo de un año, y utiliza como técnica los presupuestos operativos que se confeccionan para el corto plazo o anual.

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 sus objetivos o metas; 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 planeación estratégica de la organización para facilitar el logro de los objetivos previstos.

No obviar las fortalezas de la organización para la obtención de recursos complementarios al financiamiento del Estado.

El presupuesto es 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 formulación o 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 eliminarlos o hacerlos mínimos, 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 solo 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 pueden 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 de un sujeto sobre el manejo del gasto público a todos los niveles de una organización.

De esta forma, las organizaciones que realicen un sistemático análisis del plan financiero y de su gestión presupuestaria, que puedan ir más allá de los criterios tradicionales de modo innovador, tendrán el resultado de aplicar un modelo de gestión financiera prospectivo en su dinámica de mejoramiento continuo e integrador desde la base del registro contable y operacional del presupuesto.

El enfoque de la planificación financiera, según Lauchy (2014), debe ser desde una visión conceptual diferente a los paradigmas tradicionales, para que integre los principales ejes de su motricidad para conducir a la organización al cumplimiento eficaz de sus objetivos y metas futuras (Figura No 1).

Figura No 1. Ejes motrices del modelo de planificación financiera



Fuente: Elaborado por los autores.

La eficiencia económico-financiera

Las diversas transformaciones ocurridas en las últimas décadas en la educación universitaria, especialmente en los intentos de validar su calidad, han incorporado cambios en los sistemas de gestión de las IES, las mismas han conllevado, en su mayoría, grados de actuación más eficaces y eficientes. En el contexto educacional y específicamente en la educación universitaria, estas razones también se manifiestan en que los últimos veinte años la economía de la educación concentra su atención, de forma creciente, en la evaluación de la eficiencia interna de las IES.

Martín (2006) asevera que en el ámbito de la educación, y más concretamente en la educación superior universitaria, estas razones también se manifiestan, y en los últimos veinte años la economía de la educación está dirigiendo su atención de forma creciente a la evaluación de la eficiencia interna de los centros educativos, principalmente públicos.

Es por ello que el concepto de eficiencia ha sido ampliamente discutido en la literatura especializada, y aunque en el presente trabajo no se pretende hacer un debate teórico sobre este tema, sí se reafirma la necesidad de utilizar esta acepción en la educación universitaria, pues la eficiencia no constituye un concepto omnicomprendivo de la educación universitaria, pero sin dudas sería útil para analizar algunos de factores que intervienen en ella, desde la perspectiva de los insumos, procesos y resultados.

Este concepto se usa comúnmente para describir la relación entre dos magnitudes: el producto obtenido y los insumos utilizados en su generación, por tanto, puede enfocarse cognitivamente en dos dimensiones: eficiencia interna y eficiencia externa.

En este sentido, con independencia del enfoque que se adopte, el análisis de la eficiencia del gasto público en las IES requiere vincular el nivel del gasto con lo obtenido a partir de su utilización, lo cual conduce a determinar si el Estado o gobierno debiera alcanzar más y mejores resultados en correspondencia con sus niveles de gasto programados o, por el contrario, si gastaría menos de acuerdo al insumo y los resultados que obtiene. He aquí la interrogante: ¿Qué es mejor, gastar más o gastar mejor?

Internacionalmente, se conceptualizan cuatro tipos de indicadores para medir la gestión económico-financiera de las organizaciones, a saber: economía, eficiencia, eficacia y efectividad (Cuadro No 1).

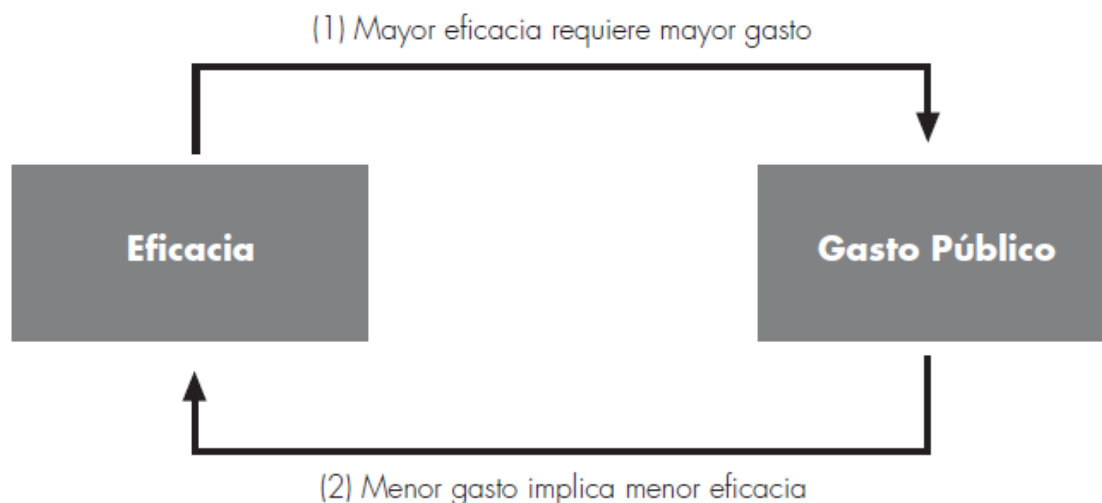
Cuadro No 1. Tipos de indicadores de la gestión económico-financiera

Tipos	Descripción
Economía	Se refiere a la obtención de recursos, uso del presupuesto, cuidado de los bienes tangibles e intangibles.
Eficiencia	Obtención de resultados respecto a los insumos materiales, humanos y financieros utilizados para un nivel de actividad.
Eficacia	Es el cumplimiento de los objetivos de la organización, sin tener en cuenta los recursos de entrada.
Efectividad	Si cumple con eficiencia y eficacia se es efectivo; es el resultado desde el punto de vista interno y externo.

Fuente: Elaborado por los autores.

Por lo tanto, para la gestión del gasto público se requiere el diseño y construcción de indicadores que midan la eficiencia y eficacia para los insumos o productos destinados (Gamboa 2008) al sector público y los resultados que se alcanzan, pues la eficiencia en el sector público continúa siendo un problema pendiente (Figura No 2).

Figura No 2. Hipotética relación entre la eficacia y el nivel del gasto público



Fuente: (Prior, 2011). Eficacia, eficiencia y gasto público. ¿Cómo mejorar? Revista de Contabilidad y Dirección.

Medición de la eficiencia económico-financiera del gasto público en IES

Como ya se ha expuesto, los indicadores son medidas utilizadas para determinar la viabilidad o el éxito de un proyecto, una organización o parte de esta. De ese mismo modo, se pretende lograr el control, la mejora continua y se buscan comparabilidades para determinar su estado o situación con respecto a otros, o a sí mismo en horizontes temporales o situaciones distintas.

Es criterio de varios autores que lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; y por consiguiente, lo que no se puede administrar es un problema.

Lauchy (2016) asevera que en ese contexto se pueden definir tres categorías de indicadores para medir los resultados de una organización, indicadores de entrada, resultados, y de impacto, lo que visto desde otra perspectiva pueden ser indicadores de economía, eficiencia, efectividad, y eficacia.

Los indicadores de entrada constituyen los factores (humanos, materiales y financieros) que directa o indirectamente se utilizan como insumos para que las organizaciones cumplan su misión, siendo el punto de partida para evaluar la economía y la eficiencia en la gestión. Por su parte, los indicadores de salida serán aquellos que posibilitan medir los resultados que se obtienen como el nivel de productos creados o servicios prestados para sí o terceros. Y por último, los indicadores de impacto social o eficacia social no tienen carácter financiero y existen para medir el cumplimiento de los compromisos públicos de la organización, lo cual se mide tradicionalmente a través de los resultados de encuestas aplicadas para conocer el grado de satisfacción del servicio brindado a la sociedad.

En este escenario aparece el concepto de la productividad del gasto público expresado por Mostajo (2000), que considera las actividades del gobierno como procesos de producción de bienes públicos, en donde gasta recursos y los administra, utilizándose eficientemente para cumplir con sus objetivos.

Por consiguiente, la productividad del gasto público es la relación que se establece entre objetivos logrados por intermedio de un nivel de gasto público, es decir:

$$P_{gp} = \frac{R}{Gp}$$

Donde:

Pgp: Productividad del gasto público.

R: Resultado obtenido.

Gp: Gasto público.

Por consiguiente, el análisis de la eficiencia del gasto público en cuanto a los niveles de ejecución, su estructura interna, así como las proyecciones a futuro, deben ser superados por los estudios y análisis de la productividad del gasto público (Arizti 2010); téngase en cuenta que los cambios en la estructura o distribución del gasto no conllevan una variación de los productos o servicios que se han brindado. Alcanzar el constante crecimiento de la productividad del gasto público en pos de mejorar el uso del Presupuesto del Estado es una meta alcanzable, pero precisa de orientarse claramente hacia tres propósitos esenciales del proceso de gestión del gasto público:

Por una parte, obtener la mayor eficiencia por el Estado en cuanto a reducir costos en las entradas al sistema, y mejorar continuamente la gestión de sus procesos.

Por otra parte, deben combinarse de manera óptima los bienes y servicios públicos que se prestan y los que se reciben en una organización en relación con los gastos planificados.

Los niveles de gasto público deben ser estables en el marco de un contexto macroeconómico sustentable, teniendo en cuenta los objetivos de la política económica del Estado.

De esto se desprende que un sistema de indicadores de eficiencia económico-financiera constituye un instrumento efectivo para incrementar la eficiencia y la productividad; se requiere que su medición sea sobre una base sistemática y continua, y que se complemente con prácticas de comparación de resultados con metas y estándares de buenas prácticas, como también con esquemas de incentivos basados en el rendimiento y desempeño, de acuerdo con determinados requisitos (Cuadro No 2).

Cuadro No 2. Requisitos del sistema de indicadores de eficiencia

Requisito	Concepto
Pertinencia	Obedece a la misión y objetivos de la organización.
Relevancia	Asume los aspectos más importantes a mostrar.
Confiabilidad	Mide razonablemente los resultados de la organización.
Simplicidad	Balancea entre cantidad, calidad y capacidad de análisis.
Comparabilidad	Debe ser comparable entre las unidades de una organización.
Independencia	Responde a operaciones que no se afectan por externalidades.
Costo razonable	No puede ser más costoso que el resultado que ofrece.

Fuente: Elaborado por los autores.

Indicadores de eficiencia económico-financiera en la gestión del gasto público en las IES del MES de Cuba

En la gestión presupuestaria los indicadores de ejecución presupuestaria y de eficiencia económico-financiera determinan hasta qué punto hay razonabilidad en la disciplina presupuestal, es decir, si los créditos iniciales se modifican o no y cuál es la ejecución presupuestaria que presentan las diferentes universidades de acuerdo con las notificaciones y programaciones aprobadas. Además, pueden existir indicadores financieros que relacionan el gasto con indicadores de ingresos (Hernández 2011).

La implementación implica el desarrollo de un sistema de indicadores de eficiencia económico-financiera, lo cual posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros (Pascual 2006), proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño a los funcionarios implicados en su implementación, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos mientras cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles de la organización.

Los indicadores de eficiencia económico-financiera obedecen a una tipología que define Morduchowicz (2006) como de insumos (alumnos por docentes, gasto por alumno, infraestructura), y otros de resultados (alumnos promovidos, índice de bajas, graduados), lo cual hace de estos un sistema de indicadores para medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las IES. Esta clasificación se corresponde con indicadores definidos por el Instituto de Estadística de la UNESCO (UNESCO, 2009).

Se muestran los resultados alcanzados en el diseño y aplicación de los diferentes indicadores de resultados (Montolla, 2009), que se han elaborado a partir de la información primaria expresada en los estados financieros de cada universidad para evaluar la gestión presupuestaria, donde se utilizarán relaciones de gasto e ingreso, así como indicadores de ejecución presupuestaria.

Estos indicadores de eficiencia económico-financiera se aplican desde hace un año en el MES para evaluar las diferencias de recursos entre universidades y el grado de cumplimiento presupuestario que presentan, así como la eficiencia en el uso del gasto público. Los gastos corrientes por alumno expresan la medida en que se destinan y ejercen los gastos presupuestarios en un periodo de tiempo determinado, y se calculan los indicadores siguientes:

Gasto corriente total por alumno.

Gasto por graduado.

Pérdidas en el proceso de formación.

Gasto corriente en combustible y lubricantes por alumno.

Gasto corriente en energía por alumno.

Gasto corriente en salario por alumno.

Gasto por peso de ingreso de operaciones.

Finalmente, es necesario apuntar que la medición del rendimiento financiero de las IES es compleja, dada la dificultad de definir el output de su actividad y de expresarlo en términos cuantitativos, por eso la dificultad fundamental es el diseño y aplicación de indicadores de eficiencia económico-financiera que representen adecuadamente el output de sus actividades sustantivas.

Conclusiones:

En los últimos años, la economía de la educación ha pasado a ser un escenario con enfoques desde lo económico e institucional, trabajándose en la eficiencia de la asignación de los recursos públicos de este sector, el cual tiene relación directa con el desarrollo económico de cualquier país.

El proceso de planeación 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 universidades públicas están obligadas a conocer si los gastos en que incurren, responden y justifican la misión que deben cumplir con los recursos disponibles.

Para conocer el resultado de la gestión económico-financiera de las universidades, se requiere la búsqueda de indicadores para orientar la gestión para una adecuada rendición de cuentas de sus actividades, lo cual es un reto para las entidades públicas, siendo este problema agravado por las escasas experiencias, que permitan contrastar la validez de los indicadores y realizar las mejoras continuas y oportunas.

Los indicadores diseñados y aplicados en el objeto de este estudio seguirán siendo un tema de análisis y debate sobre su composición, pero han demostrado su viabilidad y oportunidad para la toma de decisiones a diferentes niveles de dirección.

Bibliografía

- Arizti, P. y Castro M. (2010). Mejorando la calidad del gasto público a través del uso de información del desempeño en México. Grupo del Banco Mundial. Washington, DC. USA.
- Brealey, R. y S. Myer, (1994). Fundamento de financiación empresarial. Tercera Parte, cuarta edición, Editorial McGraw Hill. México.
- Gamboa, C. (2008). "Determinantes en la eficiencia en la producción de educación". Revista de la Educación Superior. (38-3), julio-septiembre de 2008, pp.17-30.
- Hernández, C. y García, J. (2011). "La financiación universitaria española. Nuevas perspectivas en un horizonte de austeridad y compromiso social". Revista Nuevas perspectivas para la financiación y el gobierno de las universidades. (6), pp.26-74.
- Lauchy, A. (2012). "Metodología para el proceso de presupuestación del Ministerio de Educación Superior en Cuba". Ponencia al VIII Congreso Internacional Universidad, 2012. Palacio de Convenciones. La Habana, Febrero de 2012.
- Lauchy, A. (2014). La gestión económico-financiera en instituciones de educación superior. Editorial Palco. La Habana.
- Lauchy, A. (2016). La innovación en la gestión económico-financiera de los procesos universitarios. Editorial Palco. La Habana.
- Martín, R. (2005). "La eficiencia en la asignación de recursos destinados a la educación superior: El caso de la Universidad de la Laguna". Tesis doctoral. Universidad de la Laguna. España. Noviembre de 2005.
- MECD (2013). "Indicadores de la OCDE 2013. Informe español". Madrid.
- Montolla, D. (2009). "Control de gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria". Revista docencia e investigación. (19), pp.145-174.
- Morduchowicz, A. (2006). "Los indicadores educativos y las dimensiones que lo integran". UNESCO. Buenos Aires.
- Mostajo, R. (2000). "Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores del desempeño en Guatemala". CEPAL. Santiago de Chile.
- Pascual, B. (2006). "Calidad, equidad e indicadores en el sistema educativo español". Revista Pulso. (29), pp.43-58.
- PCC (2011). "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". La Habana.
- Prior, D. (2011). "Eficacia, eficiencia y gasto público. ¿Cómo mejorar?". Revista de contabilidad y dirección. (13), pp.11-20.
- UNESCO (2009). "Indicadores de la educación. Especificaciones técnicas". Paris.
- Weston, T., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Vol. II y III. Editorial Félix Varela. La Habana.