



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento: Contabilidad y Finanzas

Procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas

Trabajo de Diploma en opción al título Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Autor: Frank Ernesto García González

Tutora: Lic. Eliany Valdivia Díaz

Consultante: Dr.C. Pilarín Baujín Pérez

Matanzas

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Frank Ernesto García González, declaro que soy el único autor de este trabajo de diploma, autorizo a la Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos, hacer uso de la misma con la finalidad que estimen conveniente.

Firma: -----

Nota de aceptación

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en ciudad de Matanzas a los 31 días del mes de enero de 2022
“Año 64 de la Revolución”

Pensamiento
“En prever está todo el arte de salvar”.
“La palabra no es para encubrir la verdad, sino para decirla”.
José Martí



Dedicatoria

Por ser la razón de mi vida, quiero dedicarle este Trabajo de Diploma y mis cinco años de carrera a mis padres por confiar en mí y brindarme todo su apoyo y amor incondicional, por guiarme, educarme e inculcar los valores que me han formado como persona, porque han sido fuente de sacrificio, y han estado siempre en los momentos de dificultad para que mis sueños se cumplan.

Agradecimientos

Es deber expresar mis agradecimientos a quienes con su dedicación hicieron posible que este trabajo haya podido realizarse.

- A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy, que han hecho sacrificios inimaginables y me han apoyado tanto para conseguir estar aquí hoy día.
- A mis hermanos y mis sobrinas, por estar siempre a mi lado, por lo que representan para mí y por ser parte importante de una hermosa familia unida.
- A toda mi familia en general que han transitado este camino conmigo, por brindarme su amor y entera disposición.
- A mi tutora Eliany, por haberme brindado su tiempo y por haber depositado en mí su confianza y dedicación.
- A mis amigos que son mis hermanos de corazón, que también estuvieron junto a mí durante el desarrollo de la investigación, les agradezco todos los buenos momentos pasados.
- A todos mis compañeros de la universidad con los que he compartido los mejores años de mi vida.
- A los profesores que han colaborado en mi formación como profesional.

A todos los que tuvieron que ver con esta investigación.

"Muchas Gracias"

Resumen

Con este documento se pretende, hacer énfasis en que se entienda que el Presupuesto no es lejano a nosotros. Por tanto, de la misma forma en que cuidamos nuestra situación económica y por lo general realizamos gastos en función de nuestros ingresos, así debe interesarnos la situación económica del país y del balance de sus ingresos y gastos, más aún cuando esos gastos redundan en bienestar de la población.

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar el procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas. Para el desarrollo de la misma se aplican un grupo de métodos a partir del dialéctico–materialista como método rector del conocimiento dentro de los cuales se encuentran los métodos teóricos: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, histórico–lógico; mientras los empíricos: análisis de documentos y observación científica. La investigación se organiza en dos capítulos que tienen en cuenta los fundamentos teóricos-conceptuales acerca del presupuesto, la explicación del diseño del procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas. Seguidamente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos necesarios.

Palabras claves: presupuesto, indicadores, proceso presupuestario.

Summary

With this document it is intended to emphasize that it is understood that the Budget is not far from us. Therefore, in the same way that we take care of our economic situation and generally spend according to our income, we should be interested in the country's economic situation and the balance of its income and expenses, even more so when these expenses result in well-being of the population.

The present work has as general objective propose the indicators for the integral evaluation of the budget process in the University of Matanzas. For the development of the same, a group of methods are applied from the Dialectical-Materialist as the guiding method of knowledge, within which are the theoretical methods: analysis-synthesis, inductive-deductive, historical-logical; while the empirical ones: analysis of documents and scientific observation. The research is organized in two chapters that take into account the theoretical-conceptual foundations about the budget, the explanation of the proposal of Indicators for the comprehensive evaluation of the budget process at the University of Matanzas. Next, the necessary conclusions, recommendations, bibliography and annexes.

Keywords: budget, indicators, budget process.

Índice

Introducción	10
Capítulo 1. Elementos teóricos referenciales sobre presupuesto en las universidades cubanas	14
1.1 Elementos teóricos sobre planificación presupuestaria	14
Planificación en el Ministerio de Educación Superior (MES)	16
1.2 Definiciones de Presupuesto	18
Presupuesto en el MES	30
Elaboración del Plan de la Economía en la Universidad de Matanzas	31
1.4 Los indicadores	32
Indicadores en Empresas Cubanas	34
Indicadores en Unidades Presupuestadas	34
Indicadores normados por el Ministerio de Educación Superior y Universidad de Matanzas	35
Indicadores de recurso–recurso:	35
Indicadores de recurso–producción:	36
Conclusiones del Capítulo I	38
Capítulo 2. Procedimieto para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas.	38
2.1 Caracterización del objeto de estudio	38
Estructura organizacional de la Universidad de Matanzas.	40
2.2 Métodos y técnicas empleados en la investigación	43
2.3 Procedimieto para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas	45
Indicadores como base para la evaluación del proceso presupuestario.	50
Conclusiones del Capítulo 2	51
Recomendaciones	54
Bibliografía	55
Anexos	59

Introducción

La idea de que exista un documento integral que acerque la operatoria presupuestaria a la población cubana, se ha perseguido con anterioridad e incluso se han dado muestras de acercamiento en ese sentido. Distintas áreas del Ministerio de Finanzas y Precios, han aunado esfuerzos en años anteriores, para rescatar una complicación de aspectos que brinde conocimiento e información de este tipo de temáticas.

Con este documento se pretende, hacer énfasis en que se entienda que el Presupuesto no es lejano a nosotros. Por tanto, de la misma forma en que cuidamos nuestra situación económica y por lo general realizamos gastos en función de nuestros ingresos, así debe interesarnos la situación económica del país y del balance de sus ingresos y gastos, más aún cuando esos gastos redundan en bienestar de la población.

La gran importancia conferida al presupuesto se refleja en diversas investigaciones relacionadas con su gestión lo cual confirma la existencia de aportes en esta materia, aunque la mayoría enfocan el estudio de la gestión del presupuesto en la elaboración del mismo. En el resto de las etapas de la gestión del presupuesto se muestran pocos resultados, principalmente de aplicaciones prácticas en la etapa de ejecución presupuestaria donde se desarrollan las actividades y procesos. (Portelles, Velázquez 2016).

Sobre este tema en la intervención de la Ministra de Finanzas y Precios Meisis Bolaños Weiss en el Octavo Período de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en la IX Legislatura en el Palacio de Convenciones, el 22 de diciembre de 2021, reconoció « que en el primer año del ordenamiento monetario, se requirió proyectar y ejecutar un presupuesto reconvertido, sin precedentes y experiencias, así como la aplicación de medidas extraordinarias ante una contracción importante de ingresos y financiamientos adicionales a lo previsto, aprobadas por el Consejo de Ministros; se estima concluir el período con un déficit fiscal en el entorno de los 69 mil 437 millones de pesos, inferior en 17 mil millones de pesos, como resultado de un sobrecumplimiento en los ingresos por un poco más de Mil millones de pesos y una inejecución en los gastos totales, en lo que inciden los no realizados en los procesos inversionistas, por las limitaciones materiales que ralentizaron esta actividad. (Bolaños, 2021)

Elaborar un presupuesto permite a las organizaciones establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

El presupuesto estatal responde al carácter clasista de las diferentes formaciones económico-sociales. Su desarrollo está orgánicamente relacionado con el nacimiento y formación del Estado como organización política de una clase en el poder. Por tanto, las relaciones sociales de producción determinan el papel y utilización del presupuesto como mecanismo de distribución. El Presupuesto se puede definir, como el plan financiero fundamental que expresa el proceso de creación y utilización del fondo centralizado de los recursos monetarios que se utilizan para el cumplimiento de las funciones administrativas, económicas y políticas. Además, este pasa a ocupar un rol protagónico en la planificación de la actividad económica del Estado y su política en general.

La actualización del modelo económico cubano previsto en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobados por el VIII Congreso del Partido, esta investigación tiene el interés de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, además de servir de referente o guía teórica conceptual en la conformación del modelo económico y social, así como contribuir a la mejor comprensión.

En este documento se exponen y fundamentan, de forma sintética, las características y bases teóricas esenciales del modelo económico y social que resultará del proceso de actualización. En los lineamientos se resalta que *“El Presupuesto del Estado tiene un importante papel económico y social, concentra sus recursos en el respaldo de los programas de desarrollo social y los servicios básicos de la población, presta especial atención al desarrollo sostenible, la ciencia, la tecnología y la innovación, en los diferentes sectores de la sociedad y territorios del país”*

La adecuada gestión presupuestaria necesita de un análisis mensual del presupuesto asignado, así como de su ejecución por ramas, grupos, incisos, epígrafes y partidas, elementos de gastos, que permita el control sistemático de los recursos destinados a la prestación de servicios públicos, donde se expongan las causas fundamentales que dan origen a desviaciones, elemento de especial significado para la economía del País. Teniendo en cuenta las normas legales correspondientes y la definición de los participantes, se elabora el anteproyecto

para una planificación adecuada del presupuesto en el organismo y así responder a las funciones estatales y de dirección de su capacidad, tratando de lograr cambios respecto a que no sólo es proyectar sino aprovechar al máximo los recursos asignados.

En Cuba, el Ministerio de Educación Superior como organismo rector en esta esfera, ha planteado la necesidad de identificar las tendencias internacionales más generales, tanto en términos de criterios predominantes sobre política de la educación superior, como de experiencia práctica de la institución universitaria contemporánea y su manifestación en las reconocidas universidades de excelencia. (Acosta, 2020)

El Acuerdo No. 7334, del 19 de diciembre de 2012, del Consejo de Ministros dispone que el Ministerio de Finanzas y precios es el Organismo de la Administración Central del Estado encargado de proponer las políticas financiera, presupuestaria, contable, de tesorería, patrimonio, precios, crédito público y las relacionadas con el seguro, así como dirigir y controlar la aplicación de estas políticas aprobadas por el Estado y el Gobierno y la Administración Financiera del Estado.

La tendencia actual para elaborar los presupuestos han sido con sentido y visión incrementalista aun cuando el interés y las acciones del organismo rector de la actividad, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), en base a la política del país, se encaminan a la optimización del uso de los recursos presupuestarios por la carencia cada vez más acusada de estos. Por tal motivo en la elaboración de los presupuestos hay que tener la responsabilidad de evaluar todas las actividades organización para identificar cuáles debe eliminarse, recibir fondos a un nivel reducido, recibir fondos al nivel actual, o recibir fondos con un incremento.

Para encontrar alternativas sobre la planeación eficiente, eficaz y efectiva de los recursos financieros en la Universidad de Matanzas, se propone resolver el siguiente **problema científico**: la falta de indicadores para el análisis integral del proceso presupuestario en la Universidad de Matanzas.

Objetivo general: diseñar el procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

En la investigación se tienen en cuenta los siguientes:

Los **objetivos específicos** que se han definido para dar cumplimiento al objetivo general son:

1. Sistematizar los elementos teóricos referenciales para las universidades cubanas sobre planificación presupuestaria, presupuesto e indicadores.
2. Caracterizar la Universidad de Matanzas como objeto de estudio.
3. Elaborar los indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en la Universidad de Matanzas.

La fundamentación metodológica general de la investigación tiene su basamento en el método histórico-dialéctico-materialista como fundamento filosófico a partir de las leyes, categorías y principios científicos con una concepción marxista - leninista. Para el desarrollo del trabajo se utilizaron además métodos teóricos de investigación científica como análisis y síntesis e Inducción- deducción, los cuales dieron la posibilidad, de sistematizar, analizar y explicar los diferentes fenómenos abordados, además métodos empíricos como el análisis de documentos, la observación científica, el enfoque de sistema, las razones económicas – financieras, y como herramientas, el Microsoft Excel, para darle cumplimiento al problema científico y el objetivo propuesto.

La Estructura Metodológica que se tendrá en cuenta en el desarrollo de la investigación consta de dos capítulos.

Capítulo 1: Se presentarán los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con el análisis del presupuesto.

Capítulo 2: Se caracteriza la Universidad de Matanzas como objeto de estudio de la investigación y mediante el empleo de los métodos y técnicas de análisis, se identifican los indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en la Universidad de Matanzas.

Finalmente, el desarrollo de estos dos capítulos permite al arribo a conclusiones y recomendaciones; así como se lista al final la bibliografía consultada y los anexos.

Capítulo 1. Elementos teóricos referenciales sobre presupuesto en las universidades cubanas

Para su adecuado desarrollo el capítulo I seguirá el hilo conductor siguiente:

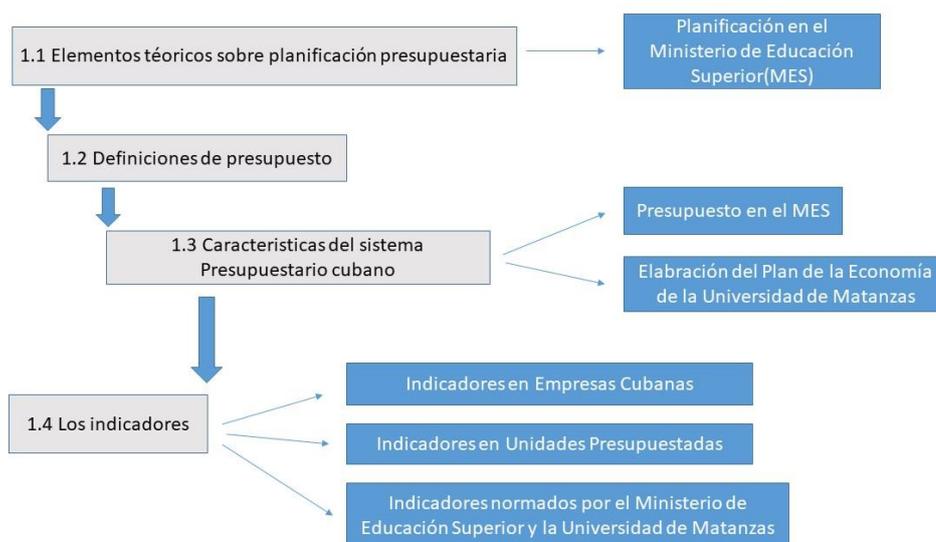


Figura 1. Hilo conductor del Capítulo 1

Fuente: elaboración propia

1.1 Elementos teóricos sobre planificación presupuestaria

(Santín, 2009) plantea que “Un Sistema de Planificación constituye el centro de gravedad de la gestión económico-financiera, el cual tiene la responsabilidad de modular y accionar el resto de los procesos de la Organización”.

Mediante el proceso de planificación se diseñan planes económicos en la entidad, teniendo en cuenta los medios o recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos en el futuro. Este proceso es global, por lo que debe considerar simultáneamente todas las funciones, secciones y actividades de la unidad económica.

La función de planificación es el proceso de conexión entre los objetivos, estrategias y decisiones de la empresa.

Sobre el concepto de planificación (o planeación, como también le denominan algunos autores) existen variedad de definiciones. A continuación, citamos algunas:

- ✓ Gross, B (1959): Es la preparación para actuar en el futuro.
- ✓ Newman, William (1958): Es decir por adelantado lo que se va a hacer, esto es, un plan, es el curso de acción proyectado.
- ✓ Luther, Gulick (1937): Es el trabajo hecho para bosquejar ampliamente las cosas que se necesita hacer y el método para hacerlas a fin de lograr el propósito establecido por la empresa.
- ✓ Guevara, Ernesto (1970): Es el modelo de ser de la sociedad socialista, su
- ✓ categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza, por fin, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad comunista.
- ✓ Bueno, E. (1991): Es el estudio y fijación de los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo y referentes al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales. Función que procura definir, a su vez, la estructura de organización adecuada, según las estrategias formuladas, los objetivos planteados y el nivel de cambio del entorno socio-económico.

El autor considera que todas las definiciones anteriores confirman la importancia de la función de planificación para una entidad económica, ya que a partir de la misma se establecen el resto de las funciones y su adecuada realización asegurará el cumplimiento de los objetivos trazados.

En los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” actualizados en el VIII Congreso del PCC se confirma la relevancia de esta función a todos los niveles de la economía.

Las Unidades Presupuestadas son las entidades mediante las cuales el Estado administra directamente parte de los bienes que integran la propiedad estatal socialista y presta sus servicios sociales, como la educación y la salud pública, organizando además su administración interna.

En ellas, los gastos se financian totalmente por el presupuesto del Estado, al cual aportan sus ingresos en caso de tenerlos. Al igual que en una empresa estatal, en las unidades presupuestadas se pronostica cada ejercicio económico.

En este caso lo hacen contraponiendo los gastos en que necesita incurrir, al presupuesto que suponen les sea aprobado, pues las instituciones presupuestadas requieren planificar la relación entre el presupuesto que se les asigna y los gastos en que tiene que erogar.

Debido a sus características, las unidades presupuestadas no tienen una cifra significativa en sus ingresos. Se debe tener en cuenta que la elaboración anual del presupuesto del Estado en Cuba se inicia desde la base en todas las unidades presupuestadas del país y sigue un proceso de consolidación, análisis, discusión y ajuste en el que participan las direcciones municipales y provinciales de Finanzas y Precios, los consejos de Administración municipales del Poder Popular, los órganos y organismos de la Administración Central del Estado y el Ministerio de Finanzas y Precios, como organismo rector de la función presupuestaria en el país.

Es importante resaltar también que el Presupuesto de nuestro país es deficitario, lo cual responde a causas estructurales, propias de un país subdesarrollado con sostenida voluntad política de hacer frente, mediante sus finanzas públicas, a las crecientes necesidades sociales de su población.

Hay que tener en cuenta, además, la significativa descentralización presupuestaria existente en Cuba a partir de la amplitud de sus servicios socioculturales que conllevan a la asignación de presupuesto y su ejecución en varios miles de unidades presupuestadas.

Planificación en el Ministerio de Educación Superior (MES)

El Sistema de Planificación constituye la esencia del Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior, modulando y accionando el resto de los sistemas y subsistemas.

Es el mayor reto dentro del proceso de perfeccionamiento de la actividad económica en el Ministerio de Educación Superior. La planificación estratégica es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su

estado deseado en el futuro, y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.

La planificación económica debe valorar y dar respuesta sobre la factibilidad económica para alcanzar los Objetivos Estratégicos en estudio durante el proceso de la planeación estratégica, así como proponer las alternativas y modelaciones económicas para la etapa en cuestión, guiadas a garantizar el aseguramiento material y financiero que se requiere para el cumplimiento de dichos objetivos, de forma racional y eficiente.

Un método general de la Planificación Económica del MES, lo constituye el Balance Permanente de Necesidades (BPN), el cual es la cuantificación de las necesidades y prioridades, permanentemente actualizadas, con el fin de poder informar, fundamentar y argumentar al gobierno central de forma precisa, lo que constituye su objetivo principal, además de proporcionar los elementos indispensables para los balances de la planificación económica interna y la toma de decisiones.

Tabla1. Objetivos Estratégicos de la Universidad de Matanzas 2021.

OBJETIVOS UNIVERSIDAD DE MATANZAS 2021	
OBJETIVO 1	Formar profesionales integrales, competentes, con firmeza político ideológica y comprometidos con la Revolución que satisfagan la demanda de graduados para el desarrollo económico y social del país.
OBJETIVO 2	Lograr la preparación y completamiento del claustro y de los cuadros, que se distingan por ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana, con un alto porcentaje de doctores.
OBJETIVO 3	Incrementar el impacto de las Universidades y Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación en los sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país.
OBJETIVO 4	Garantizar el desarrollo científico y tecnológico, la introducción de los resultados de la ciencia y la satisfacción de las necesidades de capacitación, superación y posgrado de profesionales, cuadros y reservas en correspondencia con las demandas del desarrollo sostenible local, territorial y del país.
OBJETIVO 5	Garantizar la cultura digital y el desarrollo de la informatización pertinente y novedoso en correspondencia con el perfeccionamiento de los procesos de la Educación Superior y la informatización de la sociedad cubana.
OBJETIVO 6	Impactar en el desarrollo local aportando conocimientos, estrategias, tecnologías, y procesos de innovación que contribuyan a identificar las potencialidades para exportar, sustituir importaciones, lograr encadenamientos productivos y mejorar la calidad de los servicios.
OBJETIVO 7	Gestionar los recursos materiales y financieros que garanticen la infraestructura necesaria y el transporte para el aseguramiento de los procesos de la Educación Superior.
OBJETIVO 8	Asegurar la calidad de la Educación Superior Cubana avalada por la acreditación de sus programas e instituciones con categoría superior.

Fuente: planeación estratégica de la Universidad de Matanzas 2021.

Los objetivos acordados por la Universidad determinan los resultados a obtener en correspondencia con el papel y función sociales que le han sido otorgados,

los que deben ser objeto de planificación y deben expresarse en términos de cantidad y de calidad para una correcta elaboración y utilización del presupuesto otorgado.

1.2 Definiciones de Presupuesto

Existen diversos criterios emitidos por los estudiosos del tema sobre las definiciones del Presupuesto, algunas de ellas se declaran a continuación:

(Polimeni, 1990) Es la expresión cuantitativa que expresa los objetivos de la administración de la entidad, es un plan de acción empresarial y un auxiliar para la coordinación, ejecución y Control de sus actividades, valorados en unidades monetarias.

(Consejo de Estado, 1999) Estimado de los recursos financieros y gastos previstos por el Estado para el año presupuestario, destinados al desarrollo económico – social y al incremento del bienestar material.

(Aguado, 2008): es el documento e instrumento jurídico político, elaborado periódicamente, en forma de balance se plasman el nivel máximo de gastos y provisiones de recursos financieros que realizará el Estado durante el ejercicio económico, en correspondencia con el plan de la economía.

(Almaguer, 2012) Término originalmente aplicado a la relación detallada del estimado de las recaudaciones gubernamentales por concepto de impuestos y gastos correspondientes al año fiscal, preparada de antemano como guía o control de las finanzas gubernamentales. El uso del término se ha extendido y se aplica a cualquier estimado de ingresos y gastos, ya sean de un gobierno, de negocio o domésticos.

(Hernández, 2013) El presupuesto es el cálculo anticipado de los recursos financieros y los gastos para el mantenimiento y desarrollo de los objetivos.

(Ribot, 2015) El presupuesto es la planificación detallada de los recursos y las erogaciones para un período futuro, expresada en valor monetario y que supone los resultados a obtener.

Una vez realizado un análisis de las diferentes definiciones de presupuesto, el autor considera que, el presupuesto es una estimación detallada expresada en dinero de los ingresos y gastos financieros de los resultados que se desean obtener en un periodo determinado, siendo así un plan de acción empresarial auxiliar para la coordinación, ejecución y control de las actividades planificadas.

Según plantea (Mateo, 2017) para introducir el marco legal que sustenta al Presupuesto en el país, se debe primero ilustrar qué se entiende como política fiscal. Esta es una rama de la política económica, compuesta por un conjunto de metas y medidas, que se utilizan para incidir en un sistema económico determinado con el fin de maximizar el bienestar económico y social y así propiciar el crecimiento sostenido de su desarrollo.

Cuba, está encaminada a jugar importantes funciones en el funcionamiento económico y financiero de la nación, a partir de diferentes metas como la adecuada asignación de los escasos recursos económicos, la redistribución de los ingresos y la riqueza sobre la base de criterios de justicia social, y la contribución a articular un mecanismo eficaz de control social sobre la disposición y uso de los recursos públicos.

Si bien en los hogares, son los ciudadanos quienes deciden en qué gastar, cómo gastar y cuándo gastar, en las entidades públicas las decisiones sobre el presupuesto están limitadas por documentos legales de mayor jerarquía que indican e instruyen los requisitos y aspectos que se deben cumplir o tener en cuenta, en materia del Presupuesto, por las diferentes instituciones. Las que regulan el proceso presupuestario en Cuba son:

Constitución de la República de Cuba: El Presupuesto del Estado, que se aprueba mediante Ley por la Asamblea Nacional del Poder Popular, como consagra la Constitución de la República “constituye el principal instrumento de política fiscal que integra las finanzas públicas.”

Decreto Ley No. 192/1999: Su planificación, ejecución y liquidación se realizan conforme a las regulaciones establecidas en la Ley Anual del Presupuesto, el Decreto-Ley No.192/1999 “De la Administración Financiera del Estado” y demás normas complementarias. (Consejo de Estado, 1999)

Ley Anual del Presupuesto del Estado para cada año y sus normas complementarias: Se aprueba para cada ejercicio económico por el máximo órgano legislativo del país, la Asamblea Nacional del Poder Popular, en su sesión del mes de diciembre del año anterior al que se planifica.

En nuestro país el ejercicio económico o ejercicio fiscal es igual al año natural, o sea la Ley rige del 1ro de enero hasta el 31 de diciembre de cada año. Este

documento y las normas que lo complementan caracterizan al Presupuesto de cada ejercicio.

La actualización del modelo económico cubano previsto en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobados por el VIII Congreso del Partido el 21 de diciembre del 2021, ellos contienen la esencia del proceso presupuestario y su expresión en la política fiscal, tal y como se detalla a continuación, en los siguientes lineamientos:

Lineamiento 41: Perfeccionar y ampliar los mecanismos para la inversión financiera del Presupuesto del Estado en el sector productivo, garantizando que sea rentable.

Lineamiento 44: Avanzar hacia un proceso de planificación del presupuesto más flexible, en coherencia con los indicadores macroeconómicos y proyecciones del Plan de la Economía, que permita establecer enmarcamientos para alcanzar los objetivos previstos, mediante la asignación de los financiamientos necesarios incluyendo su ahorro y uso racional. Establecer los aportes de los titulares al presupuesto con carácter mínimo e incrementar el control de los recursos presupuestarios.

El Presupuesto Cuba tiene como características, que es un instrumento del Estado en el que con los ingresos que se prevé recaudar, se respaldan los gastos que permiten el sostenimiento de los servicios sociales y el desarrollo económico del país, a partir de financiar producciones y servicios, así como las inversiones del sector presupuestado, de infraestructura e importancia estratégica. Constituye un balance de ingresos y gastos a nivel de país, para el que se tiene en cuenta las condiciones de la economía, las capacidades de ingresos y la racionalidad de los gastos.

Es un balance de ingresos y gastos a nivel de país, en el cual, con los ingresos que se prevé recaudar y otras fuentes de financiamiento, se respaldan el sostenimiento de los servicios públicos y fundamentalmente los de la salud pública y las asistencia social, la educación y la seguridad social, la defensa y el orden interior, conquistas ganadas por la Revolución y que se preservan como pilares esenciales de nuestro sistema, para todos y por el bien de todos, se sufraga también, parte importante del desarrollo económico del país, a partir de

financiar producciones nacionales y servicios, así como las inversiones del sector presupuestado, de infraestructura e importancia estratégica.

La concepción socialista que sitúa al ser humano en el centro de la práctica política y la gestión gubernamental, el Presupuesto del Estado, aunque tiene en cuenta las condiciones en que se desenvolverá la economía cubana en el año, respalda y en otros casos contribuye al cumplimiento a políticas aprobadas por el país, como parte de la implementación de los lineamientos del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, entre las que se encuentran:

1. Consolidar el papel primordial de la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, distinguir entre el ejercicio de las facultades de propietario y las correspondientes a la posesión o la gestión (administración). A la vez, reconocer y diversificar diferentes formas de propiedad y gestión adecuadamente interrelacionadas.
2. Impulsar la ciencia y el desarrollo de la tecnología e innovación, de modo que desempeñe un papel principal en el incremento de la eficiencia, eficacia y la productividad en todas las esferas de la sociedad, formas de propiedad y de gestión, a la vez contribuir a proteger y recuperar el medio ambiente y el uso racional de los recursos. Apoyar en el conocimiento de base científica, la toma de decisiones y la evaluación de resultados. El respaldo a los procesos inversionistas y su puesta en marcha para recuperar más consultas especializadas y servicios médicos a lo largo y ancho del país.
3. Perfeccionar el Estado, sus sistemas, órganos y métodos de dirección, como rector del desarrollo económico y social, coordinador y regulador de todos los actores
4. Perfeccionar la participación democrática a todos los niveles, en especial, el control popular y el involucramiento ciudadano en la solución de los problemas que afectan a cada territorio, centro de trabajo o comunidad. Lograr una efectiva comunicación social, con énfasis en su calidad y en el acceso oportuno y transparente a la información pública.

5. Consolidar el papel de las universidades en la formación y superación de profesionales competentes, comprometidos con los valores de nuestra sociedad socialista y el fortalecimiento de las relaciones con los centros científicos, las entidades de la producción, los servicios e instituciones armadas, con particularidad en los territorios.

Es importante resaltar, que a través del Presupuesto del Estado se respaldan los gastos para la recuperación por la ocurrencia de eventos climatológicos, que incluyen las medidas de beneficios y bonificaciones a la población damnificada. Otros aspectos que se toman en cuenta en el país, que contribuyen a perfeccionar el concepto anterior:

- Se respaldan financieramente los niveles de actividad del Plan de la Economía.
- Se contribuye a la implementación de los lineamientos de la política económica y social.
- Se redistribuye la riqueza de los que más tienen para otorgárselo a los más necesitados, con prioridad para los territorios más atrasados económicamente.
- Se organiza el proceso sobre la base de la legalidad a partir de regulaciones que se emiten, además de acompañarse de asesoramiento, para velar por la calidad del mismo.
- Se registran, gestionan y valoran, los resultados de las operaciones realizadas, para poder analizar y tomar decisiones.

Las particularidades y principios del presupuesto cubano según expresa (Bolaños, 2017) se muestran a continuación:

- El Presupuesto tiene carácter social, sobre la base de que cumple el principio redistributivo, en función de respaldar los servicios sociales de la población y el desarrollo del país.
- Tiene carácter político.
- Es un documento de elaboración y ejecución periódica.
- Se expresa en un lenguaje contable.
- Representa la concreción y la restricción financiera del plan económico para un período determinado.
- Proviene de una Política Fiscal centralizada.
- Está descentralizada la administración del Gasto Público.

- Refleja una participación de los Presupuestos de los gobiernos locales, en los Ingresos del Presupuesto Central

Los principios fundamentales del funcionamiento del presupuesto en Cuba, son los siguientes:

- Integralidad: Constituye un principio primario para la conformación del Presupuesto del Estado, el cual se refleja en un sistema integrado por el Presupuesto Central, el Presupuesto de la Seguridad Social y los presupuestos provinciales.
- Unidad: Se concreta en la combinación adecuada de la dirección centralizada con el reconocimiento de las facultades y derechos que tienen otorgados por Ley los órganos y organismos del Estado.
- No compensación entre ingresos y gastos: En el Presupuesto se refleja la totalidad de los ingresos y gastos que origina la actividad financiera del Estado en un período de tiempo determinado.
- Anualidad: Recoge exclusivamente los ingresos y gastos de un período de tiempo predeterminado (ejercicio económico), enmarcado en el ciclo de las funciones económicas y administrativas del Estado.
- Especificación: Todos los ingresos y los gastos son clasificados y codificados.
- Claridad: Se presenta un presupuesto simple y claro sin omisión de reglas técnicas esenciales, para facilitar su conocimiento e interpretación por parte de todos los agentes que se vinculan con el Presupuesto.
- Publicidad: El Presupuesto es un documento público.
- Uniformidad: Tiene una estructura uniforme a través de los diferentes ejercicios económicos, que permite realizar comparaciones.
- Flexibilidad: El presupuesto es una proyección fundamentada, asociada al desempeño de la economía, la que es modificable tanto por causas internas como por causas externas, siempre que no se deteriore los resultados previstos y dentro de los límites autorizados, lo que posibilita a los gestores dar respuesta a los imprevistos que ocurran durante el ejercicio económico, dentro de sus facultades.
- Generalidad: Todas las entidades y quedan comprendidas en las diferentes propuestas de presupuesto, para el ejercicio económico que se planifique.

El presupuesto cubano concebido como un ciclo que comienza con el proceso de elaboración y concluye con la liquidación de la ejecución, abarca un período de dos años, las etapas se muestran en la figura 2.

Figura 2. Ciclo presupuestario



Fuente: elaboración Propia.

Las tareas que se realizan en cada una de las fases del ciclo son:

La elaboración es el momento en que al igual que en los hogares se planifican los gastos que a realizar en función de prioridades, objetivos, metas y sobre todo de la disponibilidad de ingresos; en las instancias superiores se elabora la planificación del Presupuesto del Estado, que comienza con el diseño de escenarios, que brinden los elementos necesarios para dictar las directivas y enmarcamientos que servirán de base para la confección de las propuestas de Presupuesto, por parte de los diferentes actores vinculados al Presupuesto.

Con los resultados obtenidos de la consolidación de las propuestas referidas en el párrafo anterior, las estimaciones de los ingresos y gastos originados por cambios posteriores a la elaboración de los primeros escenarios, que se generan a partir de las condiciones en que se desenvuelve la economía del país, los análisis efectuados y los ajustes que correspondan en las cifras propuestas; se confeccionan los anteproyectos de Presupuesto y de Ley del Presupuesto del Estado.

En esta fase del proceso, que comienza en los meses de abril - mayo del año precedente al que se proyecta y concluye en junio, se realizan las conciliaciones

con el organismo rector de planificación y los organismos ramales, con el propósito de elaborar escenarios que se acerquen lo más posible a la realidad.

En esta etapa, se trata de alcanzar los objetivos de interrelación de la política fiscal con la política económica, en cuanto a los principales indicadores macroeconómicos que definirán el comportamiento de la economía del país: política de empleo, monetaria, social, niveles de producción y productividad del trabajo, entre las fundamentales.

En esta fase y en cada uno de los eslabones que intervienen en el proceso, se efectúan las compatibilizaciones necesarias entre los órganos de planificación y trabajo, con el propósito que el anteproyecto confeccionado refleje el respaldo financiero a los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de los diversos programas y actividades que se proyecta realizar, tomando en cuenta las directivas emitidas. Esta compatibilización permitirá además realizar la programación en periodos más cortos, vinculando recursos financieros con recursos humanos y materiales necesarios para el logro de los objetivos trazados.

Estos anteproyectos se elaboran y presentan por el Ministerio de Finanzas y Precios a la aprobación del Consejo de Ministros, para el ejercicio económico que corresponda; y una vez colegiados por ese órgano, se aprueban en sesión de Asamblea Nacional del Poder Popular, convirtiéndose en la Ley del Presupuesto del Estado para el ejercicio correspondiente.

El proceso de aprobación por el Parlamento, esta precedido cada año por la presentación, análisis y discusión del Proyecto en todas las Comisiones Permanentes de Trabajo de la Asamblea Nacional; con particular profundidad y detalle en la Comisión de Asuntos Económicos, la que está facultada para dictaminar sobre la aprobación o no del mismo al momento de su análisis final en sesión plenaria del Parlamento.

En la Ley del Presupuesto se aprueban, con carácter directivo:

- El Déficit Fiscal para el año.
- El Déficit del Presupuesto Central.
- La Subvención del Presupuesto Central a los presupuestos locales y de la Seguridad Social.

- Los subsidios por pérdidas a empresas estatales, que por situaciones específicas deben seguir operando bajo condiciones de rentabilidad.

Una vez aprobado el Presupuesto, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a aquellos actores vinculados al Presupuesto, que en la etapa de Planificación presentaron a esta instancia sus propuestas de Presupuesto, estos actores que reciben su notificación directa del Ministerio de Finanzas, son denominados “Titulares de Presupuesto”. Estos a su vez quedan obligados a notificarle a sus entidades subordinadas el Presupuesto que le ha sido aprobado para el ejercicio fiscal siguiente.

En igual sentido, los titulares de Presupuesto, una vez recibida la Notificación del mismo Presupuesto, por parte del Ministerio de Finanzas y Precios, puedan obligados a desagregar el mismo por las actividades que realizan considerando los destinos y objetos de los Gastos y sus entidades subordinadas, programan por meses el Presupuesto a su vez recibido de los titulares, de acuerdo a la ejecución planificada. Esta programación nunca debe ser lineal o mecánica (división de la cifra entre doce meses del año) pues el comportamiento de los ingresos y gastos no lo es.

Cada vez que, en los hogares, se paga la cuota mensual de la comida, el transporte y realizamos los gastos necesarios para lograr un objetivo o alcanzar una meta como cambiar nuestro vehículo o ampliar nuestra casa, nosotros estamos ejecutando el presupuesto. De igual forma se ejecuta el Presupuesto del Estado, a partir de que se insume el gasto planificado. Este Presupuesto puede no alcanzar y debe ser modificado, siempre que se cuente con los recursos que respalden dicho cambio.

Esta etapa que abarca todo el ejercicio fiscal, considera la ejecución de ingresos y gastos de las entidades. La ejecución de los ingresos ocurre en el momento en que se aportan al Presupuesto del Estado. El gasto por su parte se ejecuta en el momento en que las entidades consumen una mercancía o servicio recibido, disminuyéndose en igual importe el presupuesto aprobado a la entidad, aún y cuando en ese momento no se haya necesariamente ejecutado el pago en dinero líquido.

En correspondencia con lo anterior, los jefes de las entidades que presentan aprobado un marco presupuestario para gastar, proveniente de los recursos

públicos del Presupuesto del Estado, tienen la responsabilidad diaria de cuestionarse en qué se gasta, para qué se gasta y cuánto se gasta y de esta forma, a partir de registros contables ir evaluando el comportamiento de la ejecución de su Presupuesto aprobado.

Al igual que cada ciudadano cuando ha alcanzado un objetivo determinado, reflexiona sobre lo fácil o difícil que fue lograrlo, las entidades públicas también deben determinar si con la realización de las metas propuestas para los programas y proyectos aprobados, cumplieron con el papel que les corresponde desempeñar de acuerdo a su razón de ser, si fueron transparentes en el uso de los recursos y si lograron mejorar la realidad de la población con dicha ejecución, determinando las causas y recomendando las medidas correctivas para mejorar su gestión y el correcto uso de los recursos presupuestarios.

Al finalizar un ejercicio fiscal, corresponde realizar la valoración general del cumplimiento de las cifras aprobadas a la entidad para dicho ejercicio, la que se expone en un documento conocido como Informe de Liquidación del Presupuesto del Estado, el que se elabora por todos los actores vinculados al Presupuesto del Estado, hasta su presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular, para su aprobación final en la 1era sesión de trabajo posterior al cierre del ejercicio económico, de ese órgano.

Como parte del proceso presupuestario, es válido aclarar que la expresión en dinero del Presupuesto del Estado, se materializa en el Sistema de Tesorería, este sistema que garantiza las asignaciones de los financiamientos aprobados en el Presupuesto, está compuesto por el conjunto de instituciones, normas y procedimientos que intervienen en la recaudación de los recursos financieros y en los pagos que configuran el flujo de fondos del sector público, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen.

Esta fase del proceso posee una vital importancia, ya que a través de un adecuado y oportuno control se garantiza la correspondencia entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos, es decir, su aplicación en propósitos diferentes a los que fueron planificados.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada

y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Son estas las causas generales del por qué en las entidades se debe realizar un control sistemático.

El rol principal en el control del proceso está reservado para el administrador de la entidad gestora, que debe ejercer este, sistemáticamente, desde el momento de contraer el gasto. Con independencia del control que periódicamente realice la entidad, los organismos y órganos superiores deberán realizar controles y comprobaciones sobre el uso de los recursos asignados, que permitan detectar a tiempo los posibles desvíos y adoptar las medidas que correspondan.

El control es una función administrativa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

La fase de liquidación, concebida como un proceso de rendición de cuentas, es realizada por la Dirección Económica de la entidad, donde se revisa, analiza y consolida al cierre del ejercicio fiscal, basada en una valoración de la ejecución y cumplimiento de las indicaciones específicas que se emitieron para ese año. Posteriormente se emite al Organismo Superior el cual emite su liquidación definitiva.

1.3 Características del sistema presupuestario cubano

El Presupuesto del Estado constituye el principal instrumento de política fiscal en Cuba, como regulador por excelencia de los recursos financieros y los gastos públicos. Constituye el Plan Financiero fundamental para la formación y utilización del fondo centralizado de recursos financieros, a través del cual se distribuye y redistribuye una parte sustancial del producto interno bruto destinado al fomento de la economía nacional, al incremento del bienestar material y cultural de la sociedad, a la defensa nacional y al funcionamiento de los órganos y organismos del Estado.

El Presupuesto del Estado, como expresión consolidada del Sistema de Presupuesto, está integrado por 200 presupuestos que incluyen, además del Central y los locales, y el de la Seguridad Social.

La integralidad constituye un principio primario para la conformación del Presupuesto del Estado de la República de Cuba, como expresión consolidada de las finanzas públicas del país, integradas en un sistema compuesto por el Presupuesto Central, el Presupuesto de la Seguridad Social y los presupuestos provinciales y el del Municipio Especial Isla de la Juventud.

El proceso anual de elaboración del Presupuesto del Estado comienza a partir de la emisión de las directivas generales emitidas por el Gobierno y las específicas para cada órgano y organismo del Estado emitidas por los órganos competentes. Las unidades presupuestadas y los órganos y organismos elaboran el Anteproyecto de Presupuesto para el año siguiente en correspondencia con sus planes de producción y prestación de servicios.

Cada órgano y organismo del Estado a partir de la Directiva Específica que reciba del Órgano competente, elabora y emite las suyas para los niveles presupuestarios que se les subordinan y así sucesivamente hasta llegar a la Unidad Presupuestada.

De lo anterior se deriva la necesidad de que a todos los niveles administrativos se emitan directivas que garanticen la concreción de las Directivas Específicas emitidas para el nivel Administrativo superior.

Las propuestas de anteproyectos se elaboran y presentan empleando la Metodología que por la presente se establece, garantizando así el principio de uniformidad.

Para que el proceso de elaboración de los anteproyectos de Presupuesto se desarrolle con la calidad y en el tiempo requeridos, es imprescindible que cada centro de gastos, unidad presupuestada, empresa, entidad, órgano y organismo participantes cumplan con las instrucciones que en esta metodología se establecen, tanto de carácter general como específico para la confección de cada uno de los modelos que la integran.

Se impone así mismo la necesidad de emitir oficialmente cronogramas que aseguren a todos los niveles cumplimentar la entrega de sus respectivos anteproyectos en los plazos fijados que garanticen el cumplimiento con el nivel administrativo inmediato superior.

En el Sistema Presupuestario sancionado se introducen un conjunto de principios y conceptos nuevos que tienen como propósito hacer más transparente las operaciones del sector público, ello significa que aun cuando no se provocan cambios de forma, se incorporan cambios de contenido. Estos elementos son:

- ✓ Los recursos financieros y los gastos figuran por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.
- ✓ Se consideran gastos del ejercicio fiscal todos los que se devenguen en el periodo, se traduzcan o no en pago, es decir, se considera gastado el recurso desde que se establece la obligación de pago.
- ✓ Como regla no se puede destinar importe de tipo alguno de ingreso para atender determinado gasto. Se exceptúan los ingresos provenientes de donaciones, herencias o legados a favor del Estado con un destino específico, la Contribución a la Seguridad Social, empleada exclusivamente en los gastos de esta actividad y los que de manera excepcional se aprueben por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Presupuesto en el Ministerio de Educación Superior

El Ministerio de Educación Superior (MES) concibe la elaboración del anteproyecto de su presupuesto, la ejecución y liquidación sobre la base de las indicaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Este procedimiento está concebido según dispone la Ley que dicte la Asamblea Nacional del Poder Popular para la elaboración del presupuesto del estado, Ley No 137/20 "Del Presupuesto del Estado para el año 2021" de la Asamblea Nacional del Poder Popular que corresponde a la elaboración del presupuesto para el año 2021, la Resolución 45 del 2012 del Ministerio de Finanzas y Precio "Metodología General para la Elaboración, Notificación, Desagregación y Programación del Presupuesto del Estado, en lo referido a la Desagregación del Presupuesto del Estado" y las normativas internas del MES.

Además, todos los años el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), emite Directivas Generales a todos los Órganos, Organismos, Organizaciones y Asociaciones, las que deben ser cumplidas estrictamente.

Las acciones que desarrolla el Ministerio de Educación Superior están dirigidas a la utilización óptima de los escasos recursos, y en función del cumplimiento con las salidas del Modelo de Gestión Económico-Financiero (MGEF).

En base a estos elementos descritos se elabora una nueva metodología, que permite orientar a las entidades sobre la información a enviar al organismo central, así como el proceso de elaboración de su presupuesto en especial.

El anteproyecto del presupuesto debe estar sustentado por una fundamentación teórica, que explique las variaciones del presupuesto por los programas, así como otros elementos que son de importancia y que el Ministerio de Educación Superior como organismo central no conoce.

Esto permite a la Dirección de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior tener elementos para la discusión del anteproyecto del presupuesto del Organismo con el Ministerio de Finanzas y Precios, antes de elaborar el presupuesto del Estado a presentar en la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP).

Elaboración del Plan de la Economía en la Universidad de Matanzas

En la elaboración del Plan intervienen en mayor o menor medida todas las dependencias de la Universidad. Destacan por su relevancia la Dirección de Recursos Humanos, que brinda la información principal relacionada con los Gastos de Personal.

La Dirección General 1 brinda la información relacionada con los portadores energéticos, demanda de alimentos, necesidades de reparaciones y mantenimientos.

La Dirección General 2 le corresponde la información relacionada con el combustible y las reparaciones a vehículos.

La Dirección General 3 ofrece las solicitudes en cuanto a las comunicaciones y la informatización.

La Vice-rectoría de Investigación y Postgrado entrega toda la información para poder solicitar el presupuesto que asegure los proyectos en ejecución.

Las Facultades, por su parte, colaboran sobre todo con los datos relacionados con el estipendio estudiantil y las dietas.

Las propuestas de Plan y Presupuesto para el próximo año se someten a consideración de los trabajadores en las asambleas sindicales en los meses de mayo y junio, las que persiguen el propósito de crear mejores condiciones para desarrollar un proceso de mayor calidad.

El Plan de la Economía de la Universidad de Matanzas se presenta al Ministerio de Educación Superior en junio, y se discute y se aprueba por parte del Ministerio de Educación Superior entre julio y diciembre. Este último tiene hasta febrero para notificar a cada centro el Plan aprobado.

Entre las deficiencias existentes en la elaboración del Plan de la Economía en la Universidad de Matanzas se encuentran:

1. Es confeccionado según el comportamiento estadístico, se tiene en cuenta para medir Nivel de Actividad solo la matrícula equivalente.
2. No cuenta con otros indicadores de Nivel de Actividad para su elaboración.
3. Poca representación de las áreas ejecutoras del Plan (Facultades, Dirección de Alimentación, Becas, entre otras) en su elaboración. Uno de los problemas existentes en la elaboración del presupuesto y la participación de la base en el mismo, ha sido la excesiva centralización que ha existido en años anteriores del mismo.

A partir del año 2020 se han empezado a dar cifras a las distintas dependencias de la Universidad, tales como salario, dietas, gastos por mantenimiento, gastos por teléfono, electricidad, combustible y otros. Esto ha permitido una mayor participación de los distintos elementos de la estructura de dirección en la elaboración y posterior control de la ejecución del presupuesto.

1.4 Los indicadores

Beltrán Sanz; et al (1979): “Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados”.

Un sistema de indicadores debe funcionar como un tablero de mando, es decir, debe facilitar la identificación de problemas y permitir la medición de su magnitud. El diagnóstico detallado y la búsqueda de soluciones se harán mediante un análisis y una investigación complementarios.

Es preciso aclarar que un indicador no es una información elemental. Se trata de una información elaborada para poder estudiar un fenómeno. De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar y controlar el proceso.

Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características tales como:

- ✓ Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- ✓ Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan; es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- ✓ Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- ✓ Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- ✓ Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

De modo general, un indicador debe ser claro, comprensible, fiable y debe ayudar en la planificación a cumplir objetivos de mejora.

Los indicadores deben responder a necesidades o problemas detectados o que simplemente se intuyen para profundizar sobre ellos, acotarlos y ser capaces de arbitrar soluciones.

Un buen indicador debe permitir cuán cerca o cuán lejos estamos en relación con un objetivo; identificar las situaciones problemáticas o inaceptables; responder a las preocupaciones de los políticos y al cuestionamiento que ha

conducido a su elección, comparar su valor con otro valor de referencia, una norma o consigo mismo calculado para otro período de observación. Todo lo planteado anteriormente muestra el importante papel de los indicadores en el proceso de planificación y control del plan.

Indicadores en Empresas Cubanas

En las empresas cubanas existe un equilibrio preestablecido entre los niveles de flujo monetario tales como ingreso y egreso (flujo de caja) que da el resultado de utilidad del período y el Volumen de Producción de Bienes y/o Servicios, así como la interrelación entre los proveedores y la empresa, mediante compras y egresos. Partiendo de esto se afirma que es fundamental para el éxito de las organizaciones la determinación de los indicadores económicos e indicadores financieros. Estos indicadores se deben elaborar de tal forma que satisfaga la demanda actual y futura y así generar ingresos a través de las ventas de bienes y servicios proporcionados a los clientes: de otra manera, la organización perdería oportunidades de crecimiento y de ganar beneficios. Por lo cual resulta imperativo que las empresas optimicen sus recursos limitados, analizando los factores de producción y las diferentes restricciones internas como son: materiales, humanos, dinero, métodos, máquinas y capacidad de administración; entre restricciones externas como son: mercado, tecnológicas, medidas económicas, políticas financieras, de tal forma que se planifique y se controle estos aspectos de manera que logre conciliar según los objetivos y metas prefijadas para la capacidad normal y la demanda del producto, generando altas ganancias y clientes satisfechos . Todo lo planteado anteriormente, constituye una muestra fehaciente a cerca del importante papel que juegan los indicadores en el proceso de planificación y control del plan.

Indicadores en Unidades Presupuestadas

Torres, Pradas (1991): “Los principales recursos con los que cuenta una entidad pública no lucrativa y que los indicadores tratan de evaluar son de tipo material y humano”.

Los indicadores informan sobre aspectos relacionados con la adquisición, mantenimiento y utilización de los recursos materiales. Bajo la perspectiva de las entidades públicas no lucrativas, además de los indicadores de costes de los

materiales, podrán establecerse indicadores que evalúen si las adquisiciones se ajustan a las cantidades establecidas en los presupuestos, si se seleccionan los proveedores con el objetivo de conseguir ventajas económicas, si se evalúan los costes de mantenimiento, si existen bienes infrautilizados u obsoletos.

En cuanto a los recursos humanos, es de resaltar que en las entidades que ocupan el desarrollo de esta investigación tienen un fuerte peso específico, porque gran parte de las actividades suelen ser de carácter administrativo. Los indicadores para recursos humanos deberán evaluar no solo los costes de personal sino también harán alusión a condiciones de trabajo, incentivos, etc. Por ejemplo: si el número de empleados es proporcional al volumen de actividad; si antes de cubrir una vacante se evalúa el trabajo de las diferentes unidades; si existen posibilidades de promoción personal; si la política de retribuciones incentiva la eficiencia en el trabajo.

Indicadores normados por el Ministerio de Educación Superior y Universidad de Matanzas

Díaz de la Cruz, Cristina (2008) en su tesis —Mejora del control del Plan de la Economía y el Presupuesto en la Universidad de Matanzas refiere que por medio de la consulta con directivos y expertos se pudo identificar un conjunto de indicadores relativos que permitieran realizar un mejor análisis para el control del Plan y el Presupuesto y la correspondiente toma de decisiones en un Centro de Educación Superior (CES) y consecuentemente en la Universidad de Matanzas.

Se identificaron los siguientes:

Indicadores de recurso–recurso:

- % de ejecución real mensual/Plan mensual.
- % de ejecución real acumulado/Plan acumulado.
- % de ejecución real acumulada/real acumulado del año anterior.
- % de cubrimiento de la plantilla.
- % de ausentismo total.
- % de ausentismo por autorización administrativa.

- % de ausentismo injustificado.
- Asignación acumulada de combustibles/plan anual.
- Consumo acumulado/asignación acumulada.
- Consumo acumulado/consumo acumulado el año anterior.
- Ingreso acumulado/plan anual.
- Ingreso acumulado/ingreso acumulado el año anterior.

Indicadores de recurso–producción:

- Gastos de Personal acumulado/promedio de trabajadores.
- Salario/trabajadores físicos.
- Relación alumno-profesor.
- Salario/Nivel de Actividad.
- Gastos de alimentos/comensales.
- Materiales de enseñanza/matricula equivalente.
- Viáticos/trabajadores físicos.
- \$ ingresado/trabajador.
- \$ ingresado/comensales (estudiantes externos + trabajadores).
- KW consumido/estudiantes + trabajadores.
- KW consumido/estudiantes que comen.
- KW consumido/computadoras funcionando.
- Consumo Fuel Oil/raciones elaboradas (cantidad de comensales).
- Consumo por tipo de combustible y tipo de vehículo.
- Consumo de combustible/Km recorridos.
- Consumo de combustible del transporte de carga/Peso de la carga.

- Consumo de combustible del transporte ligero y ómnibus/cantidad de pasajeros.
- Ingresos por Pregrado/alumnos compensados.
- Ingresos por Postgrado/alumnos matriculados.
- Gastos de estipendio/estudiantes CRD+CSIJ+Alumnos ayudantes.
- Cuentas por Cobrar/total de deudores.
- % por edades del monto de Cuentas por Cobrar.
- Cuentas por Pagar/total de acreedores.
- % por edades del monto de Cuentas por Pagar.

Además, existe un grupo de indicadores normados por el MES.

- Relacionados con Gastos de Bienes y Servicios:
 - Gastos en alimentación/Matrícula equivalente.
 - Materiales de enseñanza/Matrícula equivalente.
 - Otros consumos materiales/Matrícula equivalente.
- Relacionados con Otras Transferencias corrientes:
 - Transferencias corrientes/Matrícula equivalente.
- Relacionados con el Total de Gastos Corrientes:
 - Gastos de Bienes y Servicios + Transferencias corrientes/Matrícula equivalente.
- Relacionados con el Total de Gastos:
 - Gastos Totales/Matrícula equivalente.

En la actualidad se utilizan poco los indicadores relativos en el control del plan y del presupuesto en la UM.

Por otra parte, se continúa aplicando mucho, en los análisis económicos, los indicadores de carácter absoluto, que comparan la ejecución real en un período dado contra el plan para ese período.

Por último, el desglose del plan y del presupuesto casi en su totalidad se hace en base a su comportamiento histórico y no basado en el uso de indicadores relativos que involucren el Nivel de Actividad en cada uno de los procesos de la educación superior.

Conclusiones del Capítulo I

Después de haber realizado el estudio de la teoría y los conceptos en torno a la Planificación en general y en las unidades presupuestadas, así como aspectos importantes a cerca del control y el uso de los indicadores, se arriban a las conclusiones siguientes:

A partir del estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales, ha quedado demostrado que el proceso de planificación es necesario para garantizar el éxito de la empresa y que el control sistemático del plan permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa, permitiendo tomar decisiones a tiempo, así como hacer previsiones sobre el futuro.

El uso de indicadores en las empresas tiene una importancia relevante como función principal del proceso de control y en particular para las empresas presupuestadas, en tanto esto permite tener conocimiento del comportamiento de la ejecución del Plan.

Capítulo 2. Procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

2.1 Caracterización del objeto de estudio

La Universidad de Matanzas se encuentra ubicada en la ciudad de Matanzas, capital de la provincia cubana del mismo nombre y ubicada en el noroeste del país a 100 Kilómetros de Ciudad de La Habana y a unos 18 minutos de Varadero, una de las playas más bellas del mundo. Está adscripta al Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Tras 50 años de existencia, es una de las universidades cubanas creadas a partir del triunfo revolucionario que ha alcanzado un alto nivel de desarrollo.

La Universidad de Matanzas fue fundada el 9 de mayo de 1972, su Campus central ocupa 60 hectáreas y dispone de diversas instalaciones para dar respuesta a las necesidades docentes, investigativas, de la actividad posgraduada, extensión universitaria y garantizar la vida universitaria en su conjunto.

Además, cuenta con la Estación Experimental de Pastos y Forrajes - Indio Hatuey, 4 centros universitarios regionales y 8 filiales universitarias municipales. Dispone de diversas instalaciones para dar respuesta a las necesidades docentes, investigativas, de la actividad posgraduada, extensión universitaria y garantizar la vida universitaria en su conjunto. Se estudian 47 carreras universitarias de las ciencias: técnicas, agropecuarias, económicas, sociales, humanísticas, pedagógicas y de la cultura física. De sus aulas han egresado más de 50 mil estudiantes nacionales y extranjeros.

Misión. Satisfacer la formación de profesionales de manera integral, continua y permanente con la implicación de un claustro comprometido y de reconocido prestigio contribuyendo al desarrollo científico, social y sostenible del territorio matancero y del país con la garantía del seguimiento a los principios de la Revolución Cubana.

Para ello la Universidad de Matanzas cuenta con un claustro calificado, de experiencia pedagógica, formativa e investigativa, que goza de reconocido prestigio y que asume su compromiso con la Revolución y junto a sus trabajadores y estudiantes, participa de manera activa y consciente en la sociedad.

Visión. Somos una Universidad con programas de excelencia y alto reconocimiento nacional e internacional, comprometida con el proyecto social cubano; formamos con calidad y eficiencia profesionales integrales con profundo sentido humanista, portadores de nuestros valores y comprometidos con la Patria. Logramos resultados de la ciencia, tecnología e innovación e impactamos positivamente en el territorio matancero.

Objeto social. Prestar servicios académicos de grado, posgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científico - técnicos y profesionales, de transferencia de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los recursos de la ciencia, la técnica y la innovación.

A partir del objeto social se derivan una serie de actividades de carácter secundario según él (Ministerio de Economía y Planificación, 2016), generándose productos destinados a la venta en el mercado u otros usos; así como también actividades de apoyo, que se realizan para respaldar o facilitar las actividades principales, generando productos o servicios no duraderos o exclusivos de la entidad.

Estructura organizacional de la Universidad de Matanzas.

La universidad como se muestra en el anexo 1, está liderada por el Rector, siendo la máxima autoridad de la Universidad, están adscritas tres Vicerrectorías, tres Direcciones Generales, siete Facultades y la Estación Experimental de Pastos y Forrajes (EEPF) "Indio Hatuey". También se encuentran subordinadas al Rector las siguientes Direcciones y oficinas

- ✓ Departamento de Cuadros
- ✓ Departamento de Auditoría
- ✓ Departamento de Organización, Planificación y Archivo
- ✓ Departamento de Información y Estadística
- ✓ Departamento de Calidad
- ✓ Secretaría General.

La Universidad de Matanzas es una unidad presupuestada, subordinada al Ministerio de Educación Superior y sus gastos son financiados por el Presupuesto del Estado, por lo que se desarrollan un conjunto de acciones dirigidas a lograr la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros Este procedimiento está concebido según dispone la Ley que dicte la Asamblea Nacional del Poder Popular para la elaboración del presupuesto del estado, Ley No 137/20 "Del Presupuesto del Estado para el año 2021" de la Asamblea Nacional del Poder Popular que corresponde a la elaboración del presupuesto para el año 2021, la Resolución 45 del 2012 del Ministerio de Finanzas y Precio "Metodología General para la Elaboración, Notificación,

Desagregación y Programación del Presupuesto del Estado, en lo referido a la Desagregación del Presupuesto del Estado'' y las normativas internas del Ministerio de Educación Superior.

Además, todos los años el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), emite Directivas Generales a todos los Órganos, Organismos, Organizaciones y Asociaciones, las que deben ser cumplidas estrictamente.

- La gestión económico-financiera de la Universidad está dirigida a asegurar financiera y materialmente el desarrollo de sus actividades fundamentales en un ambiente de elevada eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

Las actividades fundamentales son:

- Docencia (pregrado, postgrado y universalización).
- Investigación.
- Extensión Universitaria.

Las actividades de apoyo son:

- Administración (gastos de oficina y otros).
- Alimentación.
- Becas.
- Mantenimiento y Reparaciones.
- Transportación.
- Relaciones Internacionales.
- Defensa y Protección.

Dentro de las principales prioridades del Plan a grandes rasgos se encuentra:

1. Incrementar el nivel de preparación de la economía para la defensa.
2. Trabajar por el ahorro y el uso más eficiente de los recursos energéticos.
3. Elevar la eficiencia y racionalidad de los recursos asignados y la reducción de los gastos.
4. Asegurar la continuidad y mantenimiento de los Programas de la Batalla de Ideas que atendemos, en particular los de Universalización.
5. Continuar concentrando el proceso inversionista en la recuperación de la infraestructura del centro, con la prioridad definida en los principales problemas que presenta las edificaciones que garantiza la calidad de vida de estudiantes y trabajadores, logrando un mayor nivel de eficiencia y

potenciar las acciones de mantenimiento de las obras y equipos en explotación.

6. Asegurar los recursos financieros y materiales para elevar la calidad de la formación y el impacto de la ciencia, la investigación, el desarrollo local y la extensión de las funciones sustantivas a la sociedad, mediante los proyectos de ciencia e innovación tecnológica.
7. Mejorar las condiciones de estudio, trabajo y vida de los estudiantes y trabajadores, concentrando los recursos disponibles en los problemas identificados que mayor impacto produzcan en la comunidad universitaria.

La Dirección de Economía y Planificación, se encuentra subordinada a la Dirección General 1. Su misión radica en la organización del trabajo contable con el objetivo de proporcionar la información precisa, el registro, clasificación y resumen de las operaciones económicas de la organización, así como contribuir a la interpretación de la información económica como medio efectivo de la dirección de la entidad. Brinda además un servicio de excepcional importancia para -entre otros aspectos- facilitar la toma de decisiones gerenciales, la planeación y el control de las operaciones presupuestarias y estadísticas, el control por áreas de responsabilidad, las coordinaciones entre las actividades desarrolladas, la información económica a los interesados externos, al consejo de dirección y al colectivo de trabajadores, así como la formulación, complementación y apreciación de normas administrativas, sobre la base de las Normas Cubanas de Contabilidad y las legislaciones fiscales vigentes.

Como actividades fundamentales supervisadas por esta dirección se tienen:

- a. Dirigir el proceso de registro de las operaciones financieras de la Universidad de Matanzas en un sistema contable.
- b. Elaborar procedimientos contables acorde con las características de la entidad.
- c. Tener implantado el Sistema de Control Interno, capaz de garantizar la protección de los recursos de la entidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de las acciones siguientes:
 - El control de los activos más líquidos de la entidad.
 - El control del efectivo en caja y banco.
 - El control de cuentas, documentos por cobrar y ventas.

- El control sobre las obligaciones de pago.
 - El control de la planificación y ejecución presupuestaria.
 - El control del inventario.
 - El control de los activos fijos.
 - Ética profesional.
- d. El control económico sobre la base de los aspectos que se reflejan en el Plan de Prevención y control de riesgo.
- Por asumir la disciplina principal integradora, tienen la casi totalidad del protagonismo en el trabajo científico estudiantil curricular y extracurricular, prácticas laborales, ejercicios de culminación de estudios, etc.
 - La diversidad de disciplinas y contenidos privilegia el trabajo docente y científico metodológico más hacia el interior de la disciplina que al departamento docente en su conjunto.

2.2 Métodos y técnicas empleados en la investigación

Para la realización de esta investigación el método general que prima en la concepción y desarrollo de la investigación es el dialéctico materialista por ser un método integrador, generalizador y una herramienta fundamental para la investigación porque posibilita adoptar posiciones objetivas basadas en la lógica de la ciencia y a partir del objetivo y las tareas de investigación planteadas se determinaron los métodos de carácter teóricos y empíricos siguientes:

Los Métodos teóricos: permiten explicar los hechos, profundizar en las relaciones y cualidades fundamentales de los procesos que intervienen en el sistema entre ellos se emplearon los siguientes:

- Análisis y síntesis.
- Inducción y deducción.
- Histórico-Lógico.

Análisis y síntesis. Es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. Mediante la síntesis se integran estos elementos aislados y se descubren las relaciones y dependencias entre ellos, llegando a conclusiones generales. Este método se utilizó en el análisis de la bibliografía sobre el tema y la síntesis de los aspectos

consultados, lo cual fue útil para la elaboración del marco teórico referencial y para caracterizar el objeto de estudio.

Inducción y Deducción. Establece generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, utilizando un razonamiento inductivo y deductivo, ya que va de lo general a lo particular, como la utilización de las herramientas y técnicas presupuestas en la planificación de las operaciones en la Universidad de Matanzas.

Histórico – lógico. El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el de cursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia, lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica. Este método se utilizó fundamentalmente en el desarrollo del primer capítulo de esta investigación.

Los métodos empíricos de investigación están basados en el conocimiento dado por la experiencia; es el que permite efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. Con este tipo de método, tratará de coleccionar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos enfatizando en:

- Análisis de documentos.
- Observación científica.
- Enfoque de sistema.
- Razones Económicas – Financieras.

Análisis de documentos. Permite analizar de la información a partir de la documentación consultada. En el desarrollo de la investigación este método se utilizó desde la consulta de bibliografía actualizada para la elaboración del marco teórico, consulta de las resoluciones y decretos vigentes, así como verificación de los documentos de la entidad.

Observación científica: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de

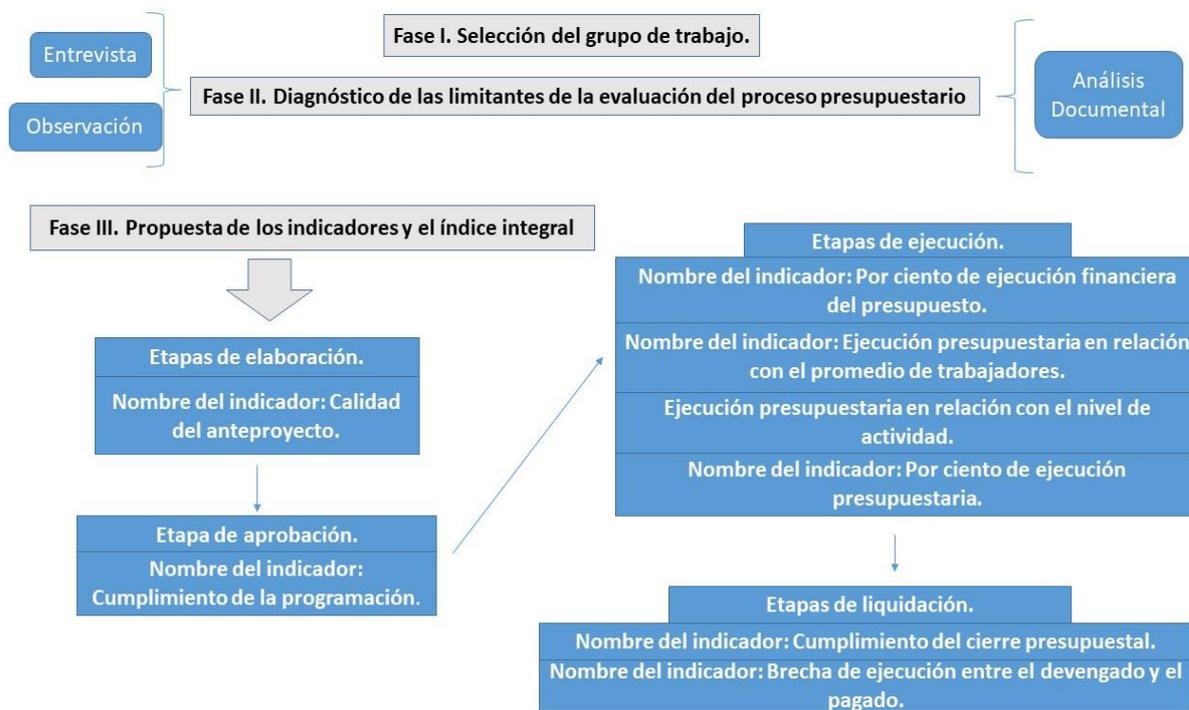
datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y, por tanto, sin preparación previa.

El enfoque en sistema: Proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica. Un sistema no es un conglomerado de elementos yuxtapuestos mecánicamente, sino que presentan leyes de totalidad, esto es, cualidades generales inherentes al conjunto. Estas cualidades generales del sistema se diferencian de las características individuales de los componentes que la integran. Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales.

Las herramientas ayudan a agilizar el flujo de la información para la obtención de datos, además proporcionan funciones eficaces que se pueden utilizar para analizar informaciones, compartir y obtener los datos con facilidad. Entre estos se destacan: el Microsoft Excel que proporcionará funciones eficaces para analizar la información y los cálculos, análisis y presentación de los datos en forma de tablas o gráficos y las fórmulas para el cálculo de los indicadores de eficiencia de la inversión establecidas en el mismo.

2.3 Procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas

Figura 3. Diseño del procedimiento para el análisis integral del presupuesto en la Universidad de Matanzas.



Fuente: elaboración propia.

Los elementos anteriormente abordados desde su concepción teórica sentarán las bases para la propuesta de una serie de acciones técnicas-metodológicas que serán desarrollados a continuación. La propuesta está estructurada en tres momentos:

Fase I. Selección del grupo de trabajo.

Objetivo: Crear un grupo de trabajo preparado técnicamente para la valoración integral del proceso. Indicaciones metodológicas: Para determinar el número óptimo de especialistas a seleccionar como expertos se tomó en consideración lo planteado por Dalkay (1963) referente a que este valor debe oscilar entre 15 y 30. En consideración con este criterio el grupo lo conforman: Seis especialistas de las unidades presupuestadas, seis de las direcciones provinciales y municipales, dos directivos de las direcciones de finanzas y precios y un directivo del ministerio.

Fase II. Diagnóstico de las limitantes de la evaluación del proceso presupuestario

Objetivo: Diagnosticar las limitantes de la evaluación del proceso presupuestario.

Indicaciones metodológicas: Se deben realizar los siguientes pasos: Revisar la documentación que sirve de sustento para el diagnóstico de la evaluación del proceso presupuestario, elaborar la entrevista para el diagnóstico de la evaluación del proceso presupuestario en la Universidad de Matanzas, definir las técnicas de cálculo y análisis de los resultados y determinar las limitantes del proceso presupuestario.

Fase III. Propuesta de los indicadores y el índice integral

Objetivo: Fundamentar metodológicamente los indicadores y el índice integral para la evaluación integral del proceso presupuestario.

Indicaciones metodológicas: Para la fundamentación se procederá a la concepción de la propuesta de los indicadores y el índice integral a partir de referentes nacionales e internacionales. Los indicadores que conforman la propuesta después de las valoraciones por los especialistas son los siguientes:

Etapa de elaboración.

1. Nombre del indicador: Calidad del anteproyecto.

Objetivo: Valorar la calidad de la elaboración del anteproyecto.

Fórmula de cálculo:

Calidad del anteproyecto = Presupuesto notificado / Anteproyecto del presupuesto X 100%.

Expresa: En qué medida se relaciona la elaboración del anteproyecto respecto con el presupuesto notificado a la entidad.

Etapa de aprobación.

2. Nombre del indicador: Cumplimiento de la programación.

Objetivo: Valorar el cumplimiento de la programación.

Fórmula de cálculo:

Cumplimiento de la programación = (Presupuesto actualizado / Presupuesto notificado) x100%. Expresa: El comportamiento del presupuesto notificado en relación con la desagregación mensual.

Etapas de ejecución.

3. Nombre del indicador: Por ciento de ejecución presupuestaria.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

Fórmula de cálculo:

Porcentaje de ejecución presupuestaria = Ejecución de gastos corrientes / Presupuesto actualizado x100%.

Expresa: Qué por ciento del presupuesto actualizado se ha ejecutado.

4. Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los gastos corrientes en relación con el nivel de actividad.

Fórmula de cálculo:

Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad = Ejecución de los gastos corrientes / Nivel de actividad.

Expresa: El comportamiento de los gastos corrientes en relación con el nivel de actividad fundamental.

5. Nombre del indicador: Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores.

Objetivo: Evaluar si el comportamiento del pago está en los niveles establecidos.

Fórmula de cálculo:

Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores = Ejecución de gastos de personal / Promedio de trabajadores.

Expresa: la correspondencia del promedio de trabajadores con los gastos de personal.

6. Nombre del indicador: Por ciento de ejecución financiera del presupuesto.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la ejecución financiera.

Fórmula de cálculo:

Porcentaje de ejecución financiera del presupuesto = Ejecución de financiera del presupuesto / Presupuesto actualizado x100%.

Expresa: Qué por ciento del presupuesto actualizado se ha ejecutado.

Etapas de liquidación.

7. Nombre del indicador: Cumplimiento del cierre presupuestal.

Objetivo: Evaluar el comportamiento de los gastos al cierre del ejercicio económico.

Fórmula de cálculo:

Cumplimiento del cierre presupuestal = (Ejecución de gastos corrientes / Presupuesto notificado) x100%.

Expresa: La correspondencia entre el presupuesto notificado y la ejecución de los gastos corrientes.

8. Nombre del indicador: Brecha de ejecución entre el devengado y el pagado.

Objetivo: Evaluar la brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.

Fórmula de cálculo:

Brecha de ejecución entre el devengado y el pagado = Por ciento de ejecución presupuestaria – Por ciento de ejecución financiera del presupuesto.

Expresa: La diferencia entre lo devengado y lo pagado.

Determinados los indicadores descritos anteriormente y a partir de la metodología de la autora Campos López (2013), se asume el índice integral del proceso presupuestario como:

$$\hat{I}_{pp} = \sum \hat{I}_d$$

Dónde: \hat{I}_{pp} = Índice integral del proceso presupuestario.

\hat{I}_d = Índice por fase.

El resultado de este índice será $0 \leq \hat{I}_{pp} \leq 4$, se establecen los siguientes rangos para evaluar el comportamiento del proceso. Si se obtiene por fase un indicador menor que 1 significa que existe algún indicador que deteriora la fase.

Indicadores como base para la evaluación del proceso presupuestario.

Se considera oportuno retomar algunos contenidos claves por constituir los fundamentos teóricos sobre los cuales versa la presente investigación. Estos contenidos se describen a continuación:

Proceso: Conjunto de acciones sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (Diccionario Enciclopédico Color).

Evaluación: En el ámbito público coadyuva a la gestión pública por resultados y esto es así por significar el eje central de los procesos de introducción de nuevas lógicas en la gestión, por su utilidad como herramienta para una gestión estratégica y un instrumento para el diseño y retroalimentación de las políticas públicas.

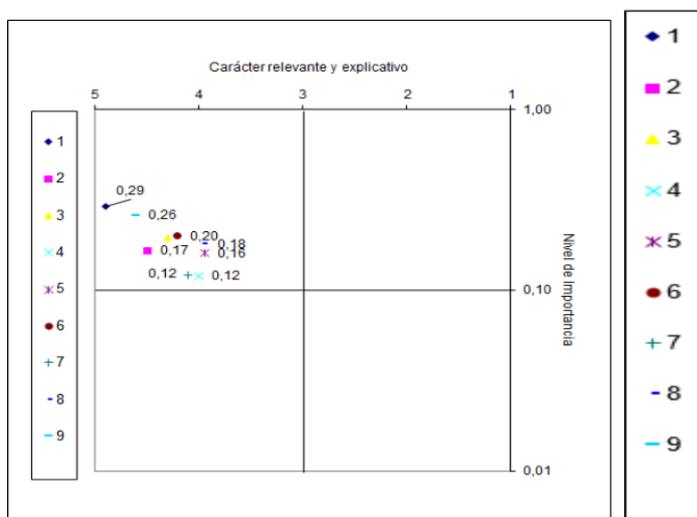
El proceso de valoración integral y de sistematicidad tiene en cuenta las políticas públicas, montos y recursos básicos asignados a estas entidades por el Estado, así como la gestión que hacen ellas para el logro de los objetivos proyectados debe darse paso a paso en cada fase a partir de los indicadores, de forma tal que sobre la base de la programación en el anteproyecto posibilite su realización desde la fase de aprobación y notificación, permita la ejecución y el análisis real de lo programado y sea este un aspecto importante para la liquidación y cierre efectivo de la evaluación integral del proceso con el índice integral. (Furniel, 2014)

A partir del estudio efectuado se considera que la concepción de estos aspectos teóricos y prácticos está insuficientemente tratada en el sector público y se requiere una herramienta que evalúe la gestión del proceso a través de una serie de indicadores que sean capaces, en cada una de las fases, de emitir juicios sobre el comportamiento del mismo.

Luego de disponer de la relación de los indicadores y el índice integral para la evaluación integral del proceso presupuestario, se hizo necesario conocer la validez y su jerarquización; ello se comprobó mediante la confección de la matriz importancia - carácter relevante y explicativa, según el criterio de González, Garcíandía y Palacios, (2011). Esto que exige evaluar rigurosamente ambas

cualidades en cada uno de los indicadores y el índice integral que conforman la propuesta.

Figura 4. Matriz importancia-carácter relevante y explicativa de los indicadores y el índice integral.



Fuente: A partir del proceso matricial. Elaboración propia.

Simbología

1. Índice integral del proceso presupuestario.
2. Calidad del anteproyecto.
3. Cumplimiento de la programación.
4. Porcentaje de ejecución presupuestaria.
5. Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.
6. Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores.
7. Porcentaje de ejecución financiera del presupuesto.
8. Cumplimiento del cierre presupuestal.
9. Brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.

Conclusiones del Capítulo 2

Como resultado del proceso matricial, la evaluación de la viabilidad de la propuesta permitió determinar que la variación conjunta de estos favorece la evaluación integral del proceso presupuestario en la Universidad de Matanzas, dado que al aplicar la técnica para comprobar la validez y jerarquización de los indicadores y el índice integral se pudo comprobar que todos eran importantes al estar ubicadas en el primer cuadrante, y que cumplían además la condición

de ser relevantes y explicativos, criterio que permite aceptar como viable la propuesta.

Conclusiones

El marco teórico referencial de la investigación, permitió identificar que el concepto de presupuesto es de gran importancia en las instituciones presupuestadas cubanas.

A partir del estudio efectuado se considera que la concepción de estos aspectos teóricos y prácticos está insuficientemente tratada en el sector presupuestado y se requiere una herramienta que evalúe la gestión del proceso a través de una serie de indicadores que sean capaces, en cada una de las fases, de emitir juicios sobre el comportamiento del mismo.

Los estudios realizados sobre el tema del proceso presupuestario posibilitaron conocer de la carencia de una definición referida a la evaluación del proceso presupuestario con enfoque integral, lo cual le ha posibilitado al autor su elaboración

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se presentan las recomendaciones siguientes.

- Utilizar la investigación como punto de partida para la elaboración, aprobación, ejecución, control y liquidación del presupuesto en la universidad de matanzas y otras instituciones a fines con el objeto de estudio.
- Continuar con el estudio de los indicadores, técnicas y métodos empleados en esta investigación.
- Utilizar la presente investigación como documento de consulta para las asignaturas optativas del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Matanzas.

Bibliografía

- . (20 de diciembre del 2019). *Ley No. 130 – Del Presupuesto del Estado para el año 2020. 20 de diciembre del 2019.*
- . (2011). *Resolución No. 180 Metodología General para la Evaluación de la Ejecución del Presupuesto. 26 de mayo de 2011.*
- . (2011). *Resolución No. 184 Pprocedimiento financiero para la solicitud y otorgamiento de modificaciones presupuestarias. 30 de mayo de 2011.*
- . (2012). *Metodología para el proceso de presupuestario del Ministerio de Educación Superior en Cuba. Ponencia al VIII Congreso Internacional Universidad 2012. La Habana, Cuba .*
- . (2017). *Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.*
- . (2020). *Resolución No. 26-2020 - Metodología para la Notificación, Desagregación, Programación, Modificación y Ejecución de los Ingresos y Gastos del Presupuesto del Estado .13 de enero de 2020.*
- . (2020). *Resolución No. 27-2020 - Procedimiento para operar los presupuestos provinciales, de las provincias y de los municipios. 13 de enero de 2020.*
- 2016-2021, L. d. (2017). *Aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.*
- 359, R. N. (2013). *Norma Específica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No. 2 “Proformas de Estados Financieros” 2013. .*
- 84, R. N. (2016). *Modelo TP-82- “Solicitud de Recursos Financieros Unidades Presupuestadas”. .*
- Acosta, E. (2012). *al VIII Procedimiento para el proceso de Contabilización del Gasto Público en el Ministerio de Educación Superior de Cuba. La Habana, Cuba : Ponencia Congreso Internacional Universidad 2012.*
- Aguilar, I. (2002). *Planeación Financiera de la Empresa Industrial.*
- Aguilar, I. A. (marzo del 2002). *Planeación Financiera de la Empresa Industrial.*
- Allen, S. H. (2002). *Manual de Presupuestos. DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos: Editorial Mc Graw, 1ra Edición.*

- Almaguer, L. R. (2012). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales, 2da edición actualizada.
- Alpízar, S. L. (2012). *La Educación Superior Cubana y su Financiamiento. Situación actual y perspectivas de desarrollo futuro*. Cuba : Pedagogías Unversitaria, 2012. Vol. XVII. .
- Anderson, M. (3 de agosto de 2017). *El futuro de la Educacion Superior ante un presupuesto con limitaciones sin presedente*.
- Arango, J. L. (2012). *Definición de la Educacion Superior en Colombia*. Colombia.
- Autores, C. d. (2014). *Lic. Ilvia Montalvo Palacios, Lic. Anadairin Díaz Rodríguez, MSc. Elizabet Prado Chaviano. Procedimientos para Desagregar y Digitalizar los Presupuestos: una visión desde las direcciones municipales de educación de la provincia de Matanzas*. Matanzas.
- Bartizal, J. R. (1950). *Presupuesto, Principios y Procedimientos*. La Habana, Cuba .
- Brearley, R. y. (1994). *Fundamento de Financiacion Empresarial. Tercera Parte. cuarta edeción*. Editorial McGraw-Hill.
- Del Rio, C. (2000). *El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teoría y práctica*. Thomson, Mexico : Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Internacional.
- Emery, D. R. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México : Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Estado, C. d. (1999). *Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado*. La Habana, Cuba: Gaceta oficial de la República de Cuba.
- Flores, I.-R. (2015). *El Proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental*.
- Gómez, A. C. (2018). *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas: Desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas*. Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Hernández, M. D. (2014). *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas: Procedimiento para la elaboración,*

- ejecución, control y liquidación del presupuesto en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello Vidaurreta". . Matanzas, Cuba .*
- Lauchy, A. (2010). *Financiamiento de la educación superior en Cuba. Ponencia al VII Congreso Internacional Universidad 2010*. La Habana, Cuba .
- Martínez, I. B. (2010). *Análisis Comparativo de las Principales Herramientas de Planeación Financiera*.
- Mateo, J. E. (2017). *Instructivos sobre el presupuesto del estado, consultado en http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/*.
- Morenos, J. (2002). *Las Finanzas en la Empresa: informacion, analisis, planeacion y restructuracion de las entidades*. Mexico: Editorial Continental.
- Nicolau, D. d. (2018). *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas: Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas*. Matanzas, Cuba.
- Parro, N. (1981). *Presupuesto Base Cero*. Buenos Aires. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Perdomo, A. (2001). *Elementos Basicos de Administracion Financiera. Novena edicion*. Mexico : Editorial PEMA.
- Pinar, C. -S. (2018). *Concepto de Gestión Financiera. Monografias.com. [En línea] 2018. Consultado en marzo 2020*.
- Polimeni, R. S. (1990). *Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. . La Habana, Cuba : Ediciones del Ministerio de Educación Superior.
- Popular, A. N. (23 de julio del 2012). *Ley No. 113 – Del Sistema Tributario*.
- Precios, M. d. (s.f.). *Resolución 26/2020 "Metodología para la Notificación, Desagregación, Programación, Modificación y Ejecución de los Ingresos y Gastos del Presupuesto del Estado"*.
- Pyhrr, P. A. (1977). *Presupuesto Base Cero*. DF Ciudad México : Editorial Limusa.
- Ribot, V. E. (2015). *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas*. Matanzas, Cuba.

- Rodríguez Morales, M. y. (1995). *Aspectos conceptuales y Metodológicos del Sistema Presupuestario de la República de Cuba*. La Habana, Cuba : Instituto de Investigaciones Financieras.
- Superior, M. d. (2005). *Financiamiento a la Educación Superior*. La Habana, Cuba: Documento oficial del MES.
- Trujillo, C. E. (2014). *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas: Procedimiento para la elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”*. . Matanzas, Cuba.
- Weston, J. y. (2001). *Administración Financiera*.

Anexos

Anexo 1 Organigrama de la Universidad de Matanzas

