



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

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL
PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS**

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

Autor: Ernesto Miguel Acosta Hernández

Tutor: M. Sc. Dany Ortiz Díaz

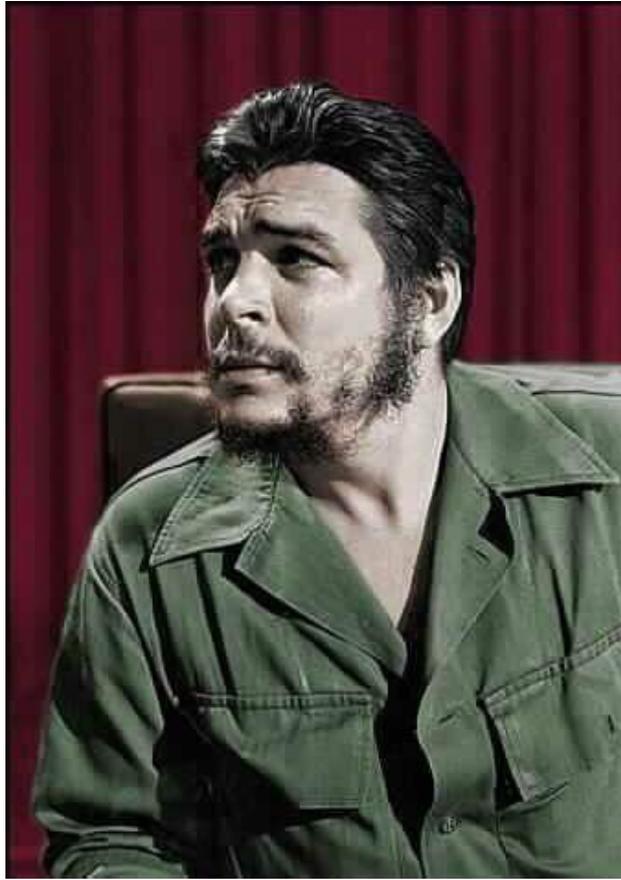
Matanzas – 2020

Declaración de autoridad

Yo Ernesto Miguel Acosta Hernández, declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas como parte de la culminación de mis estudios y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso de la misma.

Ernesto Miguel Acosta Hernández

Pensamiento



“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior...”

Ernesto “Che” Guevara de la Serna.

Dedicatoria

En especial a mi familia y a todas aquellas personas que han contribuido a la realización de este trabajo y que día a día, fueron una fuente de inspiración para que pudiera lograr mi sueño.

A todas gracias

Agradecimientos

Desarrollar y llevar a buen término una obra es siempre una tarea que implica la ayuda de personas que hacen el camino menos largo y difícil. Son muchos los que brindaron su apoyo durante esta etapa, a todos muchas gracias y ruego me perdonen si en la prisa olvido a alguno de mis colaboradores:

- A toda mi familia por estar siempre a mi lado brindándome el apoyo necesario para lograr mis sueños y alcanzar mis metas.
- A mis compañeros y amigos que siempre estuvieron presentes.
- A mi tutor, por toda su paciencia y cooperación; gracias por encontrar el tiempo para atenderme dentro de su atareada vida.
- A la Revolución Cubana por haberme dado la oportunidad de cursar estudios universitarios.

A todos muchas gracias.

Resumen

El presupuesto es la planificación fundamentada de diferentes estrategias, por las cuales constituye un instrumento importante como norma y como medio administrativo en la determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización; es una herramienta para la correcta utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos, manteniendo siempre como premisa la mejora continua. Se presenta como objetivo general de la presente investigación, proponer un procedimiento que contribuya a la mejora en la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas, que permita mejorar el uso de los recursos monetarios que el estado cubano pone en su disposición y potenciar gradualmente su desempeño. Para cumplir dicho objetivo se partió del estudio de los fundamentos teóricos relacionados con el presupuesto, así como su particularidad en cuanto a lo referente a las unidades presupuestas. Finalmente se obtiene un procedimiento para mejorar la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Summary

The budget is the main planning of different strategies, for which it constitutes an important instrument as norm and administrative way in the appropriate determination of capital, costs and necessary revenues in an organization; it is also a tool for the correct use of the available resources chord with the necessities of each one of the units and /or departments, maintaining the premise of continuous improvement. It is presented as general objective of the present investigation, to present a procedure that contributes an improvement in the administration of elaboration of the budget in the University of Matanzas that allows to improve the use of monetary resources that the Cuban state places at your disposal and promote performance gradually. To complete this objective, he left of the study of the theoretical foundations related with the budget, as well as its particularity as for the relating thing in units presupposed. Finality as a result procedure to improve the administration of the budget in the University of Matanzas.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos conceptuales relacionados con presupuesto.....	6
1.1 Definiciones de Presupuesto.....	6
1.2 Marco legal del presupuesto y sus características	7
1.3 Particularidades y principios del presupuesto en Cuba	11
1.4 Etapas del Proceso Presupuestario.....	12
1.5 Características del sistema presupuestario cubano	17
Conclusiones parciales del capítulo:	22
Capítulo 2: Procedimiento para mejorar la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.....	23
2.1. Caracterización de la Universidad de Matanzas.....	23
2.2. Principales deficiencias detectadas en la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.	27
2.3 Procedimiento para mejorar la gestión del Presupuesto.	28
Fase 1: Elaboración	31
Fase 2: Análisis y Aprobación por el Organismo Superior.....	34
Fase 3: Ejecución y evaluación.	35
Fase 4: Control del Presupuesto	36
Fase 5: Liquidación del Presupuesto.....	46
2.4. Métodos y técnicas empleados en la investigación.	46
Conclusiones parciales.	51
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Bibliografía.....	54
Anexos	57

Introducción.

El presupuesto realiza un cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual, lo cual constituye un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. 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, aprobados por el VII Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea del Poder Popular en julio del 2016, 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 como principal aspecto en este sector el Lineamiento 118 que expresa: “Dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social, así como generar nuevas fuentes de ingreso y evaluar todas las actividades que puedan pasar del sector presupuestado al sistema empresarial”.

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 MES 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.

La situación problemática que justifica la realización de esta investigación radica, en que uno de los vicios más frecuentes y generalizados en la formulación del presupuesto, está basado en la repetición del presupuesto del año anterior o con pequeñas variantes del mismo. Consecuentemente, en el proceso de formulación del presupuesto es conveniente recurrir a la técnica del Presupuesto Base Cero que trata de reevaluar cada año, todos los programas y gastos de una organización, proporcionando información detallada sobre los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitan para lograr los resultados deseados en la estrategia de la misma.

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**: ¿Cómo contribuir a una mejora en la gestión de del presupuesto, en la Universidad de Matanzas?

Objetivo general: Proponer un procedimiento que contribuya a la mejora en la gestión del presupuesto, en la Universidad de Matanzas.

En la investigación se tienen en cuenta las siguientes:

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

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con el presupuesto.
2. Caracterizar la Universidad de Matanzas como objeto de estudio.
3. Presentar un procedimiento que contribuya una mejora en la gestión de del presupuesto, en la Universidad de Matanzas y su diseño metodológico.

Para darle cumplimiento al problema científico y el objetivo propuesto, se han utilizado los siguientes métodos y técnicas de análisis.

Método teórico Dialéctico- Materialista:

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

Métodos Empíricos:

- Análisis de documentos.
- Observación científica.
- Enfoque de sistema.
- Razones Económicas – Financieras.
- Diagrama Causa –Efecto o “Espina de Pescado”.

Herramientas.

- Microsoft Excel.

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. Se explica el procedimiento que contribuya a la mejora en la

gestión del presupuesto, en la Universidad de Matanzas y su diseño metodológico.

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.

La importancia de esta investigación radica en que dotaría a la Universidad de Matanzas de una herramienta necesaria para una planificación eficiente, eficaz y efectiva de los recursos financieros que aseguran su nivel de actividad en los procesos sustantivos y actividades principales, sin perder de vista el patrón de calidad en la formación profesional.

Entre los **aportes** de la investigación se destacan:

- el **teórico**, al integrar los procedimientos tradicionales más utilizados por autores relevantes relacionados con la planeación, ejecución y control de los recursos financieros integrándoles métodos financieros y de gestión; obteniéndose como resultado la propuesta del Procedimiento.
- el **investigativo**, al incluir una revisión de la literatura relacionada con la planeación de los recursos financieros, profundizando en las diferentes posiciones que asumen los autores del tema sobre su concepto, teorías y las técnicas tradicionales para su análisis, lo cual sirve de base para la elaboración del Procedimiento.
- el **docente - metodológico**, al contribuir con el enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas relacionadas con la Administración Financiera en diversas carreras universitarias, y como referencia bibliográfica para la superación postgraduada.
- el **práctico**, al aplicar el Procedimiento propuesto en la Universidad de Matanzas.
- el **social**, al obtenerse con la aplicación del Procedimiento información relevante para el proceso de toma de decisiones administrativas; en la facilitación del proceso de planificación, ejecución y control; en su incorporación en la actividad postgraduada, lo cual contribuirá a la formación integral y la superación de los directivos, empresarios, gestores financieros y demás profesionales de las unidades presupuestadas.
- el **económico**, al elaborar un Procedimiento capaz de explicar cómo se debe planear, ejecutar y controlar los recursos financieros de acuerdo a la demanda

que requieren las áreas ejecutoras. Logrando la toma de decisiones oportunas sobre los ajustes necesarios a tener en cuenta en la modificación presupuestaria con el objetivo de garantizar los gastos de acuerdo a las posibilidades reales, utilizando el presupuesto de forma racional, a fin de garantizar los niveles de actividad planificados sin afectar la calidad.

Capítulo 1: Fundamentos teóricos conceptuales relacionados con el presupuesto.

El Presupuesto, es una palabra que se utiliza con frecuencia, por ejemplo cuando se desea hacer una compra y se dice “se sale de mi presupuesto” se está haciendo alusión a la idea que el Presupuesto es el máximo que se puede gastar de acuerdo a los ingresos con que se cuenta. El presupuesto público maneja los mismos conceptos, y se dice que: Presupuestar o Presupuestación, es definir aquellos aspectos económicos y financieros, que posean un mayor impacto económico y social, a partir del establecimiento de prioridades, ya que debe tenerse en cuenta que las necesidades son ilimitadas y los recursos finitos, para lo cual debe primar un equilibrio, identificando con racionalidad y objetividad, lo que se puede y se debe hacer.

Es válido que se tenga en cuenta que en un país subdesarrollado como el de Cuba, los servicios gratuitos de salud, educación, formación deportiva y cultural, así como la Seguridad y Asistencia Social y los gastos para garantizar la defensa del país, son concebidos como derechos constitucionales inalienables de todos los ciudadanos en nuestra sociedad socialista y por tanto, contiene una presencia y respaldo considerable a la hora de establecer las prioridades en la conformación del Presupuesto.

El proceso de actualización del modelo económico, es indispensable que como parte del mismo, se perfeccione la presupuestación para que la acción de presupuestar responda al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba y su continuidad en el 7mo Congreso.

1.1 Definiciones de Presupuesto

Existen diversos criterios emitidos por los estudiosos del tema sobre las definiciones del Presupuesto, alguna 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.

1.2 Marco legal del presupuesto y sus características

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.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: 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 44: Perfeccionar los mecanismos que garanticen que la demanda de financiamiento del Presupuesto del Estado resulte congruente con el equilibrio financiero y que la magnitud de la deuda pública que se asuma a partir del déficit presupuestario esté acotada a la capacidad de la economía de generar ingresos futuros que permitan su amortización.

Lineamiento 47: Perfeccionar y ampliar los fondos presupuestarios para el apoyo financiero a las actividades que se requieran fomentar, en interés del desarrollo económico y social del país.”

Lineamiento 52: Actualizar los instrumentos jurídicos a fin de propiciar un mayor ordenamiento de las finanzas públicas en el país.

Lineamiento 53: Perfeccionar el proceso de planificación y elevar el control sobre la utilización de los recursos financieros del Presupuesto del Estado, tanto en los ingresos como en los gastos.

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 6to y 7mo Congresos del Partido Comunista de Cuba, entre las que se encuentran:

- El programa de entrega de subsidios a las personas que lo necesiten para emprender acciones constructivas en sus viviendas, o construirlas.

- Rehabilitación o ampliación de las Casas de abuelos y Hogares de Ancianos como parte de las medidas para la atención adecuada al adulto mayor por el envejecimiento poblacional, presente en nuestro país.
- Respaldo de las medidas para estimular la fecundidad y el crecimiento de la natalidad.
- 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.
- El financiamiento de los gastos derivados de la higienización y eliminación de vectores, ante la presencia de eventos epidemiológicos, para lograr la adecuada protección de nuestro pueblo.
- Respaldo a la política de Ingresos de los atletas de alto rendimiento.
- Mantener las medidas financieras que contribuyen al fortalecimiento de la empresa estatal socialista, a partir también el perfeccionar las relaciones financieras entre el Presupuesto y las empresas.

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.

1.3 Particularidades y principios del presupuesto en Cuba

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 quedan comprendidas en las diferentes propuestas de presupuesto, para el ejercicio económico que se planifique.

1.4 Etapas del Proceso Presupuestario.

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 1.

Figura No.1: Etapas del ciclo presupuestario



Fuente: Elaboración propia.

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

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.

Análisis y Aprobación:

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.

Ejecución y Evaluación:

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.

Control del Presupuesto:

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.

Liquidación del presupuesto:

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.

1.5 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 Central.

El Presupuesto Central concentra una parte importante de los recursos financieros (principalmente los obtenidos a partir de la contribución indirecta) y puede contar además con recursos provenientes del crédito público, donaciones y dividendos.

Dentro del Sistema, es el único que posee capacidad legal para endeudarse, por lo que tiene como misión redistribuir, a través de transferencias, una parte de los recursos financieros a los diferentes presupuestos del sistema que no pueden cubrir con sus ingresos, la totalidad de sus gastos, garantizando con ello, bajo el principio de solidaridad, el desarrollo económico, el incremento del bienestar material y el nivel cultural de la población de cada localidad.

Financia además los gastos de las actividades socioculturales y científicas de carácter nacional, los órganos de justicia, la defensa y el orden interior y los de financiamiento del gobierno central.

Presupuestos Locales.

En los presupuestos locales se concentra una parte importante de las actividades socioculturales que brindan los servicios básicos a la población: educación preescolar, primaria y media, salud pública, asistencia social, servicios comunales, actividades culturales, deportivas y recreativas, y las de funcionamiento de los órganos locales de gobierno.

Para la realización y desarrollo de estas actividades, los presupuestos locales cuentan con las siguientes fuentes de ingresos:

- Ingresos cedidos: Proviene de los recursos que aportan las entidades de subordinación local y otros que por su procedencia están asociados a una erogación que tuvo o tiene que realizar la localidad. El ejemplo más claro es el Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo, que se cede totalmente a los presupuestos locales, con independencia de la subordinación del contribuyente, ya que es en la localidad donde se formó y se atiende al trabajador y su familia.
- Ingresos participativos: Son ingresos que corresponden al Presupuesto Central y se otorga un tanto por ciento de participación de los recaudados en la

localidad, de los cuales la participación se autoriza del Impuesto Sobre Utilidades de las empresas de subordinación nacional y de determinados productos del Impuesto sobre las Ventas y de Circulación.

Los ingresos participativos cumplen 2 propósitos:

- Lograr una redistribución más equitativa de los recursos, en función del desarrollo alcanzado en cada territorio y en correspondencia con la infraestructura económica. Ello significa que las provincias y municipios de mayor desarrollo reciben un tanto por ciento de participación menor y viceversa.
- Interesar a las autoridades del territorio a ejercer una acción efectiva sobre entidades que, aunque no son administradas por ellos, mediante un funcionamiento más eficiente, podrán realizar contribuciones mayores al territorio donde están ubicadas geográficamente.

De no resultar suficiente estos ingresos para enfrentar los gastos, del Presupuesto Central se realizan transferencias generales o de nivelación, con el propósito de equilibrar las capacidades fiscales de los diversos territorios, es decir, una subvención.

Los presupuestos locales pueden recibir, además, transferencias de Destino Específico, que como su nombre lo indica están dirigidas a emplearse en un propósito determinado, por lo que estos recursos no pueden usarse con fines diferentes al aprobado.

En las interrelaciones entre los diferentes presupuestos del sistema, el de la Provincia realiza un proceso similar de redistribución de recursos con sus municipios, que el establecido entre el Presupuesto Central y los provinciales.

Presupuesto de la Seguridad Social

Como se explicó, el Presupuesto de la Seguridad Social constituye, dentro del sistema, un presupuesto independiente.

Los recursos financieros provienen de la Contribución a la Seguridad Social, cuyo tipo impositivo se fija en la Ley Anual del Presupuesto del Estado y que deben aportar todos los empleadores, así como las personas naturales que se establezcan legalmente por estar en la capacidad para hacerlo.

Los gastos de este presupuesto están dirigidos al pago de las pensiones, jubilaciones y otras prestaciones que forman parte del Sistema Cubano de Seguridad Social.

Desde el punto de vista de su objeto social las entidades gestoras del sector público cubano se relacionan de forma diferente con el Presupuesto del Estado.

- Si su objeto social está asociado a un fin de lucro, se organiza como empresa o actividades empresariales y, por tanto, financian sus gastos a partir de sus ingresos.
- Su vínculo con el Presupuesto se establece a través de la obligación de tributar el Impuesto sobre Utilidades (sobre la Renta), y de aportar al Estado el Rendimiento de la Inversión Estatal, en su condición de propietario.
- Estas entidades pueden recibir transferencias del Presupuesto en los casos en que realicen encargos estatales que le originen un grado de irrentabilidad o porque sus procesos productivos no son rentables por problemas tecnológicos, sobredimensionamiento de capacidades u otros, y se le subsidia la pérdida que le provoca un resultado negativo o se le transfieren compensaciones que registran como ingresos, para que no se afecten sus rendimientos.
- Si su objeto social está asociado a prestar un servicio público social (educación, salud, asistencia social, servicios comunales, mantenimiento de la infraestructura vial, etc.) o una función gubernamental, se constituyen como unidades presupuestadas y reciben la totalidad de los recursos del Presupuesto del Estado. Las magnitudes de ingresos que puedan obtenerse se aportan íntegramente al Fisco.

Dentro de esta última clasificación (unidades presupuestadas), se encuentran un grupo reducido de actividades, que aun cuando su fin no sea obtener utilidades, comercializan determinados bienes y servicios. Con el propósito de medir la eficiencia se les ha aplicado un sistema financiero diferente al resto de las unidades presupuestadas, que se ha dado en llamar “unidades o actividades con tratamiento diferenciado”, con las siguientes características:

- Pueden disponer de la totalidad de sus ingresos para financiar sus gastos.
- Están exentas de pagar Impuestos sobre las Utilidades y sobre la Fuerza de Trabajo.

- Los procesos inversionistas se financian por el Presupuesto del Estado.
- Los resultados positivos al finalizar el ejercicio fiscal se aportan en su totalidad. Los negativos, previamente planificados, se le subsidian por el Presupuesto.

Las asociaciones y organizaciones (no gubernamentales) que el Presupuesto les otorga una subvención, cuando sus ingresos no alcanzan a cubrir sus gastos. Se destacan principalmente las asociaciones de discapacitados, como sordos, ciegos y débiles visuales, limitados físicos motores, y las que agrupan a estudiantes y jóvenes, entre otras.

Conclusiones parciales del capítulo:

En el presente capítulo fueron abordados los aspectos fundamentales acerca de la conceptualización de la planeación financiera y el presupuesto. Se explican las funciones, objetivos y finalidades de los presupuestos, así como su clasificación, importancia; las ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal.

Se declaran las Fases del Proceso Presupuestario: elaboración, aprobación, ejecución y control. Donde el control se desarrolla en todo momento desde el inicio hasta el final del periodo, debido a la gran importancia que representa para la entidad conocer el cumplimiento de lo establecido en el plan del presupuesto.

Se aborda las características del sistema presupuestario cubano el cual constituye el principal instrumento de política fiscal en Cuba, como regulador por excelencia de los recursos financieros y los gastos públicos.

Capítulo 2: Procedimiento para mejorar la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Luego de la presentación de los referentes teóricos, en este capítulo se realiza una caracterización de la Universidad de Matanzas como objeto de estudio de la investigación, se realiza un diagnóstico que permite identificar las principales deficiencias que tiene el proceso presupuestario, y se explica las fases y pasos del procedimiento que contribuye a una mejora en la gestión del presupuesto, en la Universidad de Matanzas.

2.1. Caracterización de la Universidad de Matanzas.

La Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” 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 adscrita al Ministerio de Educación Superior de Cuba. Tras 41 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

La universidad como se muestra en el anexo No. 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 a partir de lo que establece el Decreto Ley 192/ 99 de la Administración Financiera del Estado Cubano, la Resolución 188/ 07 del Ministerio de Finanzas y Precio 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.

- 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. Principales deficiencias detectadas en la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Para identificar las causas que están incidiendo negativamente en el proceso de gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas, se utilizó el diagrama causa – efecto. El mismo se elaboró mediante una tormenta de ideas con la Dirección Económica, los responsables de cada partida a nivel de universidad y el comité económico y de contratación, con el objetivo que expusieran de acuerdo a su criterio las principales causas que están incidiendo negativamente en el proceso de gestión del presupuesto en todas sus fases. Estos criterios se procesaron y se identificaron las principales deficiencias que centran e interfieren directamente en la ejecución del presupuesto, así como las subcausas que conforman e intervienen en las causas principales, de esta manera se conformó el diagrama causa – efecto, el esquema aparece en el anexo No 2.

A continuación, se exponen las deficiencias encontradas:

- No es homogénea en todas las áreas de la universidad la elaboración del anteproyecto de presupuesto desde la base, teniendo en cuenta el nivel de actividad, debido a que no es uniforme en todas las áreas de la universidad la cultura económica de los trabajadores y estudiantes.
- No se logra totalmente que la programación del presupuesto se descentralice por cada centro de costo y por nivel de actividad para su mejor ejecución.
- El análisis valorativo realizado por los responsables de cada partida en la ejecución del gasto en cada mes, carece de profundidad, lo cual limita la mejora continua en la toma de decisiones.
- En el proceso de elaboración del Plan no analizan indicadores de planificación.
- No se explotan todas las potencialidades en incrementar las acciones que logren incrementar la captación de mayores niveles de ingresos.
- Aún es insuficiente las acciones que logren mayores niveles de comercialización internacional, así como la inserción en proyectos internacionales.
- Aún no se logra definir por nivel de actividad la norma unitaria de gasto, lo cual incide en la veracidad de la demanda de recursos materiales y financiero que requiere la universidad.
- Aún no se logra determinar el gasto promedio por estudiantes, lo que impide determinar el gasto promedio anual de acuerdo a la matrícula promedio efectiva, lo cual repercute en la planeación presupuestaria

2.3 Procedimiento para mejorar la gestión del Presupuesto.

Una vez analizado los resultados derivados del diagrama causa – efecto, es preciso poseer un procedimiento que funcione como guía para tener una mejor organización, eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos financieros en la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas. El procedimiento que se expone es basado en una primera versión por Trujillo (2014), el cual fue aplicado en la institución en el propio año, posterior a este periodo no se ha aplicado este procedimiento de manera integral. Realizando un análisis detallado del de las fases y etapas del procedimiento, se observa que no consta ningún paso dedicado al control de la ejecución de acuerdo a la programación del presupuesto, o sea, que exista una ejecución de los gastos en el propio mes en que fue planificado y no desfasado en el tiempo. Otro elemento importante que no se tuvo

en cuenta fue la contabilización y registro oportuno de los gastos en el momento en que ocurren, una distorsión en este sentido provoca una no realidad de la ejecución del gasto.

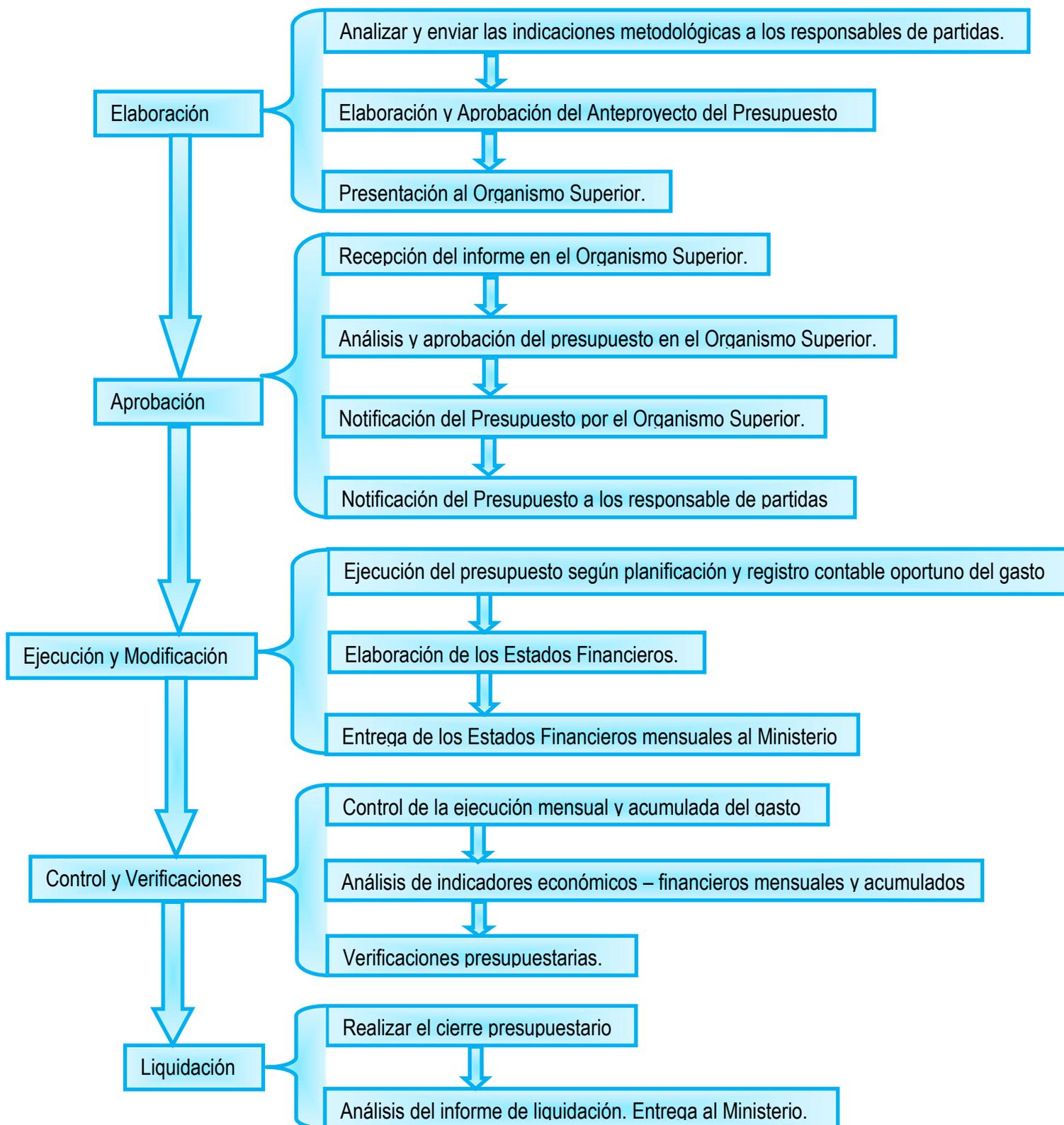
Teniendo en cuenta los elementos antes expuesto es que se modifica este procedimiento y se agregan dos pasos, con el objetivo de lograr una mayor integralidad y enfoque sistémico de las variables que intervienen en todo el proceso de presupuestación.

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

En el anexo No. 3 se muestra el procedimiento que se propone totalmente detallado para una mejor comprensión, el cual consta de 5 fases, 12 etapas y 24 pasos, que están dirigidos a la utilización óptima de los recursos presupuestarios cada día más escasos en el país.

Se puede apreciar en la figura No. 2, un esquema del procedimiento de una forma más sintetizada, el cual se explicará por cada uno de los módulos para su aplicación de forma ordenada, lógica y coherente, considerando el ciclo del proceso para la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Figura No 2: Procedimiento para la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Trujillo, (2014). Procedimiento para la elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Fase 1: Elaboración

- Paso 1: Indicaciones Metodológicas.

Las Instrucciones Metodológicas para la Elaboración del Presupuesto son recibidas por el Organismos Superior de cada la Unidad Presupuestada. Estas deben ser objeto de revisión, teniendo presente la necesidad de que la misma debe dar respuesta a los cambios que se introducen en la economía a partir del escenario previsible, en atención a la actualización del modelo económico.

El éxito en el proceso de elaboración del Presupuesto radicará en que logre dar respuesta a los objetivos trazados en las Directivas emitidas por el Organismos Superior y para ello es fundamental el intercambio permanente entre los factores que intervienen, y de éstos con los sujetos económicos que se les subordinan. Para complementar estas indicaciones se deben realizar conferencias, teleconferencias, talleres de intercambio, con la Dirección Económica del Organismo Superior y con el Consejo de Dirección de la Unidad Presupuestada, con el objetivo de puntualizar y esclarecer todos los aspectos relacionados con las Indicaciones Metodológicas y Directivas Recibidas, el resultado de este intercambio debe analizarse en las Asambleas Sindicales y reuniones de departamento de cada área, en virtud de que sea de conocimiento de todos los trabajadores.

- Paso 2: Elaboración del anteproyecto de Presupuesto.

Esta fase del proceso, comienza en los meses de marzo - abril del año precedente al que se proyecta y concluye en mayo. En este momento la Dirección Económica debe elaborar un cronograma que logre visualizar las indicaciones recibidas del Organismo Superior y las fechas en que se desarrollarán cada una de las fases de este proceso.

Para la elaboración del anteproyecto de Presupuesto se debe utilizar el método Base Cero, el cual consiste en un proceso de planeamiento y presupuestación que requiere la total y detallada justificación de las erogaciones a partir de su origen (de ahí su nombre *base cero*) y no como incrementos de presupuestos anteriores.

De ese modo exige de cada responsable de departamento o actividad, la demostración de que todos los rubros, nuevos o existentes, se fundamenten y cuantifiquen debidamente, con el propósito de elaborar escenarios que se acerquen lo más posible a la realidad.

Los anteproyectos de presupuesto, se confeccionan desde la base (departamentos), son sometidos a un proceso de evaluación, negociación con los trabajadores. Es importante en este proceso que el presupuesto sea adaptado a las necesidades reales de cada actividad y que descentralice y programe hasta donde se defina en la unidad presupuestada, para dar cumplimiento a su misión, y objetivos dentro de la planeación estratégica, basado en su nivel de actividad, normas de consumo, de gastos, y unitarias de gastos.

Una característica muy relevante del proceso de planificación en la actualidad es que se fortalece la participación de los trabajadores como elemento de suma importancia en todo el período de elaboración, ejecución y control del Plan, teniendo como objetivo comunicarles a los trabajadores cuáles son las tareas e indicadores principales a lograr en el año, así como que estos tengan la posibilidad de discutir y analizar las acciones que deben adoptarse para su cumplimiento.

Esto permite que los trabajadores analicen el plan y el presupuesto y propongan iniciativas y medidas que propicien el aumento de la eficacia, la eficiencia y de la productividad.

La participación de los trabajadores es considerada un elemento de vital importancia en la elaboración, ejecución y control del plan y a tales efectos se ha considerado una primera consulta a los trabajadores en los momentos en que se está elaborando el presupuesto (mayo-junio) y una segunda consulta en asamblea de afiliados (noviembre y diciembre) con el objetivo de que los trabajadores analicen el plan resultante y propongan medidas que propicien el aumento de la eficiencia y el ahorro de recursos.

El factor humano es la clave del éxito, por lo que es de vital importancia el logro de la implicación y el compromiso del colectivo laboral, pues sin su apoyo y motivación será imposible alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Durante este proceso el área económica debe propiciar espacios para efectuar consultas a las diferentes áreas, con el objetivo de aclarar y explicar las dudas que pueden existir en el desarrollo de la elaboración del anteproyecto. Es de vital importancia que la demanda de recursos financieros se efectúe con la presencia y consentimiento de los trabajadores de cada área, con el objetivo de que sean partícipes de este proceso, puesto que en gran medida son estos los que conocen realmente la necesidad de los recursos y dónde es que realmente se necesario enfocar y priorizar el dinero para lograr una mayor calidad, eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos.

Posteriormente cada área ejecutora entrega en el área económica (según fecha del cronograma) la demanda de recursos financieros en soporte papel y digital (Excel). Esta solicitud incluir el análisis cualitativo que justifique y avale los valores cuantitativos demandados, ambos documentos deben estar firmados y acuñados por el administrativo del área.

Una vez recepcionadas todas las demandas de recursos financieros de las diferentes áreas de la Unidad Presupuestada, los especialistas del área económica consolidan esta información a nivel de centro, haciendo coincidir en los modelos establecidos emitidos por su organismo superior las solicitudes de cada una de las áreas responsables en este proceso. Además, se debe elaborar un informe cualitativo de manera lógica y coherente que 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.

- **Paso 3: Análisis y Aprobación por la entidad.**

Una vez culminada la fase de consolidación de los recursos financieros por parte de los especialistas del área económica, avalado y certificado por el Director Económico, se procede a circular ambos documentos (cualitativo y cuantitativo) a los miembros del consejo de dirección, los cuales tienen el deber de analizar y emitir su criterio en el próximo consejo de dirección donde debe dedicarse un punto a este aspecto. Seguidamente este informe debe ser expuesto a la totalidad de los trabajadores, en el espacio de la Asamblea de Representante u otra

reunión extraordinaria, durante este proceso se debe levantar un acta donde se recojan los criterios de la masa trabajadora, es en este momento es donde se somete a aprobación el anteproyecto de presupuesto para el año próximo. Finalmente se imprime la versión final del documento, siendo firmado y acuñado por el director de la entidad y los responsables según proceda en cada modelo. Ambos documentos deben ser entregados en el mes de junio en la Dirección Económica del Organismo Superior para que efectúen el proceso de análisis y aprobación definitivo del Presupuesto correspondiente al año próximo.

Fase 2: Análisis y Aprobación por el Organismo Superior.

El proceso de elaboración concluye en el mes de noviembre donde el Organismo Superior le presenta la propuesta de Anteproyecto de Presupuesto al Ministerio de Finanzas y Precio, el cual es expuesto en el Consejo de Ministros, para su evaluación, análisis y posterior presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular que debe sancionar el presupuesto anual como Ley, en su segunda sesión ordinaria de cada año (diciembre).

El proceso de aprobación está precedido por la discusión y análisis del proyecto presentado por el Consejo de Ministros en las Comisiones Permanentes de Trabajo de la Asamblea Nacional del Poder Popular y que luego es aprobado o no en sesión plenaria de dicha asamblea, que generalmente se realiza en la segunda quincena del mes de diciembre.

Después de aprobado el Presupuesto del Estado, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a cada órgano y organismo del Estado, excluidos los órganos del Poder Popular, el presupuesto que le corresponde, quien a su vez lo desagregará y notificará a sus entidades gestoras subordinadas.

Una vez notificado a la entidad el presupuesto en la segunda quincena de diciembre por parte del Organismo Superior, se procede a revisar el mismo, si es inferior o no al solicitado en el anteproyecto. De ser inferior se procede a decidir a nivel de entidad cuáles son las actividades que se les debe priorizar los recursos financieros. En este sentido se efectúa un orden de prioridad logrando prevalecer aquellas actividades que logren hacer cumplir los objetivos estratégicos de la entidad. Si el monto notificado es igual al solicitado, indica que no existe variación entre lo solicitado y lo aprobado. Finalmente, se les hace saber a cada área de la

entidad el presupuesto asignado a su dirección, el cual debe ser responsable de mantener una adecuada ejecución y control del mismo. Además, este debe ser expuesto y analizado en las secciones sindicales por todos los trabajadores para que tengan conciencia y conocimiento del presupuesto que tiene la entidad para el año en curso.

Fase 3: Ejecución y evaluación.

La programación adecuada adquiere una connotación de máxima importancia en el proceso de ejecución del presupuesto. Esta tiene como objetivo realizar una asignación de recursos en función de los requerimientos, garantizando la eficacia y eficiencia en el uso de estos. En correspondencia con ello, la metodología del presupuesto exige a todas sus unidades gestoras la programación mensual de gastos, en función de su nivel de actividad, a los efectos de que se otorguen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos, nunca debe hacerse de manera lineal, sino realizarse en concordancia con los niveles de actividad y la estacionalidad de los gastos.

De igual forma, el uso de clasificadores uniformes por objeto del gasto y por finalidades, funciones y programas, permite el registro contable oportuno de los gastos y las evaluaciones periódicas de los resultados para la toma de decisiones.

Se considera ejecutado el presupuesto, desde el momento de devengarse el gasto, en correspondencia con la programación realizada, por lo cual los responsables de su ejecución y el consejo de dirección de la entidad tienen una responsabilidad diaria de cuestionarse en qué se gasta, para qué se gasta y cuánto se gasta.

Mensualmente, a partir de los indicadores registrados en los estados, se evaluará el comportamiento de la ejecución y su comparación con lo programado para el periodo.

Como parte del proceso de ejecución, al concluir cada ejercicio fiscal (31 de diciembre) se práctica el cierre de las cuentas y la liquidación del presupuesto.

Durante el proceso de ejecución del presupuesto pueden existir necesidad de recursos presupuestarios adicionales o la disminución de los asignados. Ante esta situación las entidades tienen la posibilidad de solicitar, modificación presupuestaria a su Organismo Superior, el que analiza dicha solicitud y

determina la aprobación o no de la misma, este proceso debe realizarse al cierre de cada trimestre o en el mes de julio. Se entiende como modificaciones presupuestarias todos aquellos movimientos de recursos presupuestarios que modifiquen los límites notificados en el presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso, tanto incrementando como disminuyendo el mismo.

En el caso de que la solicitud de recursos presupuestarios adicionales se apruebe, su organismo superior tiene la responsabilidad de notificarle el nuevo monto de presupuesto aprobado. En el caso de que la solicitud de recursos presupuestarios adicionales no se apruebe, la entidad solicitante debe asumir los gastos por incurrir con su presupuesto notificado, para lo cual deben analizar el comportamiento de los diferentes indicadores y hacer la correspondiente redistribución.

En el caso de las solicitudes de modificación que respondan a la disminución de los recursos asignados, estos se disminuyen de los meses venideros en el año. Por otra parte, puede hacer dejación del dinero retenido por no ejecutarse en los meses precedentes. Cuando es aprobado por su Organismo Superior, este le retira los recursos presupuestarios solicitados y le notifica el nuevo monto aprobado de presupuesto a partir de esa fecha.

Es de vital importancia actualizar la Programación mensual del Gasto y la Programación de Pagos a partir de la fecha de aprobación de la misma sea de aumento o disminución y enviar copia de estas a su Organismo Superior.

Fase 4: Control del Presupuesto

El control está dirigido a cuidar los recursos que el estado ha puesto a disposición de las Unidades Presupuestadas, teniendo como argumento las características de estos centros que en su mayoría son subsidiados por la tesorería del país.

En relación con su finalidad, el control de exactitud persigue que las variables o elementos considerados cumplan con las medidas o normas preestablecidas, así como que actúen en la forma diseñada. Comparación que se efectúa en forma individualizada y estática para cada variable o elemento. En la empresa es el llamado "Control Interno" que puede abarcar entre otras modalidades: el control de inventarios, o productos y materiales almacenados, el control de tesorería, el control de procedimientos administrativos, el control de calidad de la producción.

El control de eficiencia tiende a un planteamiento integrado y dinámico de las variables en relación al plan común u objetivos fijados. Este control medirá la productividad y rentabilidad de los procesos económicos de la empresa como medio de orientar las acciones de esta en aras de mejorar la eficacia de su administración. Este tipo de control es denominado Control de Gestión o Control Económico de la empresa, conjunto de técnicas y análisis que aportan una valiosa información para el decisor.

El control económico de la empresa tiene como cometido el manejar los mecanismos de vigilancia y de regulación de los objetivos, de los planes, de las decisiones y de los programas de la gestión, necesitando una información permanente obtenida a través de las áreas y técnicas especificadas.

Las técnicas que integran este control económico se pueden clasificar en dos tipos: Control presupuestario y control no presupuestario.

La expresión de control presupuestario se apoya en la elaboración y ejecución de presupuestos, que son los portadores de las variables que se desean controlar. El mismo puede servir de sistema coordinador de todas las operaciones desarrolladas por los subsistemas empresariales, gracias a la elaboración de los presupuestos que desarrollan el plan de la unidad económica en sus ciclos a corto y a largo plazo.

El Control del Presupuesto es un paso indispensable y determinante para analizar y evaluar la marcha de su cumplimiento a través del análisis riguroso y detallado de su ejecución, en el cual no solo debe estar involucrado el área económica, sino todas aquellas que deciden y aportan elementos importantísimos de fundamentación de lo ocurrido y las medidas efectivas para recuperar y/o modificar la tendencia de cumplimiento, lo que permitirá el logro al final del período de los objetivos del Presupuesto.

La utilización de indicadores económicos-financieros de carácter relativos para cualquier análisis económico, aporta una información concreta y confiable, capaz de mostrar claramente a donde deben estar dirigidas las acciones de la entidad.

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 costo 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.

El uso de indicadores en las unidades presupuestadas tiene una importancia relevante como función principal del proceso de control. La importancia que se ha atribuido al cálculo de los indicadores favorece las necesidades de su utilización para el control y análisis de la ejecución del presupuesto, así como la obligación de proponer las magnitudes para su uso, bien en forma de proporción, fracción o porcentaje.

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.

Según (Torres, 1991), los indicadores que se utilizan en la Unidades Presupuestadas garantizan el control de los principales recursos con los que cuenta una entidad pública no lucrativa y tratarán de evaluar los gastos 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 costos de personal sino también harán alusión a condiciones de trabajo, incentivos, etc.

A continuación, se exponen los indicadores que se proponen en la aplicación del presente procedimiento. Estos deben calcularse en función de los intereses del analista, logrando siempre utilizar aquellos que genere información relevante para la toma de decisiones. Debiendo ser cauteloso en el momento de elegir las ratios a analizar, puesto que no deben ser numerosos debido a que su análisis puede distorsionar el análisis lógico y coherente que se persigue.

Indicadores de 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 recursos–producción:

- Gastos de Personal acumulado/promedio de trabajadores.
- Salario /trabajadores físicos.
- Salario/Nivel de Actividad.
- Viáticos/trabajadores físicos.
- \$ ingresado/trabajador.
- KW consumido/computadoras funcionando.
- Consumo por tipo de combustible y tipo de vehículo.
- Consumo de combustible/Kms recorridos.

- Consumo de combustible del transporte de carga/Peso de la carga.
- 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.

En la actualidad se utilizan poco los indicadores relativos en el control del plan y del presupuesto en la Unidad Presupuestada la Universidad de Matanzas. Por otra parte, no se logra que todos los miembros del consejo de dirección y de la comunidad universitaria en sentido general utilicen los análisis económicos como herramienta para la toma de decisiones económico – financiera analizando cómo se ejecuta en sus áreas los recursos financieros solicitados y notificados.

Todo lo anterior hace evidente la necesidad de continuar profundizando en la búsqueda de indicadores relativos que consideren el Nivel de Actividad en los distintos procesos. Indicadores relativos que puedan servir de base para la elaboración y control del presupuesto, así como para hacer comparaciones entre las distintas dependencias y determinar quién hace mejor uso del mismo, las causas por lo cual lo logra y tratar de que el resto, bien por medidas propias o medidas generales logren resultados similares.

En el caso de los indicadores que se compara el real con el plan. El valor promedio aceptable de estos indicadores debe ser ≤ 1 , lo cual significa que siendo este igual a 1, los resultados obtenidos en el indicador analizado están en correspondencia total con lo planificado, si el indicador es menor que uno significa que su ejecución la ejecución de la partida componente del indicador fue menor que lo real planificado. Lo ideal para este caso es que se acerque el valor lo más cercano a 1. Este análisis se mantiene para todos los indicadores que se analicen con estas características.

Indicadores Económicos

Gasto de bienes y servicios por presupuesto en MN:

$$\text{Gasto de Bienes y Servicios por Presupuesto en MN} = \frac{\text{Gasto de Bienes y Servicios}}{\text{Presupuesto en MN}}$$

Expresa los gastos corrientes de la entidad del presupuesto en MN, asociados a la adquisición de bienes y servicios para cumplir las actividades aprobadas en su objeto social.

$$\frac{\text{Gasto de Bienes y Servicios (Real)}}{\text{Gasto de Bienes y Servicios (Plan)}} \leq 1$$

El cambio propuesto está dado por la fusión de estas fórmulas como se muestra:

$$\frac{\text{Gasto de Bienes y Servicios}}{\text{Presupuesto en MN}} = \frac{\frac{\text{Gasto de Bienes y Servicios (Real)}}{\text{Gasto de Bienes y Servicios (Plan)}} \cdot \frac{\text{Gasto de Bienes y Servicios (Plan)}}{\text{Presupuesto en MN (Real)}}}{\frac{\text{Presupuesto en MN (Plan)}}{\text{Presupuesto en MN (Real)}}}$$

Gastos de alimentos

Gastos de alimentos / comensales

Expresa el gasto de alimento por comensales

Gastos de estipendio

Gastos de estipendio / estudiantes

Expresa el gasto de estipendio por estudiante, incluyendo los alumnos ayudantes.

Gasto de mantenimiento y reparaciones corrientes

$$\text{Gasto de mantenimiento y reparaciones corrientes} = \frac{\text{Gasto de mantenimiento y reparaciones corrientes}}{\text{Presupuesto en MN}}$$

Expresa los gastos corrientes de la empresa del total de presupuesto en MN, asociado a la contratación o ejecución con recursos propios de los mantenimientos y reparaciones de inmuebles, equipos y constructivos.

Gasto de Personal por presupuesto en MN:

$$\text{Gasto de Personal por Presupuesto} = \frac{\text{Gasto de Personal}}{\text{Presupuesto en MN}}$$

Expresa los gastos corrientes de la entidad del presupuesto en MN, asociados al gasto de personal, el cual incluye: salario, vacaciones y otros gastos de la Fuerza de Trabajo.

$$\frac{\text{Gasto de salario total (Real)}}{\text{Total de Trabajadores Promedio}} \leq 1$$

$$\frac{\text{Gasto de salario total (Real)}}{\text{Gasto de salario total (Plan)}} \leq 1$$

Indicadores energéticos

Índice de electricidad:

$$\text{Índice de electricidad} = \frac{\text{Gasto de electricidad}}{\text{Presupuesto en MN}}$$

Expresa los gastos corrientes que genera la empresa asociado al consumo de energía eléctrica dentro del presupuesto en MN.

$$\frac{\text{Gasto de electricidad (Real)}}{\text{Gasto de electricidad (Plan)}} \leq 1$$

Gastos de electricidad por gastos de energía, combustibles y lubricantes:

$$\text{Gastos de electricidad por Gastos de energía} = \frac{\text{Gastos de electricidad}}{\text{Gastos de energía, combustible y lubricantes}}$$

Expresa los gastos corrientes de la empresa del total de gastos de energía combustibles y lubricantes asociados a su consumo directo.

$$\frac{\text{Gastos de energía, combustible y lubricantes (Real)}}{\text{Gastos de energía, combustible y lubricantes (Plan)}} \leq 1$$

Gasto de combustibles por gastos de energía, combustibles y lubricantes:

$$\text{Gasto de combustible por Gastos de energía} = \frac{\text{Gastos de combustible}}{\text{Gastos de energía, combustible y lubricantes}} \\ \text{combustible y lubricantes}$$

Expresa los gastos corrientes de la empresa del total de gastos de energía combustibles y lubricantes asociados a su consumo de diésel, gasolina y otros tipos de combustible.

$$\frac{\text{Gastos de combustible (Real)}}{\text{Gastos de combustible (Plan)}} \leq 1$$

Índice de agua:

$$\text{Índice de agua} = \frac{\text{Gasto de agua}}{\text{Presupuesto en MN}}$$

Expresa los gastos corrientes que genera la empresa asociado al consumo de agua dentro del presupuesto en MN.

$$\frac{\text{Gastos de agua (Real)}}{\text{Gastos de agua (Plan)}} \leq 1$$

Ejecución del presupuesto

$$\frac{\text{Presupuesto en MN (Real)}}{\text{Presupuesto en MN (Plan)}} \leq 1$$

Indicadores Financieros

Capital de Trabajo Neto:

Se calcula deduciendo el pasivo circulante del activo circulante.

$$\text{KWN} = \text{AC} - \text{PC}$$

(Gitman, 1986) plantea, que esta cifra no es muy útil en la comparación del funcionamiento de empresas diferentes, pero sí muy útil para el control interno¹ y que a menudo una comparación de una serie de tiempo del capital de trabajo neto es muy útil para evaluar las operaciones de una empresa.

¹ Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Razones de Liquidez

Tradicionalmente la liquidez de una empresa se ha juzgado por su capacidad de satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen. Esta medida no sólo se refiere a la cantidad de efectivo disponible, sino a la habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Índice de Solvencia:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Generalmente se considera aceptable un índice de 2, pero (Gitman, 1986) enuncia que la determinación exacta de un índice aceptable depende en gran parte del campo industrial en que opera la empresa, puntualizando posteriormente que “la aceptabilidad de un índice de solvencia depende en grado sumo de la forma en que se pueden predecir los flujos de efectivo”.

Considera además que el índice de solvencia de la empresa dividido entre 1, el coeficiente resultante restado de 1 y multiplicado por 100, representa el porcentaje en que pueden disminuirse los activos circulantes de la empresa sin que esto haga imposible que la misma atienda a sus obligaciones a corto plazo.

Razón de Tesorería:

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Efectivo en Caja y Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Centra su atención en los activos más líquidos (Gitman, 1986) plantea que la carencia de tesorería no debe importar si la empresa puede endeudarse a corto plazo.

Solvencia

$$\frac{\text{Activo real}}{\text{Financiamientos ajenos}}$$

Mide la capacidad que tiene la empresa para garantizar (solventar) la totalidad de sus deudas a corto y largo plazo con su inversión, la misma se puede expresar en veces o tanto por uno. Debe comportarse con valores iguales o mayores que 2.

Índice de Endeudamiento:

$$IS = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$$

Mide la proporción del total de activos financiados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando en generar utilidades. De modo general, (Gitman, 1986) opina que es conveniente tener ciertas precauciones con la utilización de este índice, puesto que no existe un valor absolutamente cierto para el mismo.

Ciclo de inventario

$$\frac{\textit{Inventario promedio}}{\textit{Costo de venta}} \times \textit{días período}$$

Expresa la cantidad de días que demora como promedio el inventario en el almacén, de excederse un largo período no sería una situación favorable para la entidad. El ciclo de inventario representa la cantidad de días que como promedio transcurre desde la compra de los recursos materiales hasta su venta.

En el caso de las Unidades Presupuestadas las cuales no están diseñadas para la producción, sino para prestar servicio académico se puede definir como el tiempo que transcurre entre la compra de los recursos hasta el destino final del producto a un centro de costo. Es importante aclarar que es necesario reajustar este indicador en este análisis, ya que en el indicador ciclo de inventario se debe utilizar como denominador costo de venta, a la universidad no ser una entidad productora, se utilizará, la partida 11 del EFUP-5914, referida a Gasto de Materias Primas y Materiales, quedando el indicador como sigue.

$$\frac{\textit{Inventario promedio}}{\textit{Gasto de Materia Primas y Materiales}} \times \textit{días período}$$

Ciclo de cuentas por pagar:

El ciclo de pagos es fundamental, en tanto permite la evaluación del cumplimiento de las obligaciones contraídas con los acreedores; es decir, es la medida que expresa el grado en que las cuentas por pagar² representan obligaciones circulantes más que obligaciones vencidas y no pagadas (Kennedy et al., 1999).

$$\text{Período de diferimiento de las cuentas pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras a crédito/días del período}}$$

Es el plazo promedio de tiempo que transcurre desde la compra de los materiales y mano de obra y el pago de efectivo por los mismos.

La interpretación de los resultados en toda investigación es el elemento determinante para llegar a toda conclusión y posteriormente pasar al acto de las recomendaciones.

Teniendo en cuenta el desarrollo de esta investigación la interpretación de los resultados estará encaminada en su mayoría a los resultados asociados con el análisis del uso de indicadores, teniendo como elemento de partida para ello el conocimiento de la magnitud a alcanzar, aunque también se tengan en cuenta otros elementos donde se considere necesaria la aclaración del resultado obtenido.

Fase 5: Liquidación del Presupuesto

La 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.

2.4. 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:

²Demestre et al. (2002) y Weston y Brigham (1994) incluyen los efectos por pagar.

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.
- Diagrama Causa –Efecto o “Espina de Pescado”.

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.

El **Diagrama Causa – Efecto** según referencia de Pérez 2007, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un

problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa, o Diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa.

La utilización de este diagrama tiene como objetivo específico:

Identificar las principales causas que están incidiendo de manera negativa en la adecuada gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Un Diagrama Causa - Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

Entre las ventajas que reúne se encuentran:

- Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.
- Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico.
- Permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.
- Ordena, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.
- Permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

Para la confección del diagrama, debe tenerse en cuenta que el problema principal que se desea analizar, se coloca en el extremo derecho del diagrama. Se aconseja encerrarlo en un rectángulo para visualizarlo con facilidad, además se deben incluir las causas principales que a entender han originado el problema.

De forma gráfica, está constituido por un eje central horizontal que es conocido como "línea principal o espina central". Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema.

Las flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o "grupo de causas del problema".

Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

Para utilizar este diagrama se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que se quiere mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto, por lo que el objetivo de este paso es decidir cuál va a ser la característica de calidad que se va a analizar.
2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado). Se traza una flecha gruesa que representa el proceso.
3. Dibujar y marcar las espinas principales, que representan el *input* principal/ categorías de recursos o factores causales; es decir, se indican los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título.
4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un diagrama. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que el equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta *por qué* para cada una de las causas iniciales mencionadas. Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no se discute la categoría, simplemente se escribe la idea, pues el propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.
5. Incorporar en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación.

Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

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.

Conclusiones parciales.

En este capítulo se realizó una caracterización de la Universidad de Matanzas, lo cual permitió tener un mayor conocimiento de esta entidad. Se analizaron las diferentes deficiencias encontradas en el diagnóstico. Además, se desarrolló la propuesta de un procedimiento para mejorar la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas, en el cual se analizan las diferentes fases y etapas del presupuesto, así como los diferentes pasos a seguir para obtener los mejores resultados. Para facilitar la ejecución del mismo se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos que se explicaron en su diseño metodológico.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos en la investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones.

- La revisión bibliográfica sobre el tema permitió fundamentar el marco teórico metodológico para el desarrollo de la investigación. Conceptualizando el presupuesto como una estimación detallada, expresada en dinero de los ingresos y gastos financieros de los resultados que se desean obtener en un periodo determinado, para la coordinación, ejecución y control de las actividades planificadas.
- La técnica más utilizada en los momentos actuales para la planeación financiera es la de Presupuesto Base Cero. La combinación de esta técnica con el resto de las herramientas y la integración de los indicadores que se proponen, demuestra la necesidad de realizar un uso eficiente de los recursos presupuestarios, así como la posibilidad de un aumento o disminución de los indicadores en función de los niveles de actividad propuestos.
- El diagnóstico realizado en la caracterización de la universidad, posibilitó identificar las deficiencias que tiene la gestión del presupuesto, lo que permitió crear las bases metodológicas para proponer un procedimiento que logre la mejora continua en la gestión presupuestaria en la Universidad de Matanzas, con mayor eficiencia y uso racional de los recursos, ajustado a su nivel de actividad y el índice de real de gasto.
- El procedimiento propuesto dotará a la Universidad de Matanzas de una herramienta necesaria para una planificación eficiente, eficaz y efectiva de los recursos financieros que aseguran su nivel de actividad en los procesos sustantivos y actividades principales, sin perder de vista el patrón de calidad en la formación profesional de pregrado y postgrado.

Recomendaciones

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

- Que la dirección de la universidad, con mayor protagonismo de la Dirección de Economía de continuidad a la investigación, aplicando el procedimiento que se propone.
- Que se socialice los resultados de la aplicación del procedimiento con el consejo de dirección de la universidad, así como los responsables de cada partida de gasto, permitiendo elevar su cultura económica, conocimientos y experiencias en el desarrollo de sus funciones, racionalizando los recursos en la planificación, ejecución y control.
- Continuar perfeccionando los métodos y técnicas contenidos en el Procedimiento, atemperándose aún más a las peculiaridades de la universidad, desarrollando un análisis y discusión con todos los implicados, lo cual proporcionará la utilidad práctica y riqueza de puntos de vistas que requiere para lograr un mejor uso de los recursos logrando la eficiencia y el ahorro.
- Utilizar este Trabajo de Diploma como material de apoyo y consulta para facilitar la implementación del Procedimiento en la universidad, elevar la cultura económica de estudiantes y trabajadores, así como material de estudio en las asignaturas que integran conocimientos de la administración financiera.

Bibliografía

Acosta, Elena. 2012. *Procedimiento para el proceso de Contabilización del Gasto Público en el Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ponencia al VIII Congreso Internacional Universidad 2012.* La Habana, Cuba : s.n., 2012.

Aguilar, Isela A. marzo del 2002. *Planeación Financiera de la Empresa Industrial.* marzo del 2002.

Aguilar, Isela. 2002. *Planeación Financiera de la Empresa Industrial.* 2002.

Allen, Sweeny H.W. y Rachlin Robert. 2002. *Manual de Presupuestos.* . DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos : Editorial Mc Graw, 1ra Edición, 2002.

Almaguer, López. Rafael Antonio. 2012. *Diccionario de Contabilidad y Auditoría.* La Habana, Cuba : Editorial Ciencias Sociales, 2da edición actualizada, 2012.

Alpízar, Santana. Lic Miriam,. 2012. *La Educación Superior Cubana y su Financiamiento. Situación actual y perspectivas de desarrollo futuro.* s.l. : Cuba : Pedagogías Unversitaria, 2012. Vol. XVII.

Anderson, Mathew. 3 de agosto de 2017. *El futuro de la Educacion Superior ante un presupuesto con limitaciones sin presedente.* 3 de agosto de 2017.

Arango, Jiménez. Luis E. diciembre de (2012). *Definición de la Educacion Superior en Colombia.* diciembre de (2012).

Asamblea Nacional del Poder Popular. 23 de julio del 2012. *Ley No. 113 – Del Sistema Tributario.* 23 de julio del 2012.

—. 20 de diciembre del 2019. *Ley No. 130 – Del Presupuesto del Estado para el año 2020.* 20 de diciembre del 2019.

Bartizal, John R. 1950. *Presupuesto, Principios y Procedimientos.* La Habana, Cuba : s.n., 1950.

Brearley, R y S Myer. (1994). *Fundamento de Financiacion Empresarial.* Tercera Parte. cuarta edeción. s.l. : Editorial McGraw-Hill, (1994).

Colectivo de Autores. 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.* 2014.

Consejo de Estado. 1999. *Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado.* La Habana, Cuba : Gaceta oficial de la República de Cuba, 1999.

Del Rio, C. 2000, 9a.Edicion. *El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teoría y práctica, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Internacional.* Thomson, Mexico : s.n., 2000, 9a.Edicion.

Emery, Douglas R. 2000. *Fundamentos de Administración Financiera*. México : Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.

Flores, Ivette-Ruth. 2015. *El Proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental*. 2015.

Gómez, Arencibia. Claudia. 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, Cuba : s.n., 2018.

Hernández, Chaviano. D.B. 2013. *Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas: Propuesta de un procedimiento para la transformación de la Unidad Provincial de apoyo a la Actividad Cultural de Matanzas al Sistema Empresarial*. Matanzas, Cuba : s.n., 2013.

Hernández, Medina. Daimari. 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 : s.n., 2014.

Lauchy, Armando. 2010. *Financiamiento de la educación superior en Cuba. Ponencia al VII Congreso Internacional Universidad 2010*. La Habana, Cuba : s.n., 2010.

—. **2012.** *Metodología para el proceso de presupuestario del Ministerio de Educación Superior en Cuba. Ponencia al VIII Congreso Internacional Universidad 2012*. La Habana, Cuba : s.n., 2012.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. Julio de 2017. *Aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Julio de 2017.

Mateo, José Enrique y Bolaños, Meisi 2017. Instructivos sobre el presupuesto del estado, consultado en http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/, julio 2017

Martínez, Ing Beatriz I. noviembre de 2010. *Análisis Comparativo de las Principales Herramientas de Planeación Financiera*. noviembre de 2010.

Ministerio de Educación Superior. 2005. *Financiamiento a la Educación Superior*. La Habana, Cuba : Documento oficial del MES, 2005.

—. **2017.** *Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior*. La Habana, Cuba : Editorial Universitaria Félix Varela, 2017.

Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 26/2020 "Metodología para la Notificación, Desagregación, Programación, Modificación y Ejecución de los Ingresos y Gastos del Presupuesto del Estado".

—. **26 de mayo de 2011.** *Resolución No. 180 Metodología General para la Evaluación de la Ejecución del Presupuesto*. 26 de mayo de 2011.

—. **30 de mayo de 2011.** *Resolución No. 184 Procedimiento financiero para la solicitud y otorgamiento de modificaciones presupuestarias*. 30 de mayo de 2011.

—. **13 de enero de 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.

—. **13 de enero de 2020.** *Resolución No. 27-2020 - Procedimiento para operar los presupuestos provinciales, de las provincias y de los municipios*. 13 de enero de 2020.

—. **2013.** *Resolución No. 359 - Norma Específica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No. 2 “Proformas de Estados Financieros”* . 2013.

—. **2016.** *Resolución No. 84 Modelo TP-82- “Solicitud de Recursos Financieros Unidades Presupuestadas”*. 2016.

Morenos, Joaquin. 2002. *Las Finanzas en la Empresa: informacion, analisis, planeacion y restructuracion de las entidades*. Mexico : Editorial Continental, 2002.

Nicolau, D. de Almeida. Teresa. 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 : s.n., 2018.

Parro, N. 1981. *Presupuesto Base Cero*. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1981.

Perdomo, Abraham. 2001. *Elementos Basicos de Administracion Financiera*. Novena edicion. Mexico : Editorial PEMA, 2001.

Pinar, Camila - Stefania Rivas. 2018. Consultado en marzo 2020. *Concepto de Gestión Financiera. Monografias.com*. [En línea] 2018. Consultado en marzo 2020.

Polimeni, Ralph S. 1990. *Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. . La Habana, Cuba : Ediciones del Ministerio de Educación Superior, 1990.

Pyhrr, Peter A. 1977. *Presupuesto Base Cero*. DF Ciudad México : Editorial Limusa, 1977. pág. 24 Obra citada.

Ribot, Vazquez Elisset. 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 : s.n., 2015.

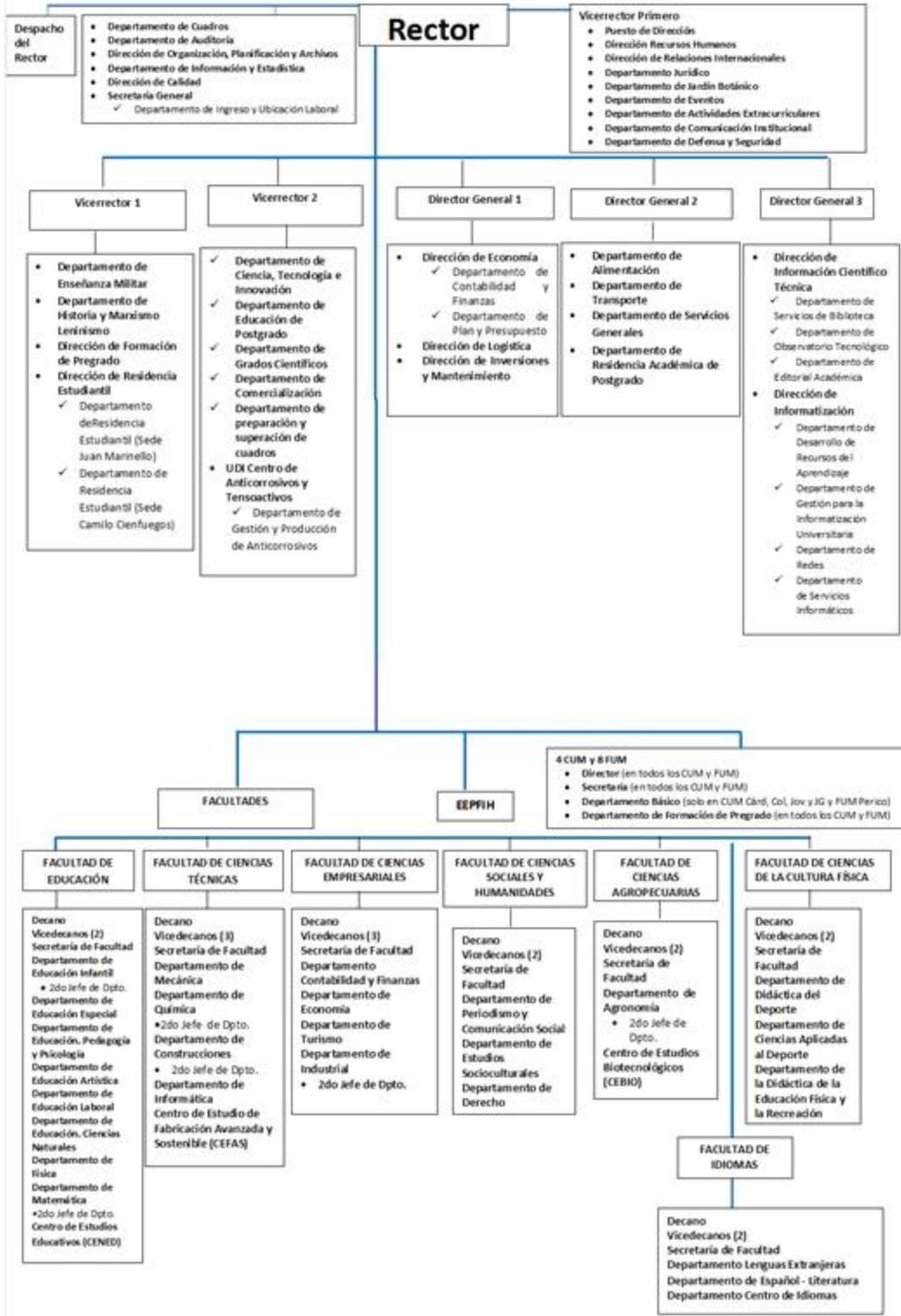
Rodríguez Morales, M.L y López García, M. 1995. *Aspectos conceptuales y Metodológicos del Sistema Presupuestario de la República de Cuba*. La Habana, Cuba : Instituto de Investigaciones Financieras, 1995.

Trujillo, Carrascal. Edel Michel. 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 : s.n., 2014.

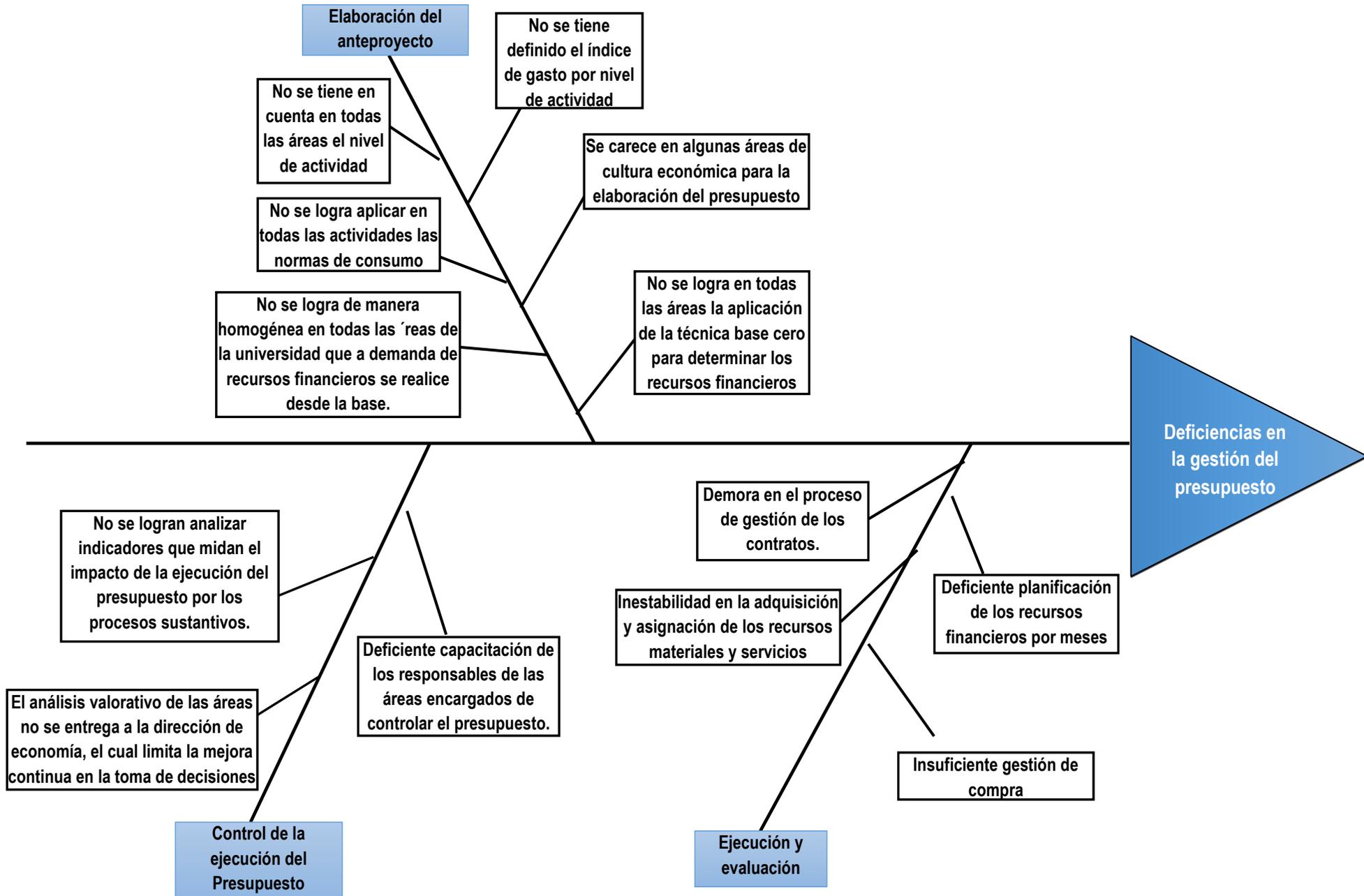
Weston, J y E Brighman. 2001. *Administracion Financiera*. 2001.

Anexos

Anexo No 1. Organigrama de la Universidad de Matanzas.



Anexo No. 2: Diagrama Causa – Efecto para identificar las deficiencias en la gestión del presupuesto en la Universidad de Matanzas.



Anexo No.3: Procedimiento para la gestión del presupuesto.

FASES/ETAPAS	PASOS
I Elaboración del anteproyecto del presupuesto	
Indicaciones metodológicas. Elaboración por la entidad. Análisis y aprobación. Presentación al Organismo Superior.	Analizar y enviar las indicaciones metodológicas generales a los departamentos. Cálculo del presupuesto. Confección del Informe. Análisis en la asamblea de trabajadores. Aprobación en la entidad Presentación al Organismo Superior.
II. Aprobación de la propuesta de anteproyecto de presupuesto.	
Análisis y aprobación de la propuesta por el Organismo Superior. Notificación a la entidad	Recepción del informe en el Organismo Superior. Análisis y aprobación del presupuesto en el Organismo Superior. Notificación del Presupuesto por el Organismo Superior. Notificación a los departamentos.
III. Ejecución del presupuesto.	
Ejecución y evaluación. Modificación	Ejecución del gasto según la planificación del presupuesto. Registro contable oportuno del gasto según la ejecución del presupuesto. Propuesta y aprobación de la modificación presupuestaria. Elaboración de los Estados Financieros mensuales. Entrega de los Estados Financieros mensuales al Organismo Superior.
IV. Control de la ejecución del presupuesto.	
Control de la ejecución. Verificación Presupuestaria.	Análisis de los Estados Financieros mensuales y acumulado. Análisis de Indicadores Económicos - Financieros mensuales y acumulado. Control mensual y acumulado de la ejecución presupuestaria. Verificación y control interno de la ejecución presupuestaria. Informes de controles.

V. Liquidación del presupuesto.

Análisis de la liquidación.

Realizar el cierre presupuestario anual

Informe de liquidación.

Análisis y revisión del cierre presupuestario anual.

Preparación del informe de liquidación.

Entrega del Informe de liquidación al Organismo Superior.

Fuente: Elaboración propia.