

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma

Título. "Desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas".

Autora: Claudia Arencibia Gómez

Tutora: Lic. Midorys Pérez Cuellar

Matanzas Cuba 2018

Pensamiento



“Los presupuestos son la vida cierta de los pueblos, el eje a cuyo alrededor todos los demás actos del país se mueven y sujetan. Las irregularidades de los presupuestos son los disturbios de la hacienda y las dificultades prácticas producen el malestar y el descontento en la nación.”

José Martí Pérez

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas esas personas que de una forma u otra me ayudó a ser posible la realización de este trabajo. De manera especial a:

A mi tutora Lic. Midorys Pérez Cuellar, por brindarme sus conocimientos y su ayuda incondicional.

A mis padres que son los protagonistas de que cada momento en mi vida, son mi inspiración y mis fuerzas para seguir adelante.

A mi tatiry por estar ahí a pesar de todo y apoyarme a ser mejor brindándome su amor incondicional.

A toda mi familia por ayudar a que mis sueños se realicen.

A mis amigas Lili, Lolo y Tamy por su compañía y su amistad durante todos estos años.

A la Revolución por darme la posibilidad de estudiar y llegar a convertirme en un profesional.

Dedicatoria

A mis padres por estar siempre a mi lado brindándome el apoyo necesario para lograr mis sueños y alcanzar mis metas.

A Ale, mi hermano por ayudarme en la investigación.

A toda mi familia por su apoyo incondicional.

A mis amigas por estar a mi lado apoyándome.

A mi tutora Midorys por su esfuerzo y dedicación en la realización de este trabajo, sin su ayuda no hubiera sido posible

Al colectivo de trabajadores de la Universidad de Matanzas por las facilidades ofrecidas para la confección de este trabajo.

A la Revolución Cubana por haberme dado la oportunidad de cursar estudios universitarios.

Declaración de Autoridad

Yo Claudia Arencibia Gómez declaro como estudiante del Curso Regular Diurno, de la Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, en la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”, ser 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.

Claudia Arencibia Gómez

Nota de Aceptación

Presidente de tribunal_____

Secretario_____

Miembro_____

Ciudad de Matanzas, _____ de _____ del 2018.

“Año del 60 de la Revolución”

Resumen

Los presupuestos revisten una gran importancia por lo que el presente trabajo de diploma está confeccionado para realizar una minuciosa y detallada desagregación del mismo, con el fin de obtener una adecuada planificación de los gastos. Se realizó un estudio en la Universidad de Matanzas que dio resultado a la presente investigación, en el cual se abordó el tema del proceso de desagregación del presupuesto para una mejor utilización del presupuesto en la misma. El objetivo principal de esta investigación es proponer la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas. En el marco de esta investigación, se lograron integrar un conjunto de métodos y herramientas de gran efectividad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados, los métodos empleados: del nivel teórico son: análisis-síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico y del nivel empírico: revisión documental, las técnicas utilizadas son: la entrevista (no estructurada y estructurada), la observación y. Microsoft Office Excel. Es importante resaltar el montaje en Excel de la desagregación de los presupuestos mediante cuantiosas tablas diseñadas para lograr obtener una información confiable. La misma se encuentra estructurada por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

Summary

The budgets have a great importance for what the present diploma work is made to carry out a meticulous and detailed disintegration of the same one, with the purpose of obtaining an appropriate planning of the expenses. He/she was carried out a study in the University of Matanzas that gave result to the present investigation, in which the topic of the process of disintegration of the budget was approached for a better use of the budget in the same one. The main objective of this investigation is to propose the disintegration of the budget for the year 2018, assigned to the University of Matanzas. In the mark of this investigation, they were possible to integrate a group of methods and tools of great effectiveness, to give execution to the objectives layouts, the used methods: of the theoretical level they are: analysis-synthesis, induction-deduction and historical-logical and of the empiric level: documental revision, the used techniques are: the interview (not structured and structured), the observation and. Microsoft Office Excel. It is important to stand out the assembly in Excel of the disintegration of the budgets by means of considerable charts designed to be able to obtain a reliable information. The same one is structured by introduction, three chapters, conclusions, recommendations and annexes.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Las finanzas en Cuba y el sistema de gestión financiera. La planificación financiera a través del presupuesto	7
1.1. Evolución de las finanzas en Cuba	7
1.2. El sistema de gestión financiera.....	9
1.3. La planificación financiera.....	11
1.4 El presupuesto de Gastos.....	13
Conclusiones parciales.....	20
Capítulo 2. Presentación de la secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas.....	21
2.1 Caracterización de la entidad	21
2.2 Métodos y técnicas utilizados en la investigación.....	24
2.3. Diagnóstico de la situación actual del proceso de desagregación del presupuesto en la Universidad de Matanzas.....	28
2.4. Propuesta de una secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas	33
Conclusiones parciales.....	34
Capítulo 3. Aplicación de la secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas.....	35
3.1. Resultados de la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.....	35
3.2. Resultados de la aplicación de la secuencia metodológica.....	38
Fase I. Diagnóstico de la situación existente en la desagregación del presupuesto.	38
Paso 1. Revisión de la legislación vigente.	38
Paso 2. Revisión de los modelos contentivos del sistema informativo, a todos los niveles.	40
Fase II. Ejecución de la desagregación del presupuesto para el año de estudio. .	41
Paso 1. Se revisaron los mecanismos actuales para la desagregación del presupuesto, para lo cual fueron utilizados los métodos empíricos.....	41
Paso 2. Actualización del procedimiento.	41
Paso 3. Desagregación el presupuesto.	41

Fase III. Control y aprobación de la desagregación del presupuesto.....	46
Paso 1. Revisión de la información con los jefes de partidas y las áreas implicadas.....	46
Paso 2. Presentación de los resultados para su aprobación.	46
Conclusiones parciales.....	46
Conclusiones.	47
Recomendaciones.	48
Bibliografía	49

Introducción

Las finanzas en la actualidad ocupan un papel fundamental en la economía mundial, debido a la necesidad de optimizar el manejo de los recursos cada vez más escasos. La economía internacional se encuentra inmersa en el fenómeno de la globalización neoliberal, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollados.

La administración efectiva de las nuevas empresas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación; las cuales deben apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, y coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva.

La estabilidad financiera, es el objetivo primordial en las operaciones diarias de una entidad, no importa cuál sea la actividad a la que esta se dedique; es de suma importancia para los accionistas o propietarios el hecho de que sus estados financieros reflejen una estabilidad económica y financiera, para efectos de obtención de créditos o financiamientos y otras decisiones de carácter financiero, y proyectar estrategias financieras, que permitan alcanzar la estabilidad deseada.

La planificación financiera es una herramienta de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones, es por ello que las organizaciones se toman muy en serio la misma, y le dedican abundantes recursos. El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" con el que se detalla y describe la técnica financiera, además se hacen previsiones al futuro basado en los diferentes estados contables y financieros.

Cuba ha adoptado ante esta un proceso de cambios y transformaciones económicas y sociales teniendo como premisa fundamental lograr la eficiencia económica mediante nuevas formas de trabajar, métodos y estilos de dirección.

En este sentido el reto está en elevar la objetividad de la planificación, sobre la base de la identificación de prioridades presentes y futuras, y en la búsqueda de alternativas que promuevan una mejor utilización de los limitados recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades del país y de cada uno de sus territorios. Reafirma este criterio el presidente de los Consejos de Estado y de Ministros cuando plantea “Nos guiamos por la máxima de que si en épocas normales la planificación es un instrumento imprescindible para la labor de dirección, en el complejo escenario que estamos viviendo se convierte en una necesidad vital para excluir los riesgos que entrañan la improvisación”.

Es por ello que resulta imprescindible desarrollar el trabajo en las entidades utilizando como herramientas, la planificación financiera y el presupuesto.

El Presupuesto del Estado se destina al financiamiento de las actividades para el desarrollo socio económico de la sociedad y el crecimiento del bienestar material y cultural. Financia las actividades del sector público dentro de las cuales se privilegian la salud y la educación.

En las universidades cubanas existe una gran certeza, que es contar con un presupuesto que año por año garantiza los materiales docentes, los equipos, laboratorios, computadoras, aulas, la alimentación y las residencias estudiantiles, la electricidad, el claustro de profesores y todo el personal de apoyo para el desarrollo de las universidades. Por ello el reto hoy es implicar a todos los trabajadores en el proceso de presupuestación, con una mayor conciencia y cultura económica.

Sólo así se podrá desechar la idea de que la elaboración, desagregación y control del presupuesto es competencia y obligación solamente de las áreas económicas y financieras de cada centro, eliminando con ello las exigencias de recursos que si bien pueden mejorar el ambiente de trabajo, no están contemplados en el uso y destino del presupuesto y no constituyen prioridades para cubrir las necesidades reales de desarrollo de la universidad, porque el presupuesto no es infinito.

En el sector presupuestado, el análisis económico-financiero debe sustentarse, fundamentalmente, en el cumplimiento de los presupuestos de gastos desagregados por áreas organizativas, actividades, partidas, elementos y fuentes, destinos de los flujos monetarios, así como en indicadores de

eficiencia económica que correlacionen los ingresos y los gastos con los niveles de actividad y las inversiones realizadas.

Dentro de los cambios y transformaciones ocurridos en el país se encuentra la actualización de lo Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido en abril del 2016 por la Asamblea del Poder Popular en julio del 2016, con el objetivo 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 resaltan como principales aspectos en este sector.

Lineamiento 256. Las unidades presupuestadas cumplen funciones estatales y de Gobierno, así como de otras características como la prestación de servicios de salud, educación y otros. No se crearán para prestar servicios productivos ni para la producción de bienes. Se les definen misión, funciones, obligaciones y atribuciones.

258. Las unidades presupuestadas que puedan financiar sus gastos con sus ingresos y generar un excedente, pasarán a ser unidades autofinanciadas, sin dejar de cumplir las funciones y atribuciones asignadas, o podrán adoptar, previa aprobación, la forma de empresa.

259 A las unidades presupuestadas que solo logren cubrir una parte de sus gastos con ingresos, se le aprobara la parte de los gastos que se financiara por el Presupuesto de Estado, mediante un tratamiento especial.

Lograr la máxima eficiencia y eficacia se necesita de la confección de una planificación financiera que permita satisfacer las necesidades definidas y los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos en un tiempo propuesto. Utiliza como técnica los presupuestos que expresa en cifras que se han de lograr para el desarrollo presente y futuro.

De acuerdo a las políticas trazadas en los lineamientos para este año 2018, con los ingresos que se prevé recaudar y otras fuentes de financiamiento, se respaldan los gastos para el sostenimiento de los servicios públicos y para el desarrollo económico, a través del financiamiento a producciones y servicios, y a inversiones en los sectores presupuestados, de infraestructura y de

importancia estratégica. En este caso se encuentra la educación superior a la cual pertenece la Universidad de Matanzas, la cual está inmersa en un proceso de adecuación de las etapas de la preparación del presupuesto teniendo en cuenta el "Modelo de Gestión Económico – Financiera del Ministerio de Educación Superior", actualizado en el 2017.

Por tanto, se presenta en la investigación el siguiente **problema científico**, ¿cómo contribuir a la mejora en la utilización del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas?, por lo que se define como **objetivo general**, proponer la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas.

Para dar cumplimiento al mismo se emplean tres objetivos específicos.

1. Presentar los elementos teóricos relacionados con las finanzas en Cuba, el sistema de gestión financiera y la planificación financiera, a través del presupuesto.
2. Diseñar la situación actual de la desagregación del presupuesto en la Universidad de Matanzas con la presentación de la propuesta de secuencia de pasos sin retroalimentación.
3. Presentar la aplicación de la secuencia de pasos sin retroalimentación propuesta que contribuya al desarrollo de la desagregación del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos y herramientas para describir las características y obtener la información necesaria.

Métodos teóricos.

- ✓ Análisis y síntesis.
- ✓ Inducción y deducción.
- ✓ Histórico – lógico.

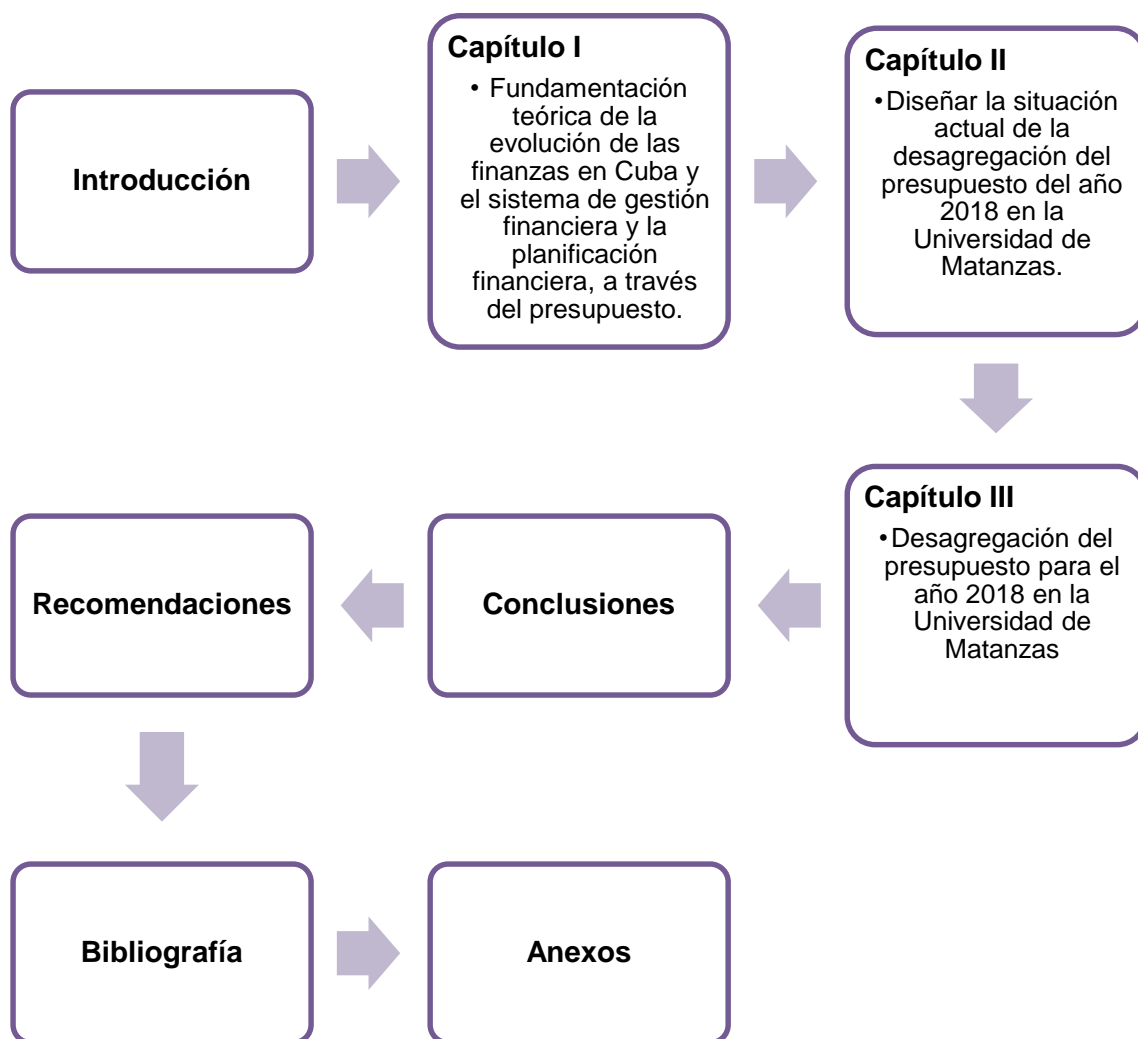
Métodos empíricos.

- ✓ Revisión documental,
- ✓ Entrevista (estructurada y no estructurada)
- ✓ La Observación

Herramientas.

- ✓ Microsoft Office Excel

El trabajo está estructurado de la siguiente forma.



Fuente: elaboración propia.

Capítulo I. Se presentan los elementos teóricos relacionados con las finanzas en Cuba, el sistema de gestión financiera y la planificación financiera, a través del presupuesto.

Capítulo II. Propuesta de una secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto en la universidad.

Capítulo III. Aplicación de la secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos que facilitan la comprensión del estudio.

La realización del presente trabajo es de gran importancia para la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", ya que contribuye al trabajo con la

presupuesto, particularizando la desagregación del mismo. Así como también sirve como documento de consulta para los estudiantes siendo este tema el comienzo para otras investigaciones.

Capítulo I. Las finanzas en Cuba y el sistema de gestión financiera. La planificación financiera a través del presupuesto

El presente capítulo aborda acerca de la evolución de las finanzas en Cuba durante el período de inicio de los años noventa hasta la actualidad. Se arriba a los fundamentos teóricos relacionados con el sistema de gestión financiera, dentro de este tema se exponen los criterios de diferentes autores referentes al objetivo que persigue la misma, la toma de decisiones en la gestión financiera. Por otra parte se conceptualiza la planificación financiera así como las diferentes etapas en que se desarrolla. Como parte importante de la planificación financiera se fundamenta el tema del presupuesto, la clasificación del mismo, además de sus funciones y objetivos.

1.1. Evolución de las finanzas en Cuba

La economía cubana relativamente al margen del proceso globalizador económico neoliberal, a inicios de los años noventa, después de la caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría y, especialmente, ante la disolución del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), a través del cual recibía apoyo económico de la URSS, enfrentó la profundización de problemas económicos estructurales que condujeron al gobierno a iniciar cambios en su política económica.(Solorza, 2015).

Desde 1959 hasta finales de los años ochenta, Cuba pudo desarrollarse con inversión pública, prioritariamente en infraestructura, instalaciones productivas y tecnificación del sector agrícola, conservando la unidad y disciplina social y sus bases culturales, sin romper los vínculos diplomáticos y comerciales con el mundo socialista y con otras economías como: Canadá, España y América Latina. Este esfuerzo no superó la estructura económica primario-exportadora de Cuba, hasta la fecha sus exportaciones provienen de la extracción de níquel, pesca, producción de azúcar, ron y tabaco.

En los años noventa Cuba vivió una crisis que contrajo su Producto Interno Bruto (PIB) 32% entre 1989 y 1993, y sus exportaciones 20.8% en 1998, aumentó la tasa de desempleo 7.5% en 1995 y enfrentó una falta de divisas. Desde entonces, el desabasto de alimentos se ha convertido en una constante, sobre todo a partir de la promulgación de la Ley *Toricelli*, *UnitedStatesCode* (1992), y la Ley *Helms-Burton* de 1996, y en los primeros años del siglo XXI por la afectación del comercio con terceros países que decidieron no enfrentar las

restricciones impuestas en 2004 y 2006 por la administración *Bush* en Estados Unidos de América (EUA). Asimismo, la primera crisis financiera mundial del siglo XXI y las catástrofes naturales de 2008(huracanes *Gustav e Ike*), así como la irregular precipitación pluvial en 2010 tuvieron un impacto desastroso en Cuba (viviendas dañadas o destruidas, toneladas de alimentos desechados, infraestructura eléctrica desmantelada, reservas de agua potable desperdiciadas y fallidos cultivos agrícolas) que se conjugaron con aumento en los precios de las materias primas para la industria alimentaria, de las cuales el país es dependiente, y la caída en 50% de los precios internacionales del níquel (sus exportaciones y las de azúcar son el motor económico) ocasionando un deterioro en los términos de intercambio y, por consiguiente, un aumento en el déficit público y la balanza de pagos(Solorza, 2015).

No obstante, el país ha sabido mantenerse pese a las situaciones antes descritas utilizando las reservas, tanto materiales como espirituales, adoptando medidas de eficiencia y poniendo a prueba la inteligencia y compromiso con los logros de la Revolución, sobre todo en el sector empresarial.

La mayor autonomía de gestión ha permitido a gran parte de las entidades estatales financiarse libremente y dejar de ser una carga para el presupuesto. Aun así, la solidez del ajuste fiscal y la permanencia de estos logros seguirán dependiendo del alcance y la continuidad de las reformas estructurales e institucionales(De Miranda, 2003).

El Sistema Bancario y Financiero se ha fortalecido. Está integrado por instituciones eficientes, eficaces y competitivas, en función de las necesidades de la economía, los territorios, las personas naturales y jurídicas.

El financiamiento a los sectores priorizados, el estímulo al ahorro y el acceso a los servicios financieros, son asegurados en correspondencia con el Modelo.

A pesar de las sanciones económicas (embargo) impuestas por EUA hace 50 años, el gobierno logró establecer un “pacto social”, una relación estrecha entre el poder estatal y el conjunto de la población, y un consenso alrededor de un proyecto nacional que hasta ahora se mantiene vigente siendo la base de su poder político y otorgándole legitimidad. Este consenso social ha estado garantizado por el acceso a la educación: capacitación técnica y superior, el derecho universal a la salud, y la búsqueda permanente de una mínima desocupación de la fuerza de trabajo.

Las entidades presupuestadas no han estado exentas de esta realidad ya que la utilización del presupuesto en su medida justa constituye un elemento indispensable en el uso racional de los recursos asignados y con ello la garantía de lograr los objetivos trazados en el desarrollo de la sociedad a pesar de las limitaciones.

En tal sentido juega un papel fundamental el sistema presupuestario, el cual integra los procesos de elaboración, desagregación, ejecución y control del presupuesto del Estado a todos los niveles de gobierno. Mediante el procedimiento de desagregación todos los titulares del presupuesto notificado tienen la oportunidad de desagregar por secciones, divisiones, partidas y elementos de gastos, el total de gastos corrientes aprobado para la actividad presupuestada como límite de gastos. Se exceptúa de lo anterior aquellos conceptos notificados como gastos de destino específico. (colectivo de autores, 2014).

1.2. El sistema de gestión financiera

Para el cumplimiento de los elementos planteados anteriormente es necesario organizar el sistema de gestión financiera, por lo cual debemos conocer sus conceptos fundamentales.

Según (Farfán, 2003) la expresión gestión financiera hace referencia de forma genérica al “dinero” en sus diversas modalidades. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad pública.

Según (Díaz, 2011) es el proceso mediante el cual adquirimos, generamos, almacenamos, compartimos y utilizamos conocimientos, información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

1. Los recursos humanos que interviene en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidad, cualidades personales, entre otras).
2. La información manejada en dicho proceso, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

Según(Pinar, 2018) se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Según (Gancino, 2010), "La gestión financiera en un sentido amplio constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobros y pagos (tesorería), como los necesarios en el proceso de inversión-financiación (operaciones activas-pasivas) ".

(Miller, 2000) Los informes acerca de los desafíos y riesgos que enfrentan los gerentes de finanzas hoy, no son ninguna novedad para usted que los vive a diario. Por eso necesita soluciones de gestión financiera que reduzcan los costos, acorten los tiempos de los procesos, brinden información oportuna y ejecutable, hagan respetar los controles y estándares financieros globales y mejoren la transparencia del negocio.

Para la autora, entonces, implica el proceso de planificar, ejecutar y controlar los recursos financieros, ya sea, por la autofinanciación de la entidad o por los recursos asignados por el Estado.

Objetivos de la gestión financiera.

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Nunes, 2008).

Funciones de la gestión financiera.

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.(Pinar, 2018).

Por lo que es importante, una vez determinado el presupuesto y desagregadas sus partidas, realizar un análisis de su comportamiento mediante el cumplimiento de las metas trazadas.

1.3. La planificación financiera

La planificación financiera es conceptualizada por diversos autores de la siguiente forma.

Según(Weston, 2001), la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ingresos y gastos, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.(MES, 2017).

(Brearley, 1994), la define como la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes.(MES, 2017).

(Morenos, 2002), plantea, "La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta las medidas que se tienen y las que se requieran para lograrlo".

De acuerdo con (Perdomo, 2001); estudia, evalúa, proyecta los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa para tomar las decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

(Perdomo, 2002), la considera como el conjunto de herramientas que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.

Para (Emery, 2000); sirve para evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la compañía, incluye la búsqueda de decisiones,

optimas la proyección de las consecuencias de talas decisiones para la compañía en forma de un plan financiero y la comparación del desempeño futuro contra ese plan.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa objetivos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.(Martinez, 2010).

A partir de las definiciones anteriores, la autora conceptualiza la planificación financiera como aquella actividad que permite prever, predecir, pronosticar y con ello ordenar los destinos de los recursos financieros de una entidad.

Etapas de la planificación financiera.

Las etapas de la planificación se desarrollan de forma cíclica y a la vez se relacionan entre sí, ya que en la realización de cada una de ellas intervienen las demás de forma funcional permitiendo la interrelación y retroalimentación entre las etapas. Las principales etapas del proceso de planificación financiera son:

Elaboración: se requiere el empleo de técnicas adecuadas de programación.

Para cada tipo de programa existe una técnica determinada, pero en general puede decirse que cada una de ellas se inspira en una metodología casi común, variando solamente el contenido de las materias.

Desagregación: Para tener posibilidades de éxito, todo programa debe contar con la aprobación del gobierno, la anuencia de la opinión pública y el interés de los diversos sectores sociales comprometidos. Una vez formulado el programa, procede iniciar una discusión que tenga por objeto resguardar las conveniencias de los principales sectores.(Flores, 2015).

Cada año, una vez recibida la aprobación del Plan de la Economía y Presupuesto, se procede a la desagregación (o a actualizarla, ya que la entidad debe partir de una desagregación de proceso, recursos y áreas al formular su propuesta de plan) de cada indicador del plan a todos los niveles, para ello, se emiten las indicaciones correspondientes mediante Resolución Ministerial del MEP.

Ejecución: aprobados los programas, corresponde a los organismos ejecutivos llevarlos a la realidad. La Administración Pública es la responsable de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas del programa. Las

organizaciones deberán estar estructuradas de manera conveniente: existir una división del trabajo racional, estar bien definidas las líneas de autoridad y asesoría, tener precisadas las funciones del personal, hecha la descripción de puestos, sistematizados los procedimientos y métodos, instaladas convenientemente las oficinas. Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada; los directores y supervisores deben tomar una orientación definida, conocer a fondo el sentido y alcances del programa, tener capacidad para tomar oportunamente las decisiones, tener una conducta directiva, unitaria.(Flores, 2015).

Control: a medida que se van ejecutando los actos incluidos en el programa, es preciso controlar sus resultados. En forma periódica se deberán obtener informaciones relativas a la forma como se van cumpliendo las metas del programa de trabajo.(Flores, 2015).

El control del plan es una función continua a ejercer por todas las áreas implicadas en la ejecución del plan económico, no obstante las áreas de planificación, contabilidad, finanzas y estadísticas son fundamentales como contrapartida en el cumplimiento de los indicadores planificados.

Es criterio de los autores consultados que la planificación financiera es un proceso mediante el cual se estima la demanda de recursos humanos y materiales a partir de las distintas alternativas posibles para alcanzar los objetivos definido en la planeación financiera estratégica de la organización, utilizando los métodos, procedimientos, herramientas y técnicas financieras y matemáticas necesarios para ello.(MES, 2017).

La planificación financiera es una variable critica que permitirá a la organización el logro de su misión, en armonía con la visión de futuro que se haya definido en su estrategia, y para el caso de estudio en una organización tipificada como publica, se buscara maximizar el uso de los recursos del Estado para el cumplimiento de lo que por ley tiene definido el país, (MES, 2017).

1.4 El presupuesto de Gastos

El presupuesto en la entidad tiene un rol importante, permite tomar medidas para enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión, por eso el presupuesto nace con la finalidad de controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico y social.

El mismo es calificado por diversos autores, de la siguiente forma.

(MES, 2017). El presupuesto es la herramienta básica o esencial que expresa en cifras la metas que se han de lograr para el desarrollo presente y futuros de la organización, es el plan que le permitirá cumplir sus objetivos, y es una herramienta de trabajo para la toma de decisiones eficaces y oportunas para la dirección, y para el control sistemático del uso de los recursos en sus dos fases, la formulación o confección y su gestión.

(Burbano, 1998). El presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipadas y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo.

(Sanchez, 2009). Como muchas otras herramientas, ésta se delimita en un período determinado. Suele partirse de un presupuesto de efectivo anual y, secuencialmente, trimestral, mensual, semanal y hasta diario, según la naturaleza, características y necesidades de cada empresa. Siendo parte de la planificación financiera, conserva su naturaleza de proceso continuo.

(Lozano, 2018). Es 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, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Según la autora el presupuesto es una herramienta esencial para la toma de decisiones y el control administrativo del uso de los recursos, se expresa en términos cuantitativos las metas y objetivos trazados para el desarrollo de la entidad, el mismo se debe cumplir en determinado tiempo.

El presupuesto cuenta con los diferentes objetivos para su preparación.

1. Previsión: disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
2. Planeación: camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.
3. Organización: estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

4. Coordinación o integración: desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización.

5. Dirección y control: dirección es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado y control es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.(Aguilar, 2002).

Funciones de los presupuestos.

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

1) Según la flexibilidad, 2) Según el periodo de tiempo que cubren, 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4) Según el sector en el cual se utilicen.

1. Según la flexibilidad.

Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables.

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

2. Según el período de tiempo que cubren.

A corto plazo.

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo.

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

3. Según el campo de aplicación en la empresa.

De operación o económicos.

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar los siguientes.

- ✓ Presupuestos de ventas: generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

- ✓ La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

- ✓ Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- ✓ Presupuesto de Costo-Producción: algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

- ✓ Presupuesto de flujo de efectivo: es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

- ✓ Presupuesto Maestro: este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Financieros.

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

✓ Presupuesto de Tesorería.

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

✓ Presupuesto de erogaciones capitalizables.

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

4. Según el sector de la economía en el cual se utilizan.

Presupuestos del Sector Público.

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Presupuestos del Sector Privado.

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.(Lozano, 2018).

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que estos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, que le servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad. Al hablar de viabilidad pensamos en la posibilidad de cumplirlos, puesto que se formularán tomando en consideración todos los factores conocidos. Los principios presupuestados son los siguientes.

✓ Principio de los objetivos. Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa por el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.

✓ Principio de objetividad. Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto,

deben ser lo más objetivo posibles; es decir, dentro de los que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes. Por el contrario, debe procurarse que todo sea basado en los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

✓ Principio de la confianza. Hace hincapié en que todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior, por otra parte, este principio también debe de interpretarse como la confianza que en él se tiene, puesto que se ha de cumplir, es decir, que todos los integrantes de la empresa tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.

✓ Principio de la organización. Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendientes, así como las laterales, se encuentren expeditas; que exista concordancia eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que tengan instructivos para todos los puestos; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas; que existan métodos adecuados de retribución a funcionarios y empleados.

✓ Principio de reconocimiento. Indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; asimismo, aquellos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestas a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.

✓ Principio de participación. Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedó integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.

- ✓ Principio de oportunidad. Los presupuestos para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.
- ✓ Principio de la flexibilidad. Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal derivado de las circunstancias.
- ✓ Principio de contabilidad. Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable este estrechamente ligada a la técnica presupuestal con el propósito de que tanto el uno, cómo el otro, cumplan sus propios objetivos.
- ✓ Principio de las excepciones. Establece que a los funcionarios y ejecutivos de la empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor. Por lo tanto, se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados que conforme al presupuesto se encuentran fuera del mismo, constituyendo la excepción.
- ✓ Principio de las variaciones. Determina que todas las desviaciones que se presentes deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que las provocaron. Conocidas dichas razones, será necesario tomar las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro y naturalmente para conocer los responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo. De nada servirán los esfuerzos que se hicieron para preparar el presupuesto si no se hiciera el análisis de las desviaciones.
- ✓ Principio de autoridad. Al preparar el presupuesto y, precisamente en su estructura, se debe señalar quienes poseen autoridad para decidir, es decir, se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa, como se sabe, la autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene un apersona para mandar dentro del campo de sus atribuciones, es decir, de su área de actividades.

✓ Principio de conciencia de los costos. Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos; ya sea por adquisición de maquinaria, de otros activos, o bien, contrataciones de personal. Teniendo esas decisiones trascendencia en los costos. De cada una de esas alternativas a tomar, debe de elegirse siempre la mejor, conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

✓ Principio de Normas. Este principio nos indica que una firma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de los superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.(Perdomo, 2001).

Conclusiones parciales

En el presente capítulo fueron abordados los aspectos fundamentales acerca de como han ido evolucionando las finanzas en Cuba, así como los diferentes elementos que la componen: su sistema de gestión financiera, cómo se realiza la planificación financiera y la importancia del presupuesto para la toma de decisiones de forma eficiente en la empresa.

Capítulo 2. Presentación de la secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas

Luego de la presentación de los referentes teóricos, se realiza en este capítulo una caracterización de la universidad de Matanzas, se describen los métodos y técnicas utilizados en la investigación, se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso de desagregación del presupuesto y por último se propone una secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas.

2.1 Caracterización de la entidad

La Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” se constituyó en abril de 1982 a partir del Acuerdo No. 2602 emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Luego, a partir del Acuerdo No. 7599, de igual organismo de la Administración Central del Estado el 2 de agosto de 2014 se fusionan la citada universidad con la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Juan Marinello Vidaurreta”, adscritas al Ministerio de Educación y al Ministerio de Educación Superior, respectivamente, integrándose en la Unidad Presupuestada “Universidad de Matanzas”. 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. Su claustro cuenta con 1402 profesores en todas las modalidades de categorías docentes, siendo las más significativas los profesores titulares y asistentes con un 27,89% y 39.73% respectivamente. Al mismo tiempo, han alcanzado la categoría de Doctor 134 profesores a tiempo completo, lo que representa el 15% de total y la categoría de Máster 507 profesores a tiempo completo, lo que representa el 57.29% de total. Ver anexo No.1.

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 e 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.

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.

La universidad se destaca por contar con profesionales y estudiantes vinculados al proceso revolucionario que sobresalen por tener valores tales como: dignidad, patriotismo, honestidad, solidaridad, responsabilidad, humanismo, laboriosidad, honradez, justicia y antiimperialismo.

Con el fin de cumplir con el objeto social, la misión y visión se ha desarrollado una línea de estrategias maestras capaces de satisfacer las necesidades crecientes de la universidad. La estrategia maestra principal está dirigida al “Enfoque integral y sostenible para la labor educativa y política – ideológica de la Universidad de Matanzas”; la cual está basada en la integralidad del trabajo

de formación de estudiantes, profesores y trabajadores, sus acciones estratégicas establecen las prioridades para el trabajo en el centro.

La sociedad y la economía se basan en el crecimiento del conocimiento y el aprendizaje y para ello requieren de una “Universidad innovadora e integrada”. Universidad innovadora implica compromiso, responsabilidad y pertinencia social, articulación con el desarrollo de los territorios y del país, transformación pertinente de sus procesos sustantivos y visión sistémica de sus vínculos con toda la sociedad; integrada implica una integración interna pertinente de disciplinas, funciones y unidades organizativas, para elevar la calidad de los procesos y su pertinencia social, en una profunda integración externa con el entorno económico y social, para lograr impacto en toda la sociedad.

Otra estrategia de vital importancia es la gestión de “Comunicación” la cual constituye una condición imprescindible para el cumplimiento de los objetivos y el mejor desempeño de la función social de la universidad, por lo que se orienta entre sus prioridades al fortalecimiento de la labor político-ideológica, al enfrentamiento a la subversión, a difundir las transformaciones y los logros de la educación superior cubana, a defender las conquistas de la Revolución y a informar y dialogar con la comunidad universitaria sobre las políticas aprobadas por la dirección del país.

El proceso de “Internacionalización” integra la dimensión internacional en los procesos sustantivos de la educación superior para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Las acciones de colaboración que se desarrollen deberán responder a las prioridades de formación, investigación científica, innovación y mejora de la calidad, todo ello en correspondencia con la política trazada por el gobierno. Este proceso fomenta los convenios de cooperación internacional que permite el desarrollo de proyectos de investigación conjunta en las áreas priorizadas, la movilidad académica y estudiantil, así como garantizar el cumplimiento de los compromisos gubernamentales con los países del ALBA y la República de Angola.

Y por último, un “Enfoque integral de la informatización como elemento transformador de la educación superior, que impulsa el cumplimiento de los objetivos de la organización y la convierte en protagonista de la informatización de la sociedad cubana”. Esta estrategia pretende contribuir, desde su

transversalita, al perfeccionamiento de la educación superior, mediante la transformación de toda su actividad, aplicando de forma intensiva, pertinente y novedosa las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Todos los procesos universitarios deben soportar su gestión en sistemas informáticos que permitan alcanzar mejores resultados de una forma más efectiva. La información, correctamente clasificada, debe ser generada, almacenada y accedida de una manera segura, identificando correctamente las fuentes únicas de los datos estratégicos para cada proceso. Los resultados de la aplicación de esta estrategia deben manifestarse en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la ampliación y el perfeccionamiento de los servicios, y el avance sostenido en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Los procesos claves que se desarrollan en la universidad son:

- ✓ Formación de pregrado.
- ✓ Formación de posgrado.
- ✓ Ciencia, tecnología, innovación y comercialización.
- ✓ Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Extensión universitaria.
- ✓ Gestión institucional.
- ✓ Informatización (Información y comunicación).
- ✓ Internacionalización.
- ✓ Infraestructura y servicios.
- ✓ Recursos materiales y financieros.

2.2 Métodos y técnicas utilizados en la investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas tales como:

- ✓ Métodos teóricos.
- ✓ Métodos Empíricos.

Los métodos teóricos del procedimiento permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones y cualidades fundamentales de los procesos que intervienen en el sistema; entre ellos se emplearon los siguientes.

- ✓ Análisis y síntesis. El análisis se produce mediante la síntesis de los elementos de la situación problemática, el mismo fue utilizado en la relación de ambos elementos entre sí, los cuales fueron vinculados con el problema como

un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente del análisis, los cuales se sustentan en técnicas fundamentales: estudio técnico, de mercado, y económico.

✓ Inducción-deducción. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es la forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad; por momentos se analizaron los diferentes componentes del proceso productivo y económico previsto, pero posteriormente surgió la necesidad de verlo como un todo integrado al desarrollo armónico de la empresa, por este método se procede lógicamente de lo universal a lo particular.

✓ Histórico – Lógico. El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos, a su vez, 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”.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

Los métodos de investigación empírica conllevan toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial. Los métodos de investigación empírica, representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia, el cual es

sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado.

✓ **Revisión documental.** Es la operación intelectual mediante la cual se extrae de un documento la esencia de su contenido informativo, mediante el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto. Este método investigativo se utilizó durante toda la investigación, principalmente, en la elaboración del marco teórico conceptual, en la descripción del objeto de estudio y en el análisis de los estados financieros.

Este método se utilizó en la revisión bibliográfica de diferentes libros y escritos utilizados en la fundamentación teórica del tema a investigar, así como en el estudio de los documentos obtenidos en la empresa, como son los estados financieros correspondientes a los años 2016 y 2017 con el objetivo de extraer la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

✓ **Entrevistas.** La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia. Si la entrevista persigue el objetivo de adquirir información acerca de las variables de estudio, el entrevistador debe tener clara la hipótesis de trabajo, las variables y relaciones que se quieren demostrar; de forma tal que se pueda elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin y que son imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación, así como las preguntas de apoyo que ayudan a desenvolver la entrevista.

Entrevista estructurada. Es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto. Ver anexo No.2.

Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes. Es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

Entrevista no estructurada. Es muy útil en estudios descriptivos, y en la fase del diseño de la investigación; es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos y de situaciones; permite profundizar en el tema y requiere de tiempo y de personal de experiencia para obtener información y conocimiento del mismo. En ésta se dificulta el tratamiento de la información.

✓ La Observación. 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. Ver anexo No. 3.

Herramienta.

✓ *Microsoft Office Excel*. Aplicación de *Microsoft Office*, que se caracteriza por ser un *software* de hojas de cálculo, utilizado en tareas financieras y contables. Es una aplicación para cualquier fórmula matemática y lógica.

Excel permite a los usuarios elaborar tablas y formatos que incluyan cálculos matemáticos mediante fórmulas; las cuales pueden usar “operadores matemáticos” como son: + (suma), - (resta), * (multiplicación), / (división) y ^ (potenciación); además de poder utilizar elementos denominados “funciones” (especie de fórmulas, pre-configuradas) como por ejemplo: Suma, Promedio, Buscar, etc.

2.3. Diagnóstico de la situación actual del proceso de desagregación del presupuesto en la Universidad de Matanzas

Con la finalidad de elaborar una secuencia metodológica se deben analizar elementos claves que validan la decisión de realizar esta investigación: objetivos de la investigación, situación actual de documentos jurídicos, condiciones actuales que propician el desarrollo: condiciones objetivas y subjetivas, así como otras experiencias en el ámbito nacional e internacional relacionadas con este tema en cuestión.

1. Objetivos de la secuencia de pasos sin retroalimentación.

Objetivo general: garantizar la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas.

Los objetivos específicos de la secuencia metodológica son los siguientes.

1. Presentar la desagregación del presupuesto cada año, atemperado a las características de la Universidad de Matanzas, teniendo en cuenta las condiciones actuales en cada momento.
2. Contribuir a la preparación de los técnicos y especialistas del área económica, así como, los responsables de áreas y de partidas de gasto.
3. Contar la información necesaria que sirva de base para la ejecución y el control del presupuesto, así como, en la elaboración del anteproyecto para períodos futuros.

La secuencia metodológica que se propone constituye una herramienta que garantiza una de las fases del ciclo presupuestario (desagregación), la cual tributa al correcto funcionamiento del sistema presupuestario y sirve de enlace al resto de las fases (elaboración, ejecución y control).

2. Situación actual de documentos jurídicos.

Para el trabajo con el presupuesto se toman como referencia diferentes documentos jurídicos, lineamientos y resoluciones que amparan la ley, los cuales son:

- ✓ Ley No. 113 “Del Sistema Tributario”, de 23 de julio de 2012.
- ✓ Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ✓ Ley 125 del Presupuesto del Estado, para el año 2018.
- ✓ Resolución No.444/2017 MEP “Indicaciones para la Desagregación del Plan 2018”. Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

- ✓ Resolución 84/2016 Ministerio de Finanzas y Precios. Modelo TP-82-“Solicitud de Recursos Financieros Unidades Presupuestadas”.
- ✓ Resolución No 8 de fecha 11 de enero del 2017. Ministerio de Finanzas y Precio.
- ✓ Resolución 29 de fecha del 28 de febrero del 2017, Ministerio de Educación Superior.
- ✓ Norma 82 para el proceso de modificación presupuestaria en el Ministerio de Educación Superior.

3. Condiciones actuales que propician el desarrollo de esta investigación.

Para la presente investigación se determinaron las siguientes condiciones objetivas y subjetivas.

Condiciones objetivas. En la actualidad está conformada la Dirección Económica la cual está diseñada por, entre otros, el departamento de plan y presupuesto donde se llevan a cabo todas las actividades relacionadas con el ciclo presupuestado, en este se encuentra todo, desde la concepción del presupuesto en el anteproyecto hasta el control del presupuesto si existen las condiciones. Dentro de la plantilla existen dos funcionarias trabajando en esa área, donde se realiza la consulta con las funcionarias, se hace el anteproyecto el cual lo pide el Ministerio y sobre la base de este anteproyecto nosotros hacemos la propuesta, la propuesta es enviada y luego con las normativas vigentes, entonces bajo el plan aprobado y el presupuesto notificado que se manda por parte del Ministerio a la rectora de la universidad, ese presupuesto es desagregado y para esta existe una normativa como son: Resolución 29 de fecha 28 de febrero del 2017 regulada por el Ministerio de Finanzas y Precio, Norma 82 para el proceso de modificación presupuestaria en el Ministerio de Educación Superior (MES), Ley 125 del Presupuesto del Estado, Resolución 8 de fecha 11 de enero del 2017 promulgada por el Ministerio de Finanzas y Precio. En la actualidad luego del cambio de estructura de la universidad se determinó desagregar el presupuesto por las siguientes áreas.

- ✓ Rectorado.
- ✓ Rectorado CUM-FUM.
- ✓ Dirección General 1.
- ✓ Dirección General 2.
- ✓ Dirección General 3.

- ✓ Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- ✓ Facultad de Ciencias Empresariales.
- ✓ Facultad de Ciencias Técnicas.
- ✓ Facultad de Ciencias de la Cultura Física.
- ✓ Facultad de Ciencias de Sociales y Humanidades.
- ✓ Facultad de Educación.
- ✓ Facultad de Idioma.
- ✓ Vicerrectora Primera.
- ✓ Vicerrectora 1.
- ✓ Vicerrectora 2.
- ✓ Proyectos

La entidad cuenta con un grupo de auditoría interna y una comisión de prevención y control del sistema de control interno. Cuenta, además, con medios informáticos, el sistema contable automatizado ASSETS y medios técnicos para la utilización del mismo, aunque no es factible para todos los departamentos existentes en la universidad.

Condiciones subjetivas. La presente investigación se realiza en el marco de un procedimiento para la implementación del Modelo de Gestión Económico Financiero del Ministerio de Educación Superior en la Universidad de Matanzas para el cual se ha conformado un grupo investigativo con las siguientes temáticas.

- ✓ Actualización del procedimiento para la realización del análisis económico - financiero en la Universidad de Matanzas. (Tamara García Hernández).
- ✓ Propuesta de una secuencia metodológica para el control del subsistema de los activos fijos tangibles en la Universidad de Matanzas. (Annerys García Quintana).
- ✓ Contribución a la mejora de la fase del ciclo presupuestario "Elaboración del presupuesto en la Universidad de Matanzas". (Teresa Nicolau D. de Almeida).
- ✓ Desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas

Siendo esta última la temática de la presente investigación, no obstante existen otras condiciones que no permiten el desarrollo de la misma.

- ✓ El personal del área económico no tiene la preparación necesaria para el trabajo con los temas a investigar.

✓ A pesar de la universidad ser una entidad presupuestada no pese cultura acerca del tratamiento con el presupuesto.

✓ No está montado el desglose del presupuesto en el sistema ASSETS por tanto su control y seguimiento se realiza mediante otras herramientas ejemplo: *Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word*.

Con relación a la desagregación del presupuesto también se ven algunas condiciones como son:

✓ Se aplicó la normativa para la desagregación bajo la nueva estructura de la universidad.

✓ Exhibiendo la desagregación para un posterior control de ese presupuesto.

4. Otras experiencias en el ámbito nacional e internacional.

Experiencias en otras universidades.

En momentos de trascendental importancia para la vida de nuestros pueblos, la participación proactiva de las universidades en la vida económica y social de los países es crucial. También son eslabones fundamentales para la elaboración del ciclo presupuestario y lo podemos reflejar tanto en las universidades cubanas como de otros países. Por ejemplo.

Cuba: el presupuesto es como la presentación ordenada de los resultados previstos en un plan escrito, expresado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios o ambas cosas), que determina por anticipado el origen y la asignación de los recursos de la institución; es un instrumento fundamental que sirve de apoyo para la realización de los objetivos de trabajo en un período de tiempo determinado y que expresa cuantitativamente los recursos que se asignan para la ejecución y cumplimiento de objetivos y metas. La principal finalidad del presupuesto consiste en determinar de manera racional la forma de asignar y utilizar los recursos, a la vez que controlar las actividades de la institución en términos financieros. La función del presupuesto se interrelaciona estrechamente con los objetivos específicos, necesidades, características y expectativas de cada institución; es propio de cada entidad y debe adaptarse a los procesos que la caracterizan.(Alpízar, 2012).

Colombia: los presupuestos de las Universidades honran el principio del equilibrio, de allí se deduce que el presupuesto de gastos sólo podrá aprobarse hasta donde los ingresos de las fuentes de financiación así lo garanticen. En el proceso de elaboración del presupuesto, los requerimientos deben ajustarse

siempre a los recursos existentes, por tanto, muchas necesidades quedan por fuera de este ejercicio. Las Universidades deben priorizar sus gastos, atendiendo primeramente los rubros que son de obligatorio cumplimiento como la contratación de personal, las transferencias de ley, los servicios públicos, impuestos, entre otros.

En la priorización del presupuesto de gastos citada, justo es decir, que el costo de los servicios personales es el factor que genera mayores efectos desequilibrantes y la inversión, uno de los rubros más castigados, dejando a su paso, infraestructuras sin mantenimiento, sin cumplimiento de normas de sismo resistencia, laboratorios obsoletos, deficiencias en tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entre otros. (Arango, 2012).

Estados Unidos. Como medida para completar sus ambiciosas metas (que incluyen inversiones en infraestructura, aumento en gastos militares y alrededor de US\$5.5 trillones en recorte de impuestos), la administración de *Donald Trump* está reduciendo el presupuesto de áreas relacionadas al bienestar social y la educación. Esta es una medida que, de acuerdo a investigaciones académicas, puede interferir con el crecimiento económico. El plan de la actual administración de cortar el presupuesto del departamento de educación por un 13.5% es la reducción más grande desde el compromiso fallido del presidente *Ronald Reagan* de cambiar el rol federal en la educación estadounidense en 1982. Y aunque la educación primaria y secundaria sería afectada por la eliminación de, al menos, cuatro programas y por la reducción drástica de muchos otros, esta también tendría una gran inversión en la elección de colegios. Por lo tanto, la educación superior sufriría las mayores consecuencias; con la excepción de las universidades con fines de lucro, quienes en realidad podrían beneficiarse de las desregulaciones. (Anderson, 2017).

México. Se revisan las negociaciones para la aprobación del presupuesto y se examina la evolución del gasto en las funciones y subsunciones presupuestales, en el gasto total de las instituciones públicas de educación superior, en el subsidio ordinario de las universidades públicas estatales y en los fondos de financiamiento extraordinario. En el artículo se muestra la reducción del ritmo de crecimiento del gasto ejercido en el periodo, así como el impacto de los recortes a diversos programas presupuestarios en el contexto

de la baja de los precios internacionales del petróleo y sus repercusiones en las finanzas públicas.(Mendoza, 2017).

2.4. Propuesta de una secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas

Después de expuesto los métodos, herramientas y técnicas a utilizaren la ejecución de esta investigación, así como las condiciones actuales, se presenta la secuencia de pasos sin retroalimentación realizada para la entidad objeto de estudio. La misma se desarrolla en las siguientes fases y pasos.

Fase I. Diagnóstico de la situación existente en la desagregación del presupuesto.

Se realiza una búsqueda de toda la información relacionada con la desagregación del presupuesto con el fin de crear las condiciones apropiadas para desarrollar el trabajo.

Paso 1. Revisión de la legislación vigente.

Se revisa la legislación vigente autorizada, tanto las emitidas por los órganos y organismos de la administración central del Estado, el MES y la Universidad de Matanzas.

Paso 2. Revisión de los modelos contentivos del sistema informativo, a todos los niveles.

En este paso se procede a analizar los modelos contentivos del sistema informativo, no solo al MES, sino también a la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).

Fase II. Ejecución de la desagregación del presupuesto para el año de estudio.

En esta fase se revisa la forma en que actualmente se lleva a cabo esta actividad y con ello determinar si se requiere alguna actualización de los procedimientos a seguir.

Paso 1. Revisión del procedimiento existente.

En esta instancia, se revisa el procedimiento existente para llevar a cabo el proceso de desagregación del presupuesto, con el objetivo de verificar si el mismo se adecua a la situación actual del trabajo en este sentido. En este caso se utilizan métodos empíricos de la investigación, los cuales contribuyen a validar la misma.

Paso 2. Actualización del procedimiento.

Teniendo en cuenta las condiciones actuales, así como, la legislación aprobada se realiza la actualización del procedimiento, en caso de que exista.

Paso 3. Desagregación el presupuesto.

Teniendo en cuenta los elementos analizados en los pasos anteriores se procede a la desagregación del presupuesto.

Fase III. Control y aprobación de la desagregación del presupuesto.

Paso 1. Revisión de la información con los jefes de partidas y las áreas implicadas.

En este momento se procede a realizar una conciliación de la información presentada con los implicados, de manera tal que puedan existir correcciones, comparando la misma, con los datos suministrados.

Paso 2. Presentación de los resultados para su aprobación.

Llegado a este paso, se presenta a la máxima dirección de la Universidad para su aprobación y se informa al organismo superior (en caso de ser necesario).

Conclusiones parciales

En el presente capítulo se presenta una secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas, diseñado por la propia autora; para ello se realiza una caracterización de la universidad de Matanzas lo cual permitió tener un mayor conocimiento de esta entidad con el fin de verificar la pertinencia de la propuesta una vez diagnosticada la situación actual del proceso de desagregación. Fueron utilizados métodos del orden teórico y empírico que permitieron llevar a cabo la misma argumentando las maneras en que este proceso se fue concibiendo.

Capítulo 3. Aplicación de la secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas

En el presente capítulo se muestra la aplicación de la secuencia metodológica propuesta anteriormente teniendo en cuenta los métodos y técnicas utilizados, las condiciones objetivas y subjetivas analizadas, así como, la legislación vigente.

3.1. Resultados de la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación

Los métodos teóricos fueron utilizados de la siguiente forma.

✓ El método de análisis síntesis se utilizó para la elaboración del objeto de investigación en sus partes y cualidades; tuvieron una estrecha relación y se empleó el análisis en la información obtenida, así como, el examen de los resultados obtenidos.

✓ Mediante la inducción-deducción se realizó un razonamiento de las partidas correspondientes a los gastos corrientes, siendo un reflejo de la relación entre los elementos de cada. La autora partió de principios, leyes y normas necesarias mediante el razonamiento deductivo como premisa en el conocimiento de lo general, por lo que pudo llegar a comprender lo particular, o sea, la desagregación del presupuesto.

✓ El histórico-lógico fue empleado por la autora, teniendo en cuenta los análisis que se realizaron del comportamiento de los presupuestos en los períodos anteriores, lo cual permitió el estudio del problema al considerar las diversas condiciones que intervienen en el proceso de desagregación del presupuesto y el contexto de su surgimiento e implementación. Esta información sirvió para obtener evidencia lógica sobre el cumplimiento del plan. Por su parte, los métodos empíricos tuvieron la siguiente aplicación.

✓ La revisión documental se utilizó durante toda la investigación, principalmente, en la elaboración del marco teórico conceptual y en la descripción del objeto de estudio. Mediante el mismo se realizó una revisión bibliográfica de diferentes libros y escritos utilizados en la fundamentación teórica del tema a investigar, así como en el estudio de los documentos obtenidos en la entidad y los diferentes artículos encontrados en *internet*

relacionados con el tema, con el objetivo de extraer la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

✓ Se aplicó una entrevista estructurada a la directora económica y a diferentes trabajadores del área económica, utilizando el método estadístico de muestreo aleatorio simple, con el objetivo de conocer sus valoraciones acerca de la importancia de conocimiento sobre el proceso de desagregación del presupuesto. En la misma se pudo constatar que no se conoce a fondo los análisis previos para la desagregación del presupuesto, su importancia y la necesidad de su digitalización.

Los resultados de la misma fueron los siguientes.

✓ Pregunta 1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre el proceso de desagregación del presupuesto en la UM?

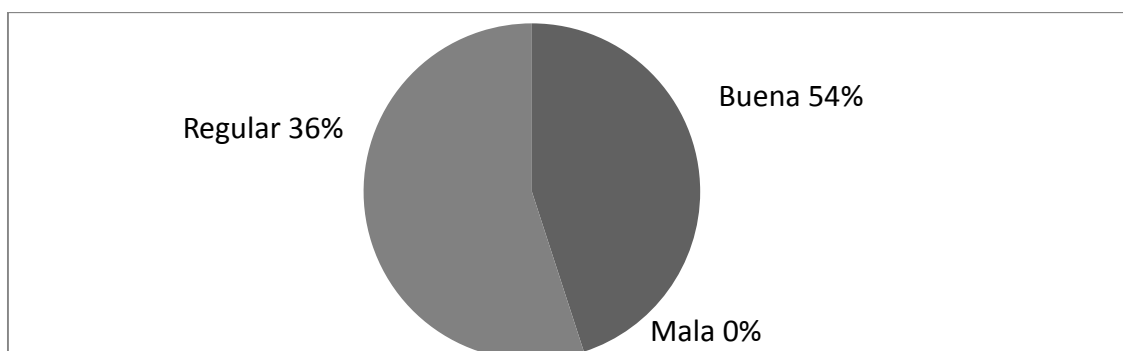
El 83% de los trabajadores tiene conocimiento sobre el tema, plantean que para ellos la desagregación del presupuesto se realiza con los modelos establecidos por el MES, por cada centro de costo donde cada área realiza su la propuesta de su plan.

El 27% no tiene conocimiento sobre el tema.

✓ Pregunta 2. ¿Cómo considera Ud. la forma en que actualmente se maneja el mismo?

El 83% de los entrevistados dieron respuesta a la pregunta anterior. Ver gráfico No.

Gráfico No. 1. Representación gráfica de las opiniones acerca de la forma en que actualmente se maneja el proceso de desagregación del presupuesto en la UM.



Pregunta 3. Según Ud. ¿Cuáles son las principales deficiencias que subsisten en la misma?

Para el 83% de los entrevistados las principales diferencias son.

- ✓ La ejecución no se corresponde con el plan.
- ✓ Se inejecutan determinadas partidas.
- ✓ No todas las partidas se desagregan por cada centro de costo.
- ✓ Uniforme.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los pasos que se llevan a cabo actualmente en el proceso de desagregación del presupuesto en la entidad?

De los entrevistados que dieron respuesta para un 42% se ejecuta la desagregación de la siguiente manera. Se envían a cada jefe de partida de gasto los modelos para que ellos según las necesidades de cada área se realicen las propuestas.

Pregunta 5. ¿Cómo cree Ud. que debe influir la desagregación del presupuesto en el Sistema de Administración Financiera de la UM?

Para el 85% debe influir de manera directa y positiva. Ver anexo No. 4.

✓ Entrevista no estructurada. Se aplicó a dos trabajadores de la entidad con el objetivo de obtener información y conocimiento sobre la investigación, en este caso a la directora general 1 y al asesor de la rectora para los temas de control interno. En este caso se tomaron en cuenta ambos criterios por su alta vinculación con el tema desde el punto de vista de la toma de decisiones y por su conocimiento de la legislación vigente, así como, de los procedimientos establecidos en la universidad. Ver anexo No 5

✓ Mediante el método de observación se pudo comprobar que en lo general los trabajadores no poseían información clara sobre los presupuestos y su desagregación mensual, ya que la mayoría no poseían conocimiento acerca del mismo. Además se pudo observar sobre la utilización y explotación de los medios computarizados a pesar de que el programa no tiene montado el desglose del presupuesto.

Por otra parte la herramienta se utilizó de la siguiente forma.

✓ *Microsoft Office Excel*. Se utilizó para las diferentes fórmulas matemáticas realizados en la investigación, así como, los cálculos ya sea de suma, resta, multiplicación y división realizados mediante la información obtenida en la entidad, la cual permite elaborar tabla para un mejor entendimiento del resultado.

3.2. Resultados de la aplicación de la secuencia metodológica

Fase I. Diagnóstico de la situación existente en la desagregación del presupuesto.

Fue realizada una búsqueda exhaustiva de toda la información relacionada con el presupuesto tomando como referencia diferentes documentos jurídicos, los lineamientos y resoluciones que amparan la ley.

Paso 1. Revisión de la legislación vigente.

Se revisó la legislación vigente autorizada, tanto las emitidas por los órganos y organismos de la administración central del Estado, el MES y la Universidad de Matanzas.

✓ Resolución No.84/2016. Ministerio de Finanzas y Precios. Procedimiento para la elaboración de la programación de caja de las cuentas del sistema de tesorería.

Elaboración de la Programación de Caja de las cuentas del Sistema de Tesorería, en las unidades presupuestadas de cualquier subordinación, áreas de Tesorería de las direcciones municipales y provinciales de Finanzas y Precios, los órganos y organismos de la Administración Central del Estado, las organizaciones superiores de Dirección Empresarial y en la Dirección de Tesorería y Crédito Público del Ministerio de Finanzas y Precios, para las cuentas del sistema que éstas administran a su nivel.

✓ Resolución No.444/2017 MEP. "Indicaciones para la Desagregación del Plan 2018". Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

Dentro de las consideraciones generales están las siguientes.

"La desagregación del plan es una etapa fundamental del proceso de planificación de la economía nacional. No desagregar o hacerlo sin cumplimentar lo establecido, sin la debida correspondencia entre las diferentes categorías del plan, impide la realización del control de la marcha de la economía, restándole oportunidad, efectividad, y eficiencia al mismo y por consiguiente entorpeciendo el proceso de toma de decisiones que permitan ejercer una conducción proactiva de la actividad económica en su conjunto"

"En tal sentido, no basta cumplimentar la desagregación desde una perspectiva temporal a nivel horizontal en cada entidad, se requiere cumplimentar con la calidad establecida el proceso de desagregación vertical, es decir hacia su

interior, llegando las cifras del plan que le correspondan a todas las estructuras y territorios del país”.

Estas generales plantean los elementos a tener en cuenta en el proceso de la desagregación para lo cual, se cumplió estrictamente con las cifras directivas y las categorías del plan.

✓ La Resolución 29 de fecha del 28 de febrero del 2017 constituye la norma del proceso de gestión presupuestaria para las instituciones subordinadas al Ministerio de Educación Superior sobre la base de lo regulado por el Ministerio de Finanzas y Precios.

✓ A su vez aprueba la Norma 82 para el proceso de modificación presupuestaria en el Ministerio de Educación Superior (MES) y define como Administrador de los recursos presupuestarios a las unidades subordinadas a este ministerio. Esta norma trata sobre las diferentes etapas del presupuesto que permiten la obtención del resultado de este proceso presupuestario. También plantea que para la solicitud y aprobación del presupuesto en las diferentes instituciones subordinadas al MES se tiene en cuenta las resoluciones vigentes relacionadas con la modificación del presupuesto como podemos ver la Resolución No 8 de fecha 11 de enero del 2017. Para lograr un buen trabajo en la modificación del presupuesto en las entidades del MES se toman como referencia diversas normas y puntos relacionados con el mismo.

✓ Cada año se realizan modificaciones en el presupuesto y a su vez en las leyes que lo ampara, para el año 2018 fue aprobada la Ley 125 del Presupuesto del Estado. Estos cambios se basan en las condiciones de cada año, los niveles de actividad previstos en el plan de la Economía y las evaluaciones realizadas con los órganos, organismos y las organizaciones superiores de dirección empresarial con el fin de cumplir a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, que encauzan la actualización del modelo económico cubano. Cuenta con VIII capítulos y acuerdos que contiene las medidas fiscales que contribuyen al proceso de gradualidad en la aplicación de los impuestos, tasas y contribuciones, establecidos en la Ley No. 113 “Del Sistema Tributario”, de 23 de julio de 2012, las disposiciones generales sobre la aplicación del Sistema de Contabilidad Gubernamental, los instrumentos para cubrir la demanda de financiamiento del Presupuesto del Estado del año

2018, y otras regulaciones relacionadas con la Administración Financiera del Estado.

✓ Resolución No 8 de fecha 11 de enero del 2017 promulgada por el Ministerio de Finanzas y Precio." Metodología para la notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del presupuesto del Estado". Esta Resolución cuenta con VIII capítulos en los cuales trata principalmente sobre la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en el proceso presupuestario con el objetivo de actualizar las etapas de notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del Presupuesto del Estado, los indicadores directivos y de destinos específicos, así como la utilización de las reservas, lo que implica unificarlos en una norma legal, en aras de lograr el mejoramiento financiero y evitar la dispersión legislativa. Esta resolución es aplicable a las unidades presupuestadas, unidades presupuestadas con tratamiento especial, empresas estatales y a Organismos de la Administración Central del Estado. La misma es contentiva de los modelos NP- "Modelo de notificación del presupuesto aprobado".

Paso 2. Revisión de los modelos contentivos del sistema informativo, a todos los niveles.

✓ NP- "Modelo de notificación del presupuesto aprobado".

Este modelo se utiliza para que los titulares de Presupuesto, notifiquen las cifras aprobadas a sus entidades subordinadas en todos los niveles presupuestarios, los que se consideran administradores de recursos presupuestarios.

✓ Modelo TP-82- "Solicitud de Recursos Financieros Unidades Presupuestadas". (Resolución 84/2016 Ministerio de Finanzas y Precios.)

Este modelo comprende el conjunto de acciones vinculadas con el proceso de previsión, gestión y evaluación del flujo de egresos, con la finalidad de compatibilizar la disponibilidad de recursos financieros con los requerimientos determinados para sufragar los gastos de la unidad. Es un instrumento de la planificación financiera y tiene como objetivo fundamental, conocer anticipadamente las necesidades de financiamiento, durante el ejercicio fiscal.

Fase II. Ejecución de la desagregación del presupuesto para el año de estudio.

Paso 1. Se revisaron los mecanismos actuales para la desagregación del presupuesto, para lo cual fueron utilizados los métodos empíricos.

En el diagnóstico realizado se pudo determinar que la entidad posee un procedimiento que contemple la ejecución del ciclo presupuestario, pero la misma no procede, ni particularmente la desagregación del presupuesto.

Paso 2. Actualización del procedimiento.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, no existen condiciones para llevar a cabo este paso.

Paso 3. Desagregación el presupuesto.

✓ Modelo NP- "Modelo de notificación del presupuesto aprobado"

En el caso del presupuesto para el 2018 de la Universidad de Matanzas, el total de recursos a aportar al presupuesto del Estado es de 4.893,6 MP, el total gastos corrientes, como ya se ha mencionado es de 31.370,2 MP y el total de gastos y transferencias de capital de 332,8 MP. Ver anexo No.6.

✓ Modelo TP-82- "Solicitud de Recursos Financieros Unidades Presupuestadas". Ver anexo No.7.

De acuerdo a la "Programación del Presupuesto del Estado", la Universidad de Matanzas tiene aprobado para el año 2018 un presupuesto de gastos corrientes de 31.370,2 MP, según la DCF-753-2018 (Indicaciones de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES), detallado por partidas de la forma siguiente. Ver tabla No. 1.

TOTAL DE GASTOS CORRIENTES	31,370.2
Costo de Ventas	131.9
Gastos de Proyectos	314.3
Gastos Financieros	6.0
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	3,120.6
Impuesto Utilización Fuerza de Trabajo	819.7
Otros Impuestos y Derechos	5.5
Contribución a la Seguridad Social	2,295.4
De ello: Contribución a la seguridad social	2,049.3
Prestación Seguridad Social Corto Plazo	246.1
Gastos Corrientes de la Entidad	28,243.6
11-Materias primas y materiales	2,612.3
01-Alimento	1,803.7
02-Materiales para la Construcción	10.4
03-Vestuario y Lencería	8.5
04-Materiales para la Enseñanza	393.9
06-Materiales y Artículos de Consumo	171.0
07-Libros y Revistas	13.9
08-Útiles y Herramientas	196.2
09-Partes y Piezas de Repuestos	14.7

30-Combustibles y Lubricantes	137.3
01-Gas	5.8
02-Combustibles	125.0
03-Lubricantes y Aceites	6.5
40-Energía	248.7
01- Energía eléctrica	248.7
50-Gastos de Personal	16,393.8
01-Salario total	15,027.8
Salario	15,027.8
02-Acumulación de vacaciones (9,09%)	1,366.0
70-Depreciación y Amortización AFT y AFIT	960.7
01-Depreciación Activos Fijos Tangibles	960.7
80-Otros gastos monetarios	7,890.8
01-Viáticos	155.3
03-Estipendio a estudiantes	2,517.2
04-Otros servicios de mantenimiento y reparaciones corrientes	352.3
06-Otros Servicios Contratados	850.9
07-Servicios Profesionales	176.4
08-Otros Gastos	38.2
12-Servicios de mantenimiento y reparación constructivo	3,800.5

Tabla No 1 Programación del Presupuesto del Estado, modelo TP-82.

Fuente: tomado de la información brindada por la entidad.

La investigación realizada permitió realizar la desagregación de las partidas antes mencionadas, estableciendo los elementos necesarios para llevar a cabo la misma. A continuación se presenta, como ejemplo, la desagregación de cuatro de las partidas analizadas por cada área de trabajo.

✓ 11-02. Materiales para la Construcción. (10.4 MP).

Esta partida corresponde a la dirección general 1, a la cual está subordinada la dirección de inversiones y mantenimiento que ejecuta la actividad de mantenimiento constructivo, por lo cual se encarga del control en la ejecución de la misma.

✓ 11-03. Vestuario y Lencería. (8.5 MP).

Para la desagregación de esta partida se toma como base las asignaciones planificadas de los recursos, tales como, uniforme, batas sanitarias, ropa de cama, toallas, almohadas, etc.

Corresponde a la dirección general 1 (0,5 MP), a la dirección general 2 (0,4 MP), a las facultades de ciencias técnicas, ciencias agropecuarias y educación (0,1 MP), respectivamente, a la vicerrectoría primera (5,6 MP) y a la vicerrectoría 1 (1,7 MP).

✓ 11 - 04. Materiales para la enseñanza. (393.9 MP).

Atendiendo a que esta partida corresponde básicamente a los profesores, se tuvo en cuenta esta información, ver anexo No. 10, y se le aplicó un costo de 516.00 pesos aproximadamente al módulo que se entrega cada año.

Corresponde a rectorado (15,5 MP), a rectorado CUM-FUM (20,1 MP), a la dirección general 1 (4,7 MP), a la dirección general 2 (2,1 MP), a la dirección general 3 (19,1 MP), a la facultad de ciencias empresariales (33,5 MP), la de ciencias técnicas (52,6 MP), la de ciencias de la cultura física (27,9 MP), la de ciencias sociales y humanidades (24,3 MP), la de ciencias agropecuarias (18,1), la de educación (90,3 MP) y la de idiomas (24,3 MP). A la vicerrectoría primera corresponden (22,2 MP), a la vicerrectoría 1 (23,7 MP) y a la vicerrectoría 2 (15,5 MP).

✓ 11- 06 Materiales y artículos de consumo. (171,0).

Esta partida se desagregó teniendo en cuenta las series históricas quedando de la siguiente forma.

Corresponde a rectorado (6,0 MP), a rectorado CUM-FUM (7,8 MP), a la dirección general 1 (4,7 MP), a la dirección general 2 (2,1 MP), a la dirección general 1 (4,7 MP), a la dirección general 2 (4,5 MP), a la dirección general 3 (7,4 MP) a la facultad de ciencias empresariales (13,0 MP), la de ciencias técnicas (20,4 MP), la de ciencias de la cultura física (10,8 MP), la de ciencias sociales y humanidades (9,4 MP), la de ciencias agropecuarias (7,0 MP), la de educación (35,0 MP) y la de idiomas (9,4 MP). A la vicerrectoría primera corresponden (10,6 MP), a la vicerrectoría 1 (9,2 MP) y a la vicerrectoría 2 (10,8 MP). A proyectos (2,0 MP) y al CEAT (3,0).

✓ 11- 07-Libros y Revistas. (13,9).

Teniendo en cuenta las características de esta partida y la posibilidad de que las áreas relacionadas con la creación científica tengan la posibilidad de contar con un presupuesto en este sentido, se realiza una distribución equitativa del presupuesto asignado, quedando para rectorado (1,0 MP), rectorado CUM-FUM (1,0 MP), la dirección general 3 (1,9 MP) a la facultad de ciencias empresariales (1,0 MP), la de ciencias técnicas (1,0 MP), la de ciencias de la cultura física (1,0 MP), la de ciencias sociales y humanidades (1,0 MP), la de ciencias agropecuarias (1,0 MP), la de educación (1,0 MP) y la de idiomas (1,0 MP). A la vicerrectoría primera corresponden (1,0 MP), a la vicerrectoría 1 (1,0 MP) y a la vicerrectoría 2 (1,0 MP).

✓ 11- 08-Útiles y Herramientas. (991.0 MP).

Para la desagregación de esta partida se tuvo en cuenta el inventario de útiles y herramientas de cada área y le fue aplicado el 50% del monto mediante este método de desgaste.

La misma se asigna de la siguiente manera. Corresponde a rectorado (4,4MP), a rectorado CUM-FUM (18,0 MP), a la dirección general 1 (18,5 MP), a la dirección general 2 (118,5 MP), a la dirección general 3 (27,7 MP), a la facultad de ciencias empresariales (9,8 MP), la de ciencias técnicas (12,4 MP), la de ciencias de la cultura física (25,1 MP), la de ciencias sociales y humanidades (8,8 MP), la de ciencias agropecuarias (7,2 MP), la de educación (616,9 MP) y la de idiomas (0,8 MP). A la vicerrectoría primera corresponden (17,1 MP), a la vicerrectoría 1 (61,6 MP) y a la vicerrectoría 2 (43,9 MP).

✓ 50 – 01 Salario.

Atendiendo a esta partida se realiza la desagregación de acuerdo a la cantidad de trabajadores en la entidad y mediante cada centro de costo, al igual que el estipendio a los estudiantes se tiene en consideración las series históricas en el año 2016 menos los proyectos. En la misma se tiene en cuenta las vacaciones que corresponde al 9,09% del salario básico en la entidad. El presupuesto asignado para este año fue de (15027,8 MP).

La misma se asigna de la siguiente manera. Corresponde a rectorado (108,1 MP), a rectorado CUM-FUM (3610,1 MP), a la dirección general 1 (71,6 MP), a la dirección general 2 (889,0 MP), a la dirección general 3 (700,8 MP), a la facultad de ciencias empresariales (788,7 MP), la de ciencias técnicas (1091,4 MP), la de ciencias de la cultura física (713,3 MP), la de ciencias sociales y humanidades (627,6 MP), la de ciencias agropecuarias (898,9 MP), la de educación (2147,5 MP) y la de idiomas (659,2 MP). A la vicerrectoría primera corresponden (1082,7 MP), a la vicerrectoría 1 (1137,1 MP) y a la vicerrectoría 2 (501,8 MP).

✓ 80 – 01. Viáticos.

La desagregación de esta partida se realizó teniendo en cuenta los siguientes elementos.

Resolución No. 267/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios, la cual plantea en su Resuelvo 1ro "Los gastos por dietas son aquellos en los que incurren los cuadros, directivos, funcionarios y trabajadores, en lo adelante trabajadores,

cuando son enviados eventual o temporalmente a realizar labores que implican una variación de su lugar habitual de alimentación y alojamiento.

Estos gastos comprenden los de alimentación (desayuno, almuerzo y comida) y alojamiento

✓ Se tomó en consideración la utilización de esta partida por cada una de las áreas, por lo que se estableció una diferenciación entre profesores y no profesores, potenciando aquellos que pertenecen directamente a las Facultades.

✓ Según los datos históricos el 70% de esta partida debe utilizarse para las gestiones a realizar por los profesores y el resto para el personal técnico y de servicio de las demás áreas, fundamentalmente las direcciones generales.

✓ Para los Proyectos se tomó el presupuesto desagregado por la Vicerrectoría 2.

En este caso corresponde a rectorado (8,3 MP), a rectorado CUM-FUM (5,6 MP), a la dirección general 1 (9,2 MP), a la dirección general 2 (20,7 MP), a la dirección general 3 (7,3 MP), a la facultad de ciencias empresariales (9,3 MP), la de ciencias técnicas (14,5 MP), la de ciencias de la cultura física (7,7 MP), la de ciencias sociales y humanidades (6,7 MP), la de ciencias agropecuarias (5,0 MP), la de educación (24,9 MP) y la de idiomas (6,7 MP). A la vicerrectoría primera corresponden (8,1 MP), a la vicerrectoría 1 (8,6MP) y a la vicerrectoría 2 (6,3 MP).

✓ 80 – 03 Estipendio a Estudiantes.

En caso de esta partida para la realización de la desagregación del presupuesto se toma en consideración las series históricas del año 2016 de cada facultad de la universidad, el costo asignado a esta partida es de (2517,2 MP).

Corresponde a la facultad de ciencias empresariales (620,1 MP), la de ciencias técnicas (738,3 MP), la de ciencias de la cultura física (203,9 MP), la de ciencias sociales y humanidades (316,3 MP), la de ciencias agropecuarias (265,2 MP), la de educación (210,0 MP) y la de idioma (163,4 MP).

Fase III. Control y aprobación de la desagregación del presupuesto.

Paso 1. Revisión de la información con los jefes de partidas y las áreas implicadas.

El trabajo fue presentado a determinados jefes de partida los cuales fueron evaluando la pertinencia del trabajo realizado y la posibilidad de utilizar los datos para futuras desagregaciones.

Paso 2. Presentación de los resultados para su aprobación.

Los resultados fueron presentados a la Dirección General 1 y Dirección de Economía para que sea evaluada la pertinencia de su utilización.

Conclusiones parciales

En el capítulo se muestran los resultados de los métodos investigativos con los cuales la autora confecciona los pasos a seguir en las diferentes etapas para el empleo óptimo del proceso de desagregación del presupuesto. Se realizó la propuesta de la secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto definiendo las fases y pasos necesario para lograr el objetivo, donde se expuso los resultados del mismo.

Conclusiones.

Según los resultados obtenidos en la investigación la autora llega a las siguientes conclusiones.

- ✓ La revisión bibliográfica permitió la elaboración del marco teórico de la investigación, permitiendo abordar temas necesarios en la misma.
- ✓ Con la utilización de los métodos de investigación empleados se desarrolló de forma dinámica la estructura base para el propuesto para desagregar.
- ✓ Se logró realizar como propuesta un secuencia de pasos sin retroalimentación para la desagregación del presupuesto en la Universidad de Matanzas.

Recomendaciones.

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

- ✓ Que se emplee como base digital y guía para los años venideros el formato Excel en el que se reflejan los resultados de la investigación.
- ✓ Utilizar esta investigación como herramienta para la capacitación tanto del personal directivo como de los trabajadores que laboran en el área contable.
- ✓ Continuar trabajando en la búsqueda de solución para lograr una mejor desagregación del presupuesto asignado a los centros de costo.

Bibliografía

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

Allen Sweeny, H.W. y Rachlinos Robert, (2001). Manual de Presupuestos. Editorial Mc Graw, 1ra Edición, DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos.

Alpizar, Santana.Lic Miriam. 2012. La Educación Superior Cubana y su Financiamiento:ituación actual y perspectivas de desarrollo futuro. s.l., Cuba : Pedagogias Unversitaria, 2012. Vol. XVII, No 5.

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

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

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

Bueno, E (2008). Curso básico de Economía de Empresas. Conferencia. La Habana. Cuba.

Burbano, Jorge. 1998. Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeacion y Control. s.l., Mexico : Editorial Mc gran-Hill, 1998.

Chiavenatto ,A(1999)."Administración. Proceso administrativo". Tercera Edición. Colombia. Colectivo de Autores. "Administración Financiera del Estado Cubano". La Habana.2003

Colectivo de Autores. 2003."Administración Financiera del Estado Cubano. La Habana.

colectivo de autores. 2014. Procedimientos para Desagregar y Digitalizar los Presupuestos: una visión desde las direcciones municipales de educación de la provincia de Matanzas. 2014. Lic. Ilvia Montalvo Palacios, Lic. Anadairin Díaz Rodríguez, MSc. Elizabet Prado Chaviano.

De Miranda, Mauricio. 2003. Cuba: Reestructuracion economica y Globalizacion. Bogota, Colombia : Centro Editorial Javeriano, 2003.

Díaz, Oscar F. 2011. Sistema de Gestión Financiera. 1 de diciembre de 2011.

- Donatti, Danny. 2010.** La Metodología y planteamiento del problema. julio 2010.
- Emery, Douglas R. 2000.** Fundamentos de Administracion Financiera. Mexico : Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.
- Farfán, José Manuel. 2003.** La Gestión Financiera en las entidades. 2003.
- Flores, Ivette-Ruth. 2015.** El Proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental. 2015.
- Gancino, Adriana I. 2010.** La Planificación Presupuestaria y su incidencia en la formación financiera de la Fundación Pastaza en el período 2009. 2010.
- Lozano, Arey. 2018.** Presupuestos. *Monografia.com S.A.* 2018. Consultado en marzo 2018.
- Martinez, Ing Beatriz I. 2010.** Analisis Comparativo de las Principales Herramientas de Planeacion Financiera. noviembre de 2010.
- Mendoza, Rojas. Javier. 2017.** Financiamiento de la educacion superior en la primera mitad del gobierno de Enrique Peña Nieto. abril-junio de 2017.
- MES, Ministerio de Educacion Superior. 2017.** Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior. La Habana : Editorial Universitaria Felix Varela, 2017.
- Miller, Herman. 2000.** Gestion Financiera. 2000. Consultado en marzo de 2018.
- Ministerio de Economía y Planificación. 2016.** *Resolución Rectoral 614.* Matanzas : s.n., 2016.
- Morenos, Joaquin. 2002.** Las Finanzas en la Empresa: informacion, analisis, planeacion y restructuracion de las entidades. s.l., Mexico : Editorial Continental, 2002.
- Nunes, Pedro. 2008.** Gestion Financiera. 2008.
- Perdomo, Abraham. 2001.** Elementos Basicos de Administracion Financiera. novena edicion s.l., Mexico : Editorial PEMA, 2001.
- Pérez, Ocaña. 1999:** "Desagregación del presupuesto del proyecto "Por una mejor calidad de vida en comunidades de la franja costera sur" " en Observatorio de la Economía
OSORIO, O. (1999). Congreso de Contabilidad auspiciado por la ANEC. Cuba.
Padilla 2006
Programa de control

—. **2002.** Metodos y Modelos Basicos de Planecion Financiera. s.l., Australia : Editorial International Thomson, 2002.

Pinar, Camila - Stefania Rivas. 2018. Concepto de Gestion Financiera. *Monografias.com S.A.* 2018. Consultado en marzo 2018.

Rodríguez Morales, M.L y López García, M(1995). Aspectos conceptuales y Metodológicos del Sistema Presupuestario de la República de Cuba. Instituto de Investigaciones Financieras

Sanchez, Inocencio. 2009. Topicos Financieros, Planificacion Financiera-Herramientas. 12 de octubre de 2009.

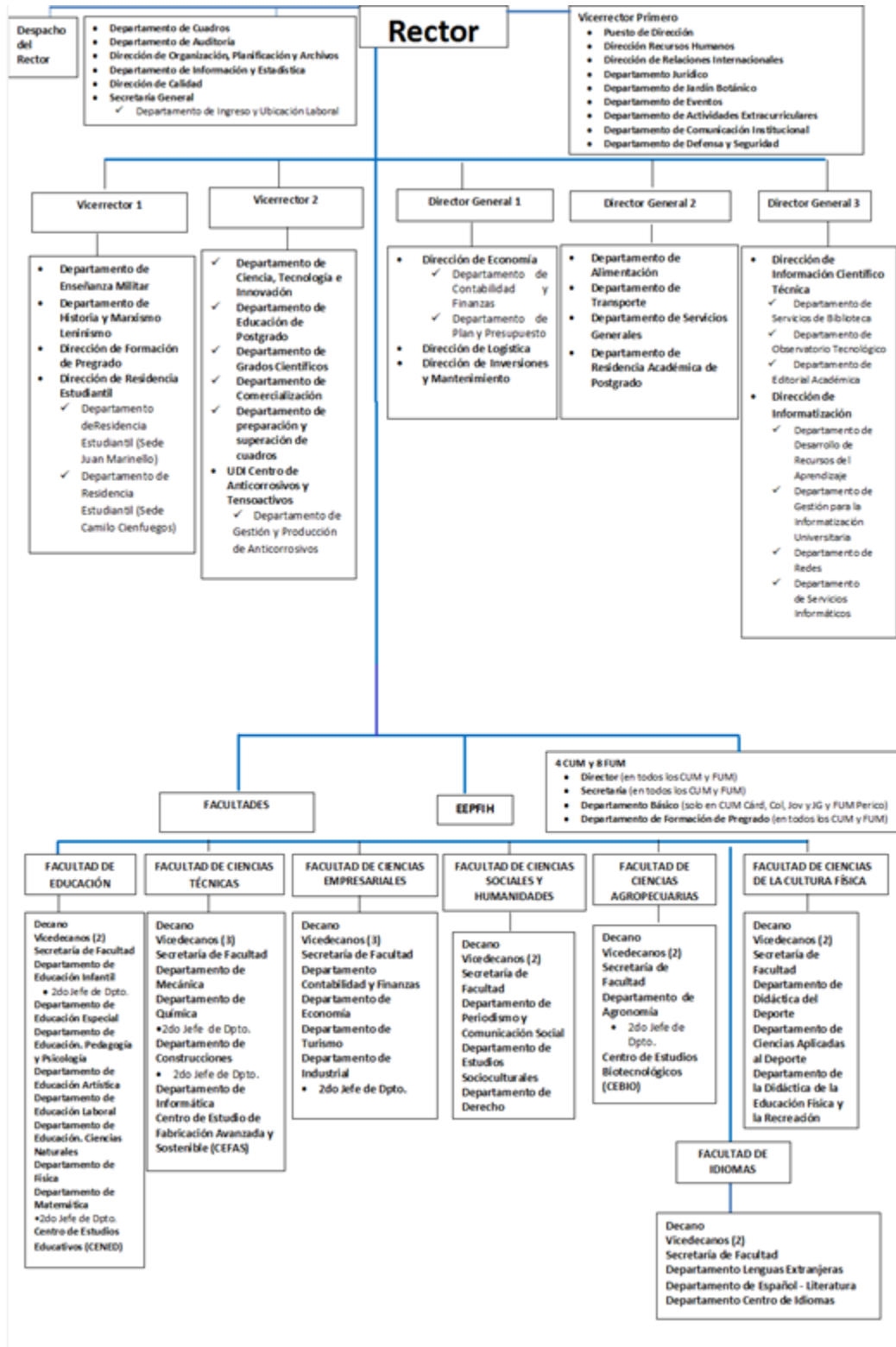
Solorza, Marcia. 2015. Reformas Economicas financieras en Cuba.Reinsercion al capitalismo en una etapa de crisis. 7 de diciembre de 2015.

Villalón, Dra. Eva. 2008. Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. febrero 2008.

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

Anexos

Anexo No 1. Organigrama de la Universidad de Matanzas.



Anexo No 2. Modelo de entrevista para aplicar a funcionarios y trabajadores.

Objetivo. Conocer los criterios acerca del proceso para la desagregación del presupuesto en la Universidad de Matanzas (UM).

1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre el proceso de desagregación del presupuesto en la UM?

2. ¿Cómo considera Ud. la forma en que actualmente se maneja el mismo?

Buena _____ Reglar _____ Mala _____

3. Según Ud. ¿Cuáles son las principales deficiencias que subsisten en la misma?

1. _____

2. _____

3. _____

4. ¿Cuáles son los pasos que se llevan a cabo actualmente en el proceso de desagregación del presupuesto en la entidad?

5. ¿Cómo cree Ud. que debe influir la desagregación del presupuesto en el Sistema de Administración Financiera de la UM?

Entrevistador. Claudia Arencibia Gómez. Estudiante del C-51

Anexo No. 3. Guía de observación.

Para el desarrollo de la observación se tienen en cuenta los siguientes elementos.

1. Informaciones públicas relacionadas con el presupuesto.

2. Conocimiento de las materias relacionada con el presupuesto.

3. Modelos informativos relacionados con el presupuesto.

4. Sistema automatizado contable ASSETS.

Anexo No. 4. Resultados de la aplicación de la entrevista.

Pregunta 1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre el proceso de desagregación del presupuesto en la UM?

Entrevistado 1. Tengo conocimiento de cómo se elabora.

Entrevistado 2. No tiene relación directamente con este departamento pero considero que para realizar un desglose del presupuesto hay que tener en cuenta gran cantidad de elemento.

Entrevistado 3. Pienso que tengo buen conocimiento del tema.

Entrevistado 4. La desagregación en la universidad se realiza por centro de costo, por cada elemento y subelemento del gasto.

Entrevistado 5. La desagregación del presupuesto en la universidad se realiza por centro de costo que son determinados por las diferentes áreas existentes.

Entrevistado 6. La desagregación del presupuesto se realiza de una manera minuciosa y detallada de cada elemento del gasto.

Entrevistado 8. El proceso de desagregación consiste en identificar y evaluar cada elemento de gasto.

Entrevistado 10. Se realiza en los modelos establecidos por el MES y cada área realiza sus propuestas del plan.

Entrevistado 12. Tengo buen conocimiento.

Entrevistado 13. Creo que tengo un buen conocimiento sobre el tema.

Los entrevistado 7, 9, 11, 14 y 15 no tienen conocimiento sobre el tema.

Pregunta 2. ¿Cómo considera Ud. la forma en que actualmente se maneja el mismo?

Entrevistados	Buena	Regular	Mala
1	x		
2		X	
3	x		
4	x		
5		x	
6		x	
7			
8		x	
9			
10	x		
11			
12	x		
13	x		
14			
15			
Totales	6	4	0
Totales %	54%	46%	

Pregunta 3. Según Ud. ¿Cuáles son las principales deficiencias que subsisten en la misma?

Entrevistado 1. Que la ejecución no se corresponde con el plan. Se inejecutan partidas.

Entrevistado 2. No todas las partidas se realizan correctamente.

Entrevistado 3. No todas las partidas se desagregan por cada centro de costo.

Entrevistado 4. No se realizan todas las partidas. Las partidas a veces no se desagregan por cada centro de costo.

Entrevistado 6. La inejecución no se corresponde con el plan.

Entrevistado 10. Uniforme.

Entrevistado 12. Las partidas a veces no se desagregan por centro de costo.

Entrevistado 13. Todas las partidas no siempre son ejecutadas.

Los entrevistado 5, 7, 8, 9, 11, 14 y 15 no conocen.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los pasos que se llevan a cabo actualmente en el proceso de desagregación del presupuesto en la entidad?

Entrevistado 1. Anteproyecto. Plan. Ejecución.

Entrevistado 2. Una vez que se conoce el presupuesto se desagrega por cada elemento y subelemento del gasto y por cada centro de costo.

Entrevistado 3. Una vez notificado el presupuesto se desagrega por cada elemento y subelemento del gasto y a su vez por los centros de costo o jefes de partida de gasto.

Entrevistado 4. Anteproyecto. Plan. Ejecución.

Entrevistado 6. Una vez notificado el presupuesto se desagrega por cada elemento y subelemento del gasto y a su vez por cada centro de costo.

Entrevistado 8. Anteproyecto. Plan. Ejecución.

Entrevistado 10. Se envían a cada jefe de partida de gasto los modelos para que ellos según las necesidades de cada área se realizan las propuestas.

Entrevistado 12. Se desagrega por cada centro de costo después ser notificado el presupuesto.

Entrevistado 13. Conocido el presupuesto se envía a cada jefe de partidas y se desagrega de acuerdo a las necesidades del área.

Loa entrevistado 5, 7, 9, 11, 14 y 15 no conocen.

Pregunta 5. ¿Cómo cree Ud. que debe influir la desagregación del presupuesto en el Sistema de Administración Financiera de la UM?

Entrevistado 1. Creo que debe influir de manera directa y precisa pues depende uno del otro.

Entrevistado 2. Influye de manera directa ya que una buena desagregación del plan nos obliga a cumplir con la administración eficiente de nuestros recursos.

Entrevistado 3. Debe influir de manera directa para así lograr una buena gestión de los recursos económicos – financieros.

Entrevistado 4. La desagregación del presupuesto debe influir de manera directa en el Sistema de Administración Financiera para lograr una buena eficiencia de los recursos económicos – financieros.

Entrevistado 5. Influye de manera directa.

Entrevistado 6. Influye de manera directa porque con una buena desagregación nos obliga a cumplir con la administración eficiente de los recursos.

Entrevistado 8. Debe influir de manera directa y precisa pues depende una de otras.

Entrevistado 10. Debe influir de manera positiva ya que se realiza en función de todas las facturas que influyen en el proceso de administración financiera de la UM.

Entrevistado 12. Debe influir de manera positiva y directa.

Entrevistado 13. Debe influir de manera positiva ya que permite lograr un buena eficiencia de los recursos.

Anexo No.5. Resultados de la entrevista aplicada.

En la actualidad, la UM no posee un procedimiento que regule las fases relacionadas con el ciclo presupuestario. (planeación, desagregación, ejecución y control), ¿podría Ud. expresar sus criterios al respecto?

✓ Entrevistado. Lic. Juan Galván Cabrera.

Metodólogo del rectorado que atiende la implementación del Sistema de Control Interno en la Universidad de Matanzas.

La Universidad de Matanzas no posee legalmente aprobado un procedimiento para el presupuesto, debido fundamentalmente a:

1- La falta de una cultura jurídica que posibilite atemperar las normas establecidas por el Ministerio de Finanzas y Precio y el Ministerio de Educación Superior al contexto de nuestro centro, precisando como se da cumplimiento a los procedimientos establecidos.

2- La falta de una visión integradora del proceso que inicia con la planificación y que tiene como principal protagonista a los trabajadores.

3- Falta de preparación de los cuadros de dirección para orientar e integrar este proceso y poder proporcionar información básica para el desarrollo de las acciones en cada una de sus etapas.

4- No existe una cultura para gestionar la calidad en función de las normas ISO.

✓ Entrevistada: Lic. Midorys Pérez Cuellar.

En nuestra consideración personal el tema del ciclo presupuestario no ha tenido en la entidad un tratamiento desde la ciencia; hemos podido apreciar que el trabajo operativo de la planificación y el control presupuestario se realiza pero basado en la experiencia de las funcionarias que lo llevan a cabo, esto limita que cualquier otro personal que quiera realizarlo no cuente con una herramienta que lo guíe y le posibilite acometer cualquier tarea que se le asigne.

En tal sentido consideramos, muy necesario, un procedimiento que regule la ejecución del ciclo presupuestario, por tanto, es una tarea que debe acometer la dirección económica de la Universidad.

Anexo No. 6. Modelo NP- "Modelo de notificación del presupuesto aprobado"

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS
NP- "MODELO DE NOTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO APROBADO"

Titular: _____ Código: _____

Año: _____ U.M: Miles de pesos con un decimal

CONCEPTOS	FILAS	IMPORTE
Total de Recursos a aportar al Presupuesto del Estado	1	
De ello: Impuesto sobre Ventas	2	
Impuesto sobre Utilidades	3	
Aportes de las Empresas Estatales	4	
RECURSOS FINANCIEROS DEL PRESUPUESTO PROVINCIAL (=F10+11+12+13)	5	
Ingresos Cedidos Brutos	6	
De ellos: Contribución Territorial para el Desarrollo Local	7	
(-) Devoluciones	8	
(-) Minoración por transferencia del (8,5) % del Impuesto por la venta de materiales de construcción	9	
(=) Ingresos Cedidos Netos	10	
Ingresos Participativos	11	
Transferencias Generales	12	
Transferencias de Destino Específico	13	
Total Gastos Corrientes - Actividad Presupuestada	14	
De ello: Reserva Provincial	15	
Subsidio a personas naturales para la adquisición de materiales de construcción	16	
Total Gastos Corrientes - Actividad No Presupuestada	17	
De ello: Subvención por Pérdidas	18	
Total de Gastos y Transferencias de Capital	19	
RESULTADO- SUPERAVIT ó (DÉFICIT)	20	
Subvención para Nivelar Presupuestos Locales	21	
DATOS INFORMATIVOS PARA LOS PRESUPUESTOS LOCALES		
Marco correspondiente al 50 % de Ingresos por concepto de Contribución Territorial	22	
Marco correspondiente al 50 % de Gastos por concepto de Contribución Territorial para el desarrollo local	23	
Confeccionado por: _____	Revisado por: _____	Aprobado por: _____
		Fecha D M A

Anexo No. 7. Modelo TP-82 "Solicitud de Recursos Financieros – Unidades Presupuestas.

SISTEMA INFORMATIVO Y DE REGISTRO DE TESORERÍA
MODELO TP-82-SOLICITUD DE RECURSOS FINANCIEROS-UNIDADES PRESUPUESTADAS

NOMBRE DE LA UP: _____ NIT: _____
 CÓDIGO REUP: _____
 SUBORDINACIÓN: NACIONAL _____ PROVINCIAL _____ MUNICIPAL _____
 ÓRGANO-OACE-OSDE-DPSECTORIAL-DPPF-DMFP _____
 MUNICIPIO _____
 PROVINCIA _____
 AÑO _____

Momento	X	Número
INICIAL	<input type="checkbox"/>	
ACTUALIZADA	<input type="checkbox"/>	

U.M: Pesos y centavos cubanos (CUP)

Total Presupuesto Aprobado		Gastos de Capital		D	MESES	IMPORTE
CONCEPTOS	Fila	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	P	MESES	IMPORTE
Efectivo en Banco al Inicio del ejercicio fiscal	1			I	Enero	
Más: Inventarios al inicio	2			S	Febrero	
Menos: Pagos del período (Fila 4 + Fila 5)	3			T	Marzo	
Pagos Corrientes	4			R	Abril	
Pagos de Capital	5			I	Mayo	
Menos: Efectivo en Banco al Final	6			B	Junio	
Menos: Inventarios al Final	7			U	Julio	
Demanda de Financiamiento	8			C	Agosto	
				E	Septiembre	
				O	Octubre	
				N	Noviembre	
					Diciembre	
					Total	
POR LA UNIDAD PRESUPUESTADA						
Confeccionado por: _____	Nombres y Apellidos		Firma _____	Fecha _____		
Cargo _____						
Aprobado por: _____	Nombres y Apellidos		Firma _____	Fecha _____		
Cargo _____						
PARA USO DE LAS TESORERÍAS Y SUBTESORERÍAS						
RECIBIDO POR: _____	Nombres y Apellidos		Firma _____	Fecha _____		
REVISADO: _____	Nombres y Apellidos		Firma _____	Fecha _____		
ACEPTADO _____	DENEGADO _____		Firma _____	Fecha _____		
INCLUIDO EN EL PROGRAMA: SI _____ NO _____			Firma _____	Fecha _____		
ACEPTACIÓN POR EL SOLICITANTE _____			Firma _____	Fecha _____		

Anexo No. 8. Notificación del presupuesto aprobado, según resolución No. 8/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios, para el año 2018.”



MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS
NP- MODELO DE NOTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO APROBADO

Resolución No. 8/2017

Titular: Universidad de Matanzas

Código: __223-0-06818__

Año: 2017

U.M: Miles de pesos con un decimal

CONCEPTOS	FILA	IMPORTE
Total de Recursos a aportar al Presupuesto del Estado	1	4.893,6
De ello: Impuesto sobre Ventas	2	0,0
Impuesto sobre Utilidades	3	0,0
Aportes de las Empresas Estatales	4	0,0
RECURSOS FINANCIEROS DEL PRESUPUESTO PROVINCIAL (=f10+11+12+13)	5	0,0
Ingresos Cedidos Netos	6	0,0
De ellos: Contribución Territorial para el Desarrollo Local	7	0,0
(-) Devoluciones	8	0,0
(-) Minoración por transferencia del (8,5) % del impuesto por la venta de materiales de construcción	9	0,0
(=) Ingresos Cedidos Netos	10	0,0
Ingresos Participativos	11	0,0
Transferencias Generales	12	0,0
Transferencias de Destino Específico	13	0,0
Total Gastos Corrientes - Actividad Presupuestada	14	31.370,2
De ello: Reserva Provincial	15	0,0
Subsidios a personas naturales para la adquisición de materiales de construcción	16	0,0
Total Gastos Corrientes - Actividad No Presupuestada	17	0,0
De ello: Subvención por pérdidas	18	0,0
Total de Gastos y Transferencias de Capital	19	332,8
RESULTADO- SUPERAVIT ó (DÉFICIT)	20	0,0
Subvención para Nivelar Presupuestos Locales	21	0,0
DATOS INFORMATIVOS PARA LOS PRESUPUESTOS LOCALES		
Marco correspondiente al 50% de Ingresos por concepto de Contribución Territorial	22	0,0
Marco correspondiente al 50% de Gastos por concepto de Contribución Territorial para el desarrollo local	23	0,0
Confeccionado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Alejandro Fernández Paz, Especialista DCF-MES	Armando Lauchy Sañudo, Director DCF-MES	Miriam Isabel Alpízar Santana, Viceministra MES
		Fecha
		D M A
		10 1 2018

RS.OM-10-04/01/2018

Anexo No. 9. Solicitud de Recursos Financieros Unidades Presupuestadas, aprobado para el año 2018.

**SISTEMA INFORMATIVO Y DE REGISTRO DE TESORERIA
MODELO TP-82-SOLICITUD DE RECURSOS FINANCIEROS-UNIDADES PRESUPUESTADAS**

30/01/2018

NOMBRE DE LA UP Universidad de Matanzas
 CODIGO REEUP_6818 _____ NIT_11000400303
 SUBORDINACION: NACIONAL PROVINCIAL MUNICIPAL _____
 ORGANO- OACE-OSDE-SECTORIAL-DPPF-DMFP: _MES_____
 MUNICIPIO: Matanzas
 PROVINCIA: Matanzas
 Año _____ 2018 _____

MOMENTO	X	Número
PRELIMINAR	0	
INICIAL	X	
ACTUALIZADA	0	0

U:M:Pesos y centavos cubanos (CUP)

Total Presupuesto Aprobado	\$31,703,000.00
De este: Gastos Corrientes	\$31,370,200.00
Gastos de Capital	\$332,800.00

CONCEPTOS	FILA	TOTAL ANUAL	D i s t r i b u c i ó n	MESES	IMPORTE	
Efectivo en Banco al inicio del ejercicio fiscal	1	\$ 1,808,537.20			Enero	\$ 2,909,076.38
(Más): Inventarios al Inicio	2	\$ 3,630,927.33			Febrero	\$ 2,837,500.00
(Menos): Pagos del periodo(Fila 4+ Fila5)	3	\$ 31,703,000.00			Marzo	\$ 2,614,572.00
Pagos Corrientes	4	\$ 31,370,200.00			Abril	\$ 2,633,088.70
Pagos de Capital	5	\$ 332,800.00			Mayo	\$ 2,504,792.70
(Menos): Efectivo en Banco al Final	6	\$ 1,800,000.00			Junio	\$ 2,937,641.20
(Menos): Inventarios al Final	7	\$ 893,805.65			Julio	\$ 3,705,861.40
DEMANDA DE FINANCIAMIENTO	8	-\$ 28,957,341.12			Agosto	\$ 673,811.00
					Septiembre	\$ 2,062,199.10
					Octubre	\$ 2,604,024.60
					Noviembre	\$ 2,310,185.70
					Diciembre	\$ 1,164,588.34
				Total	\$ 28,957,341.12	

POR LA UNIDAD PRESUPUESTADA

Confeccionado por: Nombre y Apellidos _____
 Cargo _____ Firma _____ Fecha ___/___/___
 Aprobado por: Nombre y Apellidos _____
 Cargo _____ Firma _____ Fecha ___/___/___

PARA USO DE LAS TESORERIAS Y SUBTESORERIAS

Confeccionado por: Nombre y Apellidos _____ Firma _____ Fecha ___/___/___
 Revisado: Nombre y Apellidos _____ Firma _____ Fecha ___/___/___
 Aceptado _____ Denegado _____ Firma _____ Fecha ___/___/___
 Incluido en el programa: Si _____ No _____ Firma _____ Fecha ___/___/___
ACEPTACION POR EL SOLICITANTE Firma _____ Fecha ___/___/___

Anexo No. 10. Profesores por cada una de las áreas.

Área	Profesores	Área	Profesores
Rectorado	30	Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades (FCSH)	47
Rectorado CUM-FUM (*)	39	Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA)	35
Dirección General 1	9	Facultad de Educación (FE)	175
Dirección General 2	4	Facultad de Idiomas (FI)	47
Dirección General 3	37	Vicerrectoría Primera	43
Facultad de Ciencias Empresariales (FCE)	65	Vicerrectoría 1	46
Facultad de Ciencias Técnicas (FCT)	102	Vicerrectoría 2	30
Facultad de Ciencias de la Cultura Física (FCCF)	54		

(*)En este caso solo se tomaron en consideración los funcionarios, o sea, no fueron considerados los profesores a tiempo parciales.