



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO(A) EN ECONOMÍA**

**Título: Elaboración del presupuesto para el año 2019,  
en la Universidad de Matanzas.**

**Autor(a):** Teresa Nicolau D. de Almeida

**Tutor(a):** Lic. Midorys Pérez Cuellar

**Matanzas, 2018**

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Tribunal**

---

**Firma**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Firma**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Firma**

Dado en Matanzas, el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

## **Declaración de Autoridad**

*Yo Teresa Nicolau D. de Almeida, declaro que soy la única autora de la presente investigación presentada en opción al título de Licenciada en Economía, en calidad de la cual autorizo a la Universidad de Matanzas y a todos aquellos que la precisen a hacer uso de la misma.*

---

*Teresa Nicolau D. de Almeida*

## **Dedicatoria**

**Se lo dedico a mi familia por el amor, la educación, confianza, el apoyo incondicional. Han sido la base de mi formación, cada uno de ustedes ha aportado grandes cosas a mi vida, y me han ayudado a enfrentar muchas dificultades para poder lograr el objetivo. Ustedes son la razón por la me levanto cada día a esforzarme por el mañana.**

## **Agradecimientos**

- **Me gustaría agradecer a "DIOS" por no dejarme desamparada todos los momentos de mi vida, y por darme fuerza para poder seguir adelante siempre.**
- **Al gobierno cubano por la oportunidad que me ha dado en todos estos años de poder formarme como profesional.**
- **A mi tutora Lic. Midorys Pérez Cuellar, por la ayuda, dedicación, sacrificio y paciencia. Gracias por no solo ayudarme en gran parte a concluir la tesis, sino por ser una excelente profesora y ejemplo a seguir como persona.**
- **A mis profesores, a mis compañeros de clase por el cariño y echarme una mano cuando lo necesité.**
- **A mi familia por apoyarme siempre y brindarme la fuerza necesaria para poder lograrlo.**

## Resumen

El tema de los presupuestos es de gran importancia a nivel estatal y por su puesto para el Ministerio de Educación Superior. Es por ello que la Universidad de Matanzas representada en la Dirección General 1 realiza ingentes esfuerzos por garantizar el cumplimiento de los mismos, para ello trabaja en la actualidad en organizar el ciclo presupuestario y con ello las etapas que lo componen, para lograr con ello la adecuada planificación de los gastos. El objetivo general de esta investigación es proponer una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas, teniendo en cuenta las condiciones actuales que vive el país. 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, observación científica, análisis de documentos y entrevista estructurada y como herramienta fundamental el *Microsoft Office Excel*. La misma se encuentra estructurada por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones bibliografía y anexos.

Palabras claves: presupuesto, ciclo presupuestario, elaboración.

## Summary

The topic of the budgets is from great importance to state level and for its position for the Ministry of Superior Education. It is for it that the University of Matanzas represented in the General Address 1 carries out enormous efforts to guarantee the execution of the same ones, for he/she works it at the present time in organizing the process of elaboration of the budget and with it the appropriate planning of the expenses. The main objective of this investigation is to propose the elaboration of the budget keeping in mind the current conditions that the country lives. 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, scientific observation, analysis of documents and he/she interviews structured and I eat fundamental tool the Microsoft Office Excel. It is important to stand out the assembly in Excel of the elaboration 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 bibliography and annexes.

Keywords: presupposed, budgetary cycle, elaboration

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos conceptuales relacionados con el presupuesto.....	5
1.1. El presupuesto: aspectos generales, importancia y etapas .....	5
1.2. El proceso presupuestario en las organizaciones. Principales ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal .....	12
1.3. El presupuesto en Cuba.....	17
Conclusiones parciales .....	19
Capítulo 2. Presentación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.....	20
2.1 Caracterización de la entidad.....	20
2.2. Métodos y técnicas empleados en la investigación .....	23
2.3. Diagnóstico de la situación actual del proceso de elaboración del presupuesto en la Universidad de Matanzas.....	26
2.4. Propuesta de una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.....	33
Conclusiones parciales .....	36
Capítulo 3. Aplicación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto en la Universidad de Matanzas.....	37
3.1. Resultados de la aplicación de las técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.....	37
3.2. Resultados de la aplicación de la secuencia de pasos .....	39
3.2.1. Fase I. Diagnóstico de la situación existente en la elaboración del presupuesto.....	39
3.2.2. Fase II. Ejecución de la elaboración del presupuesto para el año de estudio.....	40
3.2.3. Fase III. Análisis, presentación y divulgación del presupuesto elaborado.....	49
Conclusiones parciales .....	49
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	50
Bibliografía.....	52

Anexos.....



## **Introducción**

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

En la actualidad, el mundo vive inmerso en cambios continuos cambios, profundos y acelerados en un entorno globalizado, por tanto, se requieren de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos que posee un Estado y con ello asegurar niveles mínimos de rentabilidad, lo cual implica hoy día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito.

En tal sentido el Estado debe establecer mecanismos que contribuyan a lograr estos fines, por lo que se entiende que debe conformar su sistema de funcionamiento acorde a los momentos que se viven. El Estado debe concentrar una masa determinada de recursos monetarios para ser utilizados en la esfera productiva, o sea, para ampliar la capacidad productiva del país y otra parte para mantener y ampliar la esfera improductiva, así como costear los gastos del mantenimiento del aparato de dirección administrativa; la fuente de la cual se obtienen dichos recursos, es en lo fundamental, la propia esfera productiva. Por tanto, es en la administración financiera donde descansa esta responsabilidad.

La Administración Financiera del Estado es la encargada de hacer posible que el Estado pueda contar con dichos recursos, para ello cuenta con un aparato financiero conformado por seis sistemas financieros, entre ellos se encuentran el sistema tributario, de tesorería, de crédito publico, de patrimonio del Estado, Presupuestario y de Contabilidad Gubernamental; a través de todos ellos el Estado va a contar con los recursos suficientes para realizar sus operaciones y satisfacer las necesidades del sector publico pero además podrá administrar,

controlar, operar, asignar y por ultimo registrar las operaciones provenientes de las actividades efectuadas en un determinado periodo.

Entonces para que el Estado pueda controlar, administrar y redistribuir los ingresos y los gastos de toda la sociedad de manera proporcional entre todas las ramas, provincias, municipios, sectores, etc., en función de los intereses del desarrollo económico y social del país está obligado a planificar sus ingresos y gastos y exigir el cumplimiento estricto de este plan. (Ribot, 2015).

Como parte de la actualización del modelo económico cubano cobra gran relevancia el trabajo con el presupuesto, el cual se aprueba por la Asamblea Nacional (Parlamento) lo cual fija, cada año, el instrumento de gobierno para la redistribución de los recursos monetarios en beneficio de la sociedad.

El Presupuesto del Estado; es un balance de ingresos y gastos a nivel de país que aprueba anualmente el Parlamento, para el que se tienen en cuenta las condiciones de la economía, las capacidades de ingresos y la racionalidad de los gastos. La máxima de este instrumento en Cuba es el fomento de la economía nacional, a fin de satisfacer las necesidades sociales, en especial el bienestar material, espiritual y cultural, entre otras prioridades. Ello está concentrado en los financiamientos a la actividad productiva y a las inversiones financiadas por el Presupuesto del Estado. (Sierra Maestra, 2018).

La ejecución del presupuesto, en nuestro país, se ejecuta en una compleja coyuntura económica, agravada por la agudización del bloqueo de Estados Unidos, por tanto, la proyección respalda las demandas financieras para sustentar los servicios sociales de la población y la esfera productiva; así como los recursos a fin de enfrentar los daños ocasionados por el huracán Irma y otros eventos climáticos.

En tales circunstancias las entidades, sobre todo las presupuestadas, deben crear mecanismos para una correcta elaboración y posterior control de la ejecución de los presupuestos, por tanto se presenta como:

**Problema de investigación:**

¿Cómo contribuir a la elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas”?

**Objetivo general:** Proponer una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.

En la investigación se tienen en cuenta las siguientes:

### **Preguntas científicas.**

¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales sobre el análisis del presupuesto?

¿Cuáles son los elementos principales a tener en cuenta para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas?

¿Qué resultados se derivan de la aplicación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas?

Para ello se definen las siguientes **tareas de investigación.**

- ✓ Fundamentación teórica-conceptual de la investigación relacionada con el presupuesto.
- ✓ Diseño de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.
- ✓ Presentación de los resultados derivados de la aplicación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.

El **objeto de estudio** de la presente investigación lo constituye la Administración Financiera y el **campo de acción** es la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.

Para el desarrollo de la misma se han utilizado los siguientes métodos y técnicas de análisis.

Método teórico del Dialéctico- Materialista.

- ✓ Análisis y síntesis.
- ✓ Inducción y deducción.
- ✓ Enfoque de sistema.
- ✓ Histórico-Lógico.

Métodos Empíricos.

- ✓ Observación científica.
- ✓ Análisis de documentos.
- ✓ Entrevistas estructurada.

Herramientas.

- ✓ *Microsoft Excel*

Para su mejor comprensión está estructurado de la siguiente manera.

## **Introducción**

Se presenta la importancia del tema así como los avances nacionales e internacionales acompañados del diseño metodológico que conforma una investigación científica.

Capítulo 1: Donde se presentan los fundamentos teóricos conceptuales relacionados con el análisis del presupuesto.

Capítulo 2: En el cual se realiza la propuesta de una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.

Capítulo 3: Se muestran los resultados de la aplicación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas.

Seguidamente se ponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos necesarios para la comprensión de los resultados.

## **Capítulo I. Fundamentos teóricos conceptuales relacionados con el presupuesto.**

En el presente capítulo se abordan los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con el presupuesto, su análisis, el ciclo, y planificación de los presupuestos, se explican las distintas formas de clasificación y de los métodos utilizados para su elaboración, en la Universidad de Matanzas.

### **1.1.El presupuesto: aspectos generales, importancia y etapas.**

El presupuesto tiene un evidente impacto en la economía y el desarrollo en su conjunto, pero también lo tiene en la vida de los habitantes del país. El presupuesto tiene un peso microeconómico (distribución del ingreso, educación, servicios, oportunidades), con la asignación de recursos para prestar servicios que demanda la sociedad. En contextos democráticos, esas políticas se someten a escrutinio, evaluación y debate públicos. Sabemos que el mercado favorece la generación y distribución de la riqueza, pero que al mismo tiempo ese reparto de los beneficios acaba siendo desigual. La democracia, basada en el principio de la igualdad política, “puede paliar esas desigualdades a través de la política fiscal acordada en los órganos de representación popular y garantizar así un piso mínimo de bienestar para el conjunto de los ciudadanos. Todo estado democrático desarrollado tiene la necesidad de imponer gravámenes para financiar gasto social, y procura así alcanzar un delicado equilibrio entre esa recolección de impuesto y ese gasto, y el estímulo a la inversión tanto en bienes públicos como en los que provienen de los agentes privados, (Díaz, 2011).

El presupuesto es un punto de reunión de fuerzas de la sociedad y, en esa medida, no es un instrumento meramente técnico sino político, y estrechamente relacionado con el conjunto de las acciones que definen la política económica y la política en general, en la medida en que se éstas reflejan en la asignación de los recursos públicos. Esto no quiere decir que, para la definición y el manejo de la política presupuestaria, pueda prescindirse de la técnica, pero sí demanda que la técnica esté en función de la política, sin pretender sustituirla.

El presupuesto, es un cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno), 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.

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. En el ámbito del comercio, el presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse.

El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración. (Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin, 2003).

✓ Económicamente; el presupuesto es un instrumento de racionalización y organización de la actividad financiera, y en general de la actualización económica del sector público. Siendo así el principal instrumento para la planificación económica de la política económica.

✓ Políticamente; el presupuesto cumple una importante función política ya que permite un juicio razonable sobre la actuación económica del sector público. es el principal documento de control de acción del gobierno. Siendo un modo de asignar recursos financieros mediante decisiones políticas.

✓ Jurídicamente; al ser el presupuesto un acto que deriva del poder legislativo adquiere forma de ley, mediante la cual se autoriza un montante máximo de gastos que el ejecutivo puede realizar, y sus vías de función, durante un periodo determinado.

Para la autora, el presupuesto; es la cantidad de dinero que se dispone para un fin.

El presupuesto es importante porque constituye una herramienta moderna y eficaz para la planeación y control de actividades que refleja el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por lo tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar los riesgos en las operaciones de las organizaciones, los mismos sirven como mecanismos

para la revisión de políticas y estrategias de la empresa para direccionarla hacia lo que verdaderamente se busca. Por otra parte, cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven de como guía durante la ejecución de programas de personal en determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de cooperación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los presupuestos sirven como medio de comunicación entre unidades a determinar el nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro, inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria. Son útiles en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas, (compañías de negocios), no – utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales conglomerados) y pequeñas empresas. También ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa a realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados y determinar los motivos por los cuales no se alcanzan las metas de utilidades. (Brearley, 1994).

Hablar del éxito de un presupuesto, no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la empresa. Sin embargo para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben de observarse en su estructuración como son: (Investigar las condiciones que se observan en su estructuración).

- ✓ Previsión (preconocer lo necesario).
- ✓ Planeación (¿Qué y cómo se va a hacer?).
- ✓ Organización (¿Quién lo hará?).
- ✓ Coordinación o integración (que se hagan en orden, en lo particular y en lo general).
- ✓ Dirección (Guiar para que se haga).
- ✓ Control (Ver que se realice).

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una institución a otra principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, los objetivos y las necesidades en que se hayan de aplicar.

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto deberá exponer en forma clara y concreta por medios de manuales o instructivos cuyo propósito será además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y la ejecución del presupuesto.

Debe existir un director en el presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

Otros de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal es la fijación de lapso que comprenden las estimaciones. Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo. El director del presupuesto deberá ser alguien que posea altos conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrados del sistema contable de la entidad, su organización u operaciones que practica, problemas en la administración, etc.

Es importante precisar el periodo de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 o 24 meses) por la imposibilidad de prever más delante de estos lapsos; pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Una vez que se ha establecido el periodo presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización.

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón



es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo, las operaciones de la negociación. Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y a la viveza de los vendedores; pero en la actualidad con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a las especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados. (Burbano, 1998).

Se clasifican a su vez en:

- ✓ De ajuste.
- ✓ De cambio.
- ✓ Corriente de crecimiento.

Representan una serie de factores externos que incluyen en las ventas; estos factores son estados de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

A diferencia de lo anterior, el presente factor es de carácter interno de la entidad económica; refiriéndose a las decisiones que debe tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos. Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, no consuetudinarios, o sea los accesorios que tienen una entidad, como:

- ✓ Préstamos y operaciones financieras.
- ✓ Aumentos de capital.

Está integrado por:

- ✓ Presupuesto de inventarios de producción, costos de producción, y compras.
- ✓ Presupuesto de costos de distribución y administración:
- ✓ Gastos de ventas, y Gastos de administración.
- ✓ Presupuestos de impuestos sobre la renta.
- ✓ Presupuesto de aplicación de utilidades.
- ✓ Presupuestos de otros egresos.
- ✓ Presupuestos de inversiones a más de un año.

1. Presupuesto de inventarios. Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo, de casi todas las demás funciones de la empresa es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

2. Presupuesto de producción. Está basado en el presupuesto de ventas ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- ✓ Capacidad productiva de la planta.
- ✓ Disposiciones y limitaciones financieras.
- ✓ Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipos, locales, instalaciones, etc.
- ✓ Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

3. Presupuesto de compras de materiales. Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto, en unidades con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado hasta que es puesto en manos del cliente; por lo pronto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transportes, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc.

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derriban directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular.

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

Con base a las utilidades presupuestadas resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes

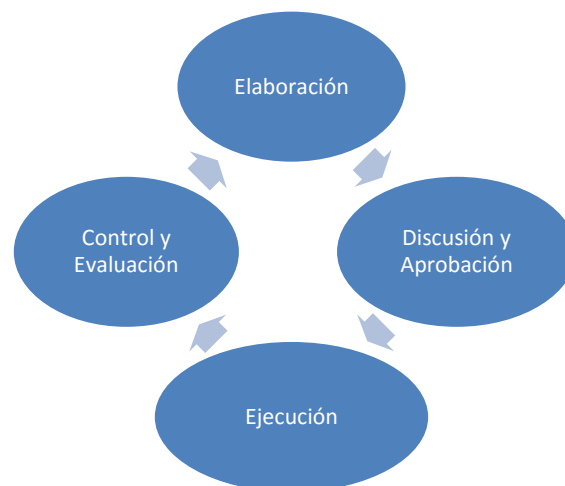
proyectados. La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado haya sido presupuestada con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma. Comprende el presupuesto de caja (origen y aplicación de recursos), y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como puede ser un trueque, un intercambio, etc. Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras.

Etapas del ciclo presupuestario.

Desde un punto de vista social la planificación tiene una estrecha relación con el presupuesto, siendo esta una herramienta presupuestaria que sirve de base para el cumplimiento económico financiero de las metas y objetivos de las organizaciones.

La programación se efectúa dentro de un proceso que abarca las siguientes etapas principales, (Flores, 2015).

**Figura No.1 Etapas del ciclo presupuestario.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada**

✓ 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. En la formulación se

toman en cuenta todas las áreas funcionales de la empresa y los instrumentos a utilizar para alcanzar los objetivos trazados.

- ✓ Discusión y aprobación: Es el proceso de llevar a cabo la revisión del proyecto para posteriormente ser aprobado por los ejecutivos que les compete.
- ✓ Ejecución: Aprobado el proyecto se procede a ponerle en marcha, cuyo trabajo es de todos el personal desde obreros hasta los funcionarios de las altas jerarquía, por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos.
- ✓ Control y evaluación: En este punto se realiza la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos, así como, los efectos producidos, análisis de las variaciones, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas que ayudan a mejorar.

### **1.2. El proceso presupuestario en las organizaciones. Principales ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal.**

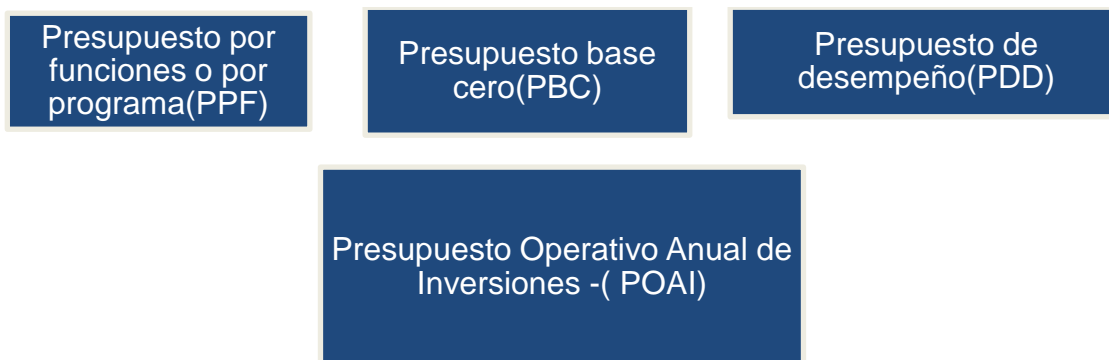
El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa. (Farfán, 2003).

- ✓ Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.
- ✓ Elaboración de planes, programas y presupuestos.
- ✓ Negociación de los presupuestos.
- ✓ Coordinación de los presupuestos.
- ✓ Aprobación de los presupuestos.
- ✓ Seguimiento y actualización de los presupuestos.

Tipos de presupuestos.

A continuación se presentan los diferentes tipos de presupuesto.

**Figura No.2. Tipos de presupuestos.**



**Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía consultada**

✓ Presupuesto por programas: Surgió a principios de los años sesenta y se enfocaba en la planeación de los recursos públicos y vinculaba el costo de los programas con sus resultados, estableciendo objetivos generales y específicos y los pasos para conseguir tales objetivos. Esta técnica estaba orientada no sólo a las acciones inmediatas del gobierno, sino también a las metas de largo plazo, establecidas en programas globales o sectoriales de desarrollo.

✓ Presupuesto base cero. Es un sistema de jerarquización de las operaciones gubernamentales. Esta técnica busca analizar demandas presupuestales sin el compromiso explícito de sostener niveles pasados de financiamiento. En este sistema los programas y actividades se organizan y presupuestan en un plan detallado que se centra en revisiones, evaluaciones, y análisis de todas las operaciones propuestas. Los programas y actividades son analizados en términos de los niveles crecientes de éxito en el desempeño y financiamiento, a partir de cero, y luego evaluados y ordenados según una escala de prioridades. El objetivo es determinar el nivel en el cual cada actividad o programa debe llevarse a cabo. El supuesto fundamental de este sistema es que es posible asignar recursos presupuestales a través de un sistema de jerarquización de programas y alternativas. En este modelo se encuentran sobre todo problemas de tipo técnico: los criterios para una evaluación que permita ser verdaderamente comparativa, así como la objetividad para realizar la jerarquización del conjunto de los programas. Con el presupuesto de base cero, una agencia (generalmente central) tendría que evaluar si el programa se justifica, si justifica sus objetivos y misiones originales, y si no hay un programa

alternativo que pudiera alcanzar esos objetivos en condiciones más eficientes y con mayores beneficios. (Peter A. Pyhrr, 1977).

✓ Presupuesto por desempeño: Se basa en períodos de largo plazo donde se evalúa el desempeño de cada dependencia del gobierno y los recursos se destinan a partir de la relación entre las actividades que cada agencia realiza y los costos para producirlas. El criterio principal en la asignación y evaluación de recursos es la eficiencia con que cada dependencia ejerce el gasto, dejando de lado la evaluación sobre los resultados del gasto público.

✓ Presupuesto Operativo Anual de Inversiones – POAI: Consiste en la determinación de los programas, subprogramas y proyectos de inversión que se piensan incorporar en el proyecto de presupuesto de la vigencia fiscal siguiente, cuya ejecución, una vez aprobado el presupuesto por parte del Concejo Municipal o la Asamblea Departamental, se lleva a cabo mediante la elaboración, aprobación y ejecución del Plan de Acción.

A continuación se presentan otras clasificaciones de los presupuestos.

**Tabla No.1. Presupuesto y el control presupuestario, Presupuestos y generalidades.**

Clasificación	Tipo	Descripción
Según el grado de Flexibilidad	Rígido	Son aquellos que se elaboran para un nivel de actividades y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Este tipo de presupuesto se utilizaba en el sector público.
	Flexible	En este tipo de presupuesto, las cifras presupuestadas para los distintos rubros van variando, en la medida que se producen cambios en los niveles de actividades de la empresa. Para cada nivel de actividad de ventas o producción, los presupuestos flexibles muestran diferentes niveles de costo y gastos.
Según el período de tiempo.	A corto plazo	Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economía inflacionarias.
	A largo plazo	Este tipo de presupuesto corresponde a los desarrollos que generalmente, adaptan los estados y grandes empresas.
Según el campo de Aplicación.	Operación o económico	Tiene en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollan en el periodo siguiente al cual se elaboran y, contenido se resumen en un estado de ganancia y pérdida.
	Financiero	En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Existen dos tipos: El de caja o Tesorería y el capital.

Clasificación	Tipo	Descripción
Según el sector.	Público	Son los que involucran los planes, políticos, proyectos, estrategias y objetivos del estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.
	Privado	Son los usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales buscan planificar todas las actividades de una empresa.

**Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía consultada.**

Principales ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal.

Ventajas.

- ✓ Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos.
- ✓ Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- ✓ Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamientos, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- ✓ Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- ✓ Ayuda a optimizar recursos.
- ✓ Facilita la vigilancia afectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- ✓ Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.
- ✓ Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- ✓ Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

En general, las ventajas de la técnica presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de

las operaciones, la delimitación de responsabilidades, dando lugar a toma de decisiones operativas y bien basadas, para obtener superaciones.

Desventajas.

- ✓ Desconocimiento de la empresa.
- ✓ Desconocimiento de los planes y políticas.
- ✓ Mala organización y coordinación general.
- ✓ Inadecuado sistema de contabilidad y costos.
- ✓ Falta de apoyo directivo.
- ✓ Mala determinación de la capacidad instalada y productiva.
- ✓ Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- ✓ Es sólo una herramienta de la gerencia. "Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante".
- ✓ Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

Limitaciones.

Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana es susceptible de errores, sobretodo en el primer ejercicio de su implementación, ya imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencias del mercado, actuación de la competencia, pérdida del poder adquisitivo de la moneda, etc.

- ✓ En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- ✓ Se puede caer en errores sino se ejerce un control periódico.
- ✓ No ir más allá de su campo de acción.
- ✓ Están basados en estimaciones.
- ✓ Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- ✓ Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.



✓ Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

Motivos del fracaso de presupuesto.

✓ Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.

✓ Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.

✓ Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.

✓ Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.

✓ Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

✓ Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.

✓ Cuando no se tienen controles efectivos respecto a la presupuestación.

### **1.3. El presupuesto en Cuba**

El Presupuesto del Estado, es un importante instrumento de administración financiera. A través del mismo se concretan las prioridades en la captación de recursos financieros y su aplicación o destino para cumplimentar los objetivos del Estado para satisfacer las necesidades de la sociedad. "Aportamos al presupuesto cuando los trabajadores del sector no estatal pagan sus impuestos a la ONAT o cuando los trabajadores estatales tributan los impuestos sobre utilidades, por ejemplo. Recibimos del presupuesto a través de diferentes servicios como la educación, salud, cultura y deporte." Los elementos fundamentales que caracterizan el Presupuesto del Estado en Cuba son los siguientes: (Sierra Maestra, 2018).

✓ Se proyectan cifras razonables para las condiciones en que operará la economía del país y alcanzar el debido enmarcamiento de los indicadores macroeconómicos.

- ✓ Planificar los recursos financieros necesarios para la aplicación y continuación de las políticas aprobadas.
- ✓ Los ingresos se planifican a partir de los recursos que se podrán recaudar. No obstante debe trabajarse en identificar reservas y captarlas.
- ✓ Mantener los gastos para los servicios sociales básicos en niveles similares a los períodos anteriores.
- ✓ El presupuesto tiene un resultado financiero deficitario, en el que incide un déficit en operaciones corrientes provocado esencialmente por los recursos que se destinan al financiamiento a la exportación y la sustitución de importaciones, lo que resulta positivo para el país al generar ahorro de divisas.
- ✓ Se requiere establecer medidas que potencien los ingresos o disminuyan los gastos, en el interés de atenuar la afectación en los recursos futuros del país. El hecho de que los gastos se planifican como límite máximo, posibilita desplegar acciones que permitan, cumpliendo con los niveles de actividad planificados, se ahorren la mayor cantidad de recursos presupuestarios.
- ✓ Tanto los ingresos como la deuda pública son limitados, o sea, son finitos y la suma de ambos constituye el máximo que se puede gastar, por lo que existen restricciones en la asignación de los gastos. Dentro de estas restricciones hay que establecer prioridades tanto centralmente como a nivel de cada titular de presupuesto.
- ✓ La ejecución presupuestaria se realiza con base contable, para una mejor gestión, evaluación y control de los recursos financieros del país y eliminar información estadística no soportada sobre los registros primarios. Esto permite ir avanzando en la emisión de los estados financieros a nivel de la nación.

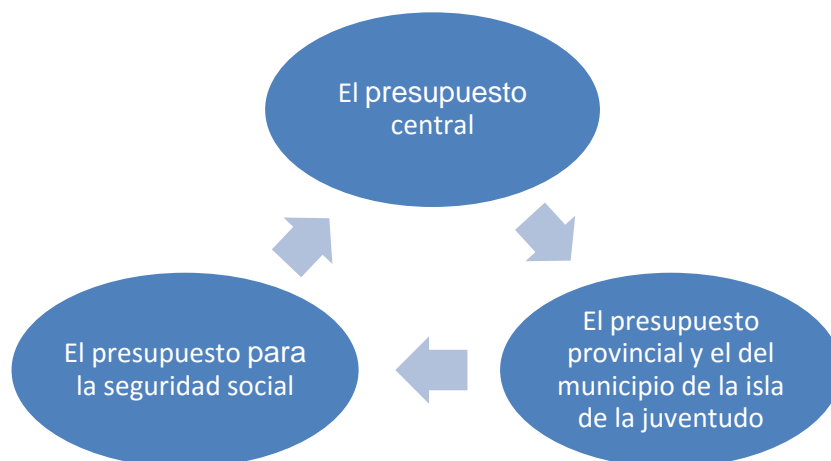
Estructura y destino de los gastos públicos en Cuba.

En el Presupuesto se establece un límite de gastos y la previsión de los ingresos para su financiamiento en un período determinado, o cual debe responder a un proceso ordenado, donde queden perfectamente delimitadas las responsabilidades en el manejo eficiente de los recursos financieros que se asignen. Por ello el Presupuesto del Estado es una ley, con efectos vinculante, de obligatorio cumplimiento para todos aquellos que reciben asignaciones presupuestarias para el ejercicio de sus funciones estatales, de gobierno, para la ejecución de programas sociales, así como por aquellos que tiene compromisos de aportes de ingresos para respaldar esos gastos.

En el Presupuesto del Estado se expresan las prioridades de atención a los servicios sociales, a través de la asignación de financiamiento para inversiones en instalaciones de Salud, Educación, Cultura, Deportes, así como a las obras de infraestructura, de viales, redes hidráulicas, entre otras que sirven tanto a los programas productivos como sociales.

También el Presupuesto cubre la diferencia de los precios minoristas de renglones seleccionados, en protección a la población, fundamentalmente a través del Subsidio a la canasta familiar normada y otros financiamientos que se dirigen a compensar los gastos de la sustitución de importaciones y financiamiento a la exportación de bienes y servicios, que se constituyen en ingresos a los productores. Ver figura No.3.

**Figura No. 3. Presupuesto del Estado**



**Fuente: Elaboración propia, a partir de la bibliografía consultada.**

### **Conclusiones parciales**

En el presente capítulo fueron abordados los aspectos fundamentales acerca del presupuesto referido a sus aspectos generales, importancia y las cuatro etapas que lo componen. Se plasmaron los referentes teóricos del proceso presupuestario en las organizaciones, así como, las principales ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal, a pesar de las cuales se garantiza una correcta planificación. Se presentaron los aspectos más relevantes de la forma en que se realiza el presupuesto en Cuba y los elementos que se tienen en cuenta.

## **Capítulo 2. Presentación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en 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 elaboración del presupuesto y por último se propone una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en 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 y la innovación”.

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

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 empleados 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.

- ✓ Histórico-Lógico
- ✓ Análisis y síntesis
- ✓ Enfoque de sistema.

✓ Inducción y deducción.

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

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

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

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

Métodos Empíricos.



Los métodos empíricos de investigación están basado en el conocimiento dado por la experiencia; es el que permite efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

- ✓ Observación científica.
- ✓ Análisis de documentos.
- ✓ Entrevistas estructurada.

Observación científica: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

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

Entrevista estructurada: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

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 elaboración del presupuesto en la Universidad de Matanzas.**

Con la finalidad de elaborar una secuencia de pasos 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 propuesta.**

La secuencia de pasos se propone con el objetivo de garantizar la elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas, atemperado a las características de la misma, teniendo en cuenta las condiciones actuales en cada momento, por otra parte contribuir a la preparación de los técnicos y especialistas del área económica, así como, los responsables de áreas y de partidas de gasto y contar con 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 misma constituye una herramienta que garantiza una de las etapas del ciclo presupuestario (elaboración), la cual tributa al correcto funcionamiento del sistema presupuestario y sirve de enlace al resto de las etapas (discusión y aprobación – ejecución - control y evaluación).

#### **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 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.

Para la presente investigación se determinaron las condiciones actuales objetivas y subjetivas que propician la ejecución del mismo.

✓ 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, lo define como un proceso integrador donde la modificación presupuestaria se presenta por cada entidades.

En la actualidad luego de la modificación presupuestaria en la universidad se determinó que:

✓ La solicitud de modificación presupuestaria a presentar debe estar fundamentada por; niveles de actividad aprobados y ejecutados de la entidad solicitante; comportamiento de las Normas de Gastos de corresponderle a la entidad solicitante; la ejecución del presupuesto de la entidad al cierre del mes anterior al que se solicita la modificación; impacto de la modificación en la actividad de la entidad solicitante; cualquier análisis efectuado por la entidad que difiera de los asuntos anteriormente indicados.

✓ La solicitud de modificación debe estar firmada por el jefe máximo de la entidad solicitante (Artículo 31 Resolución 8 de 2017 del MF).

Experiencia sobre la elaboración del presupuesto en otras Universidades de Cuba.

En la revisión de la experiencia en la Universidad de Cienfuegos (Carlos Rafael Rodríguez) se toma como referencia lo siguiente; Tradicionalmente la planificación en la Universidad era evaluada como de poca calidad, por los errores detectados en la confección de los anteproyectos, además de que las cifras aprobadas en el presupuesto para cada año distaban mucho de las necesidades crecientes de gastos que se tenían en este centro. La ejecución del plan corre a cargo de la administración financiera en su mayor parte, pues las asignaciones materiales, nacionales y territoriales son muy limitadas. La administración financiera debe garantizar que las fuentes en moneda nacional y divisas, en correspondencia con las disponibilidades y flujos calculados, se destinen a respaldar los objetivos inscritos en el plan anual aprobado. Los objetivos acordados por la universidad determinan los resultados a obtener en correspondencia con el papel y función sociales que le han sido otorgados. Los resultados que debe obtener la universidad en un período dado, deben ser objeto de Planificación y deben expresarse en términos de cantidad y de calidad. En base a estos elementos descritos, se elabora una nueva metodología, que permite orientar a las entidades sobre la información a enviar al organismo central, así como el proceso de elaboración de su presupuesto en especial. El anteproyecto del presupuesto debe estar sustentado por una fundamentación teórica, que explique las variaciones del presupuesto por los programas, así como otros elementos que son de importancia y que el MES como organismo central no conoce. Esto permite a la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES tener elementos para la discusión del anteproyecto del

presupuesto del Organismo con el Ministerio de Finanzas y Precios, antes de elaborar el presupuesto del Estado a presentar en la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). A diferencia de las metodologías anteriores solamente se requerirá la elaboración de modelos del año que se va a proyectar de acuerdo a los objetivos del presupuesto Base Cero. Las principales características de esta práctica, son centrar la atención hacia el capital necesario para los programas y no enfocarse hacia el porcentaje de aumento del año anterior. El proceso requiere que cada entidad justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle.

Aspectos sobre el proceso de elaboración del anteproyecto del presupuesto a partir de los programas.

Con el proceso de perfeccionamiento de la Gestión Económica Financiera del Ministerio de Educación Superior, se trabaja en la actividad presupuestaria como una de las áreas de gran importancia, aplicando las diferentes técnicas del presupuesto reconocidas a nivel mundial, como la Base Cero y por Programas. Este anteproyecto no se basa en series históricas, sino en las proyecciones previstas para el año que se planifica. Al desarrollar los programas se tiene en cuenta las diferentes actividades, tanto fundamentales como de apoyo.

Las actividades fundamentales son:

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

Las actividades de apoyo son: Administración (gastos de oficina y otros).

- ✓ Alimentación.
- ✓ Becas.
- ✓ Mantenimiento y Reparaciones.
- ✓ Transportación, Relaciones Internacionales.

El proceso se aplica de forma al que el sistema de gestión de economía funcione de manera eficaz para garantizar calidad del trabajo de la Universidad. En la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, el proceso de elaboración del presupuesto en el cierre del 2012 y 2013 el MES evaluó de aceptable los resultados obtenidos con respecto al ejercicio presupuestario, aunque se hace énfasis en que la eficacia en el uso de los recursos financieros aún depende de

una gestión integral de estos. La Universidad de Holguín incluida dentro de esa evaluación, desarrolla su proceso de actuación en base a las orientaciones emitidas por este organismo, aunque persisten síntomas que confirman la necesidad de perfeccionar la gestión de la ejecución presupuestaria. De ahí que se reunió una serie de premisas y pasos para dar cumplimiento a esas deficiencias que son:

- ✓ Intencionalidad: la ejecución del presupuesto debe tener relación a los objetivos de la organización y al trabajo por prioridades.
- ✓ Proactivo: los actores que intervienen deben tener conciencia de su presupuesto, no dejar de ejecutar pero antes de hacerlo deben realizar las consultas pertinentes.
- ✓ Participativo: involucra a un número alto de actores internos y externos que intervienen en la ejecución presupuestaria.
- ✓ Liderazgo: los diferentes niveles de dirección que intervienen en la ejecución presupuestaria deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente en su control y correcto uso.

El objetivo de estos pasos es realizar un estudio previo a través de la definición de los actores internos y externos en la ejecución presupuestaria, además de diagnosticar y actualizar los procedimientos para llevarla a cabo. Los pasos son los siguientes:

- ✓ Estudio previo: Definición de los actores internos y el actor guía de la ejecución presupuestaria. En este paso primeramente se revisa el mapa de procesos para verificar que refleja los procesos universitarios y sus interrelaciones. Luego se analiza el organigrama de la entidad para conocer como está estructurada la misma, en cuántas unidades organizativas se divide y esclarecer la responsabilidad de cada proceso y la delegación de autoridad en los subprocesos. se identifican los elementos de gasto donde se encuentra ubicado el gasto de los procesos de la entidad y por último la caracterización de los actores internos donde se pretende conocer las características y potencialidades de los actores internos donde se analiza la composición por categorías ocupacionales, nivel de escolaridad, edades y antigüedad en el puesto de trabajo.

Seguidamente se determina la actualización de la contratación económica a través de la revisión de documentos por expertos en el tema además de la

información relevante para socializar, a la cual deben tener fácil acceso los actores internos. Finalmente, a través de trabajo en grupo y técnicas de consenso se determinan los principales actores externos que influyen en los elementos de gasto. Los criterios propuestos son la influencia en el desarrollo de los procesos, cuantías a pagar, calidad, precio, oportunidad, fidelidad, ventajas en el período de pago.

✓ Capacitación de los actores: En el diagnóstico de la capacitación se realiza una valoración de la capacitación en los temas de ejecución presupuestaria donde se determina si están incluidos dentro de los planes de capacitación, a quiénes va dirigido, cómo se determinan las necesidades de capacitación, si se conoce el plan de formación por los implicados y cómo se les informa. Las técnicas principales a utilizar son la revisión de documentos.

✓ Solicitud de aseguramiento material y de servicios: se identifican dos tipos de solicitudes. La solicitud material va a estar precedida por el aprovisionamiento de los almacenes, la solicitud de compra existe cuando para el desarrollo de algún proceso se requiere de algún recurso que no se encuentra en el almacén, Solicitud de servicio en este paso se identifican tres tipos de solicitudes de servicio, la solicitud directa de un actor interno a otro interno (SDI) donde la solicitud de servicio puede ser satisfecha por la propia organización, la solicitud directa de un actor interno a un actor externo (SDE). donde la organización no puede satisfacer las demandas del servicio solicitado y el actor interno está autorizado para solicitar el servicio sin un intermediario dentro de la organización.

✓ Condiciones subjetivas. La presente investigación se realiza en el marco de la elaboración 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.

A continuación se presentan las temáticas que son abordadas en estos trabajos de diploma los cuales corresponden a la culminación de estudios de varios estudiantes en el presente curso escolar.

✓ Actualización del procedimiento para la realización del análisis económico - financiero en la Universidad de Matanzas, de la estudiante Tamara García Hernández.

- ✓ Propuesta de una secuencia metodológica para el control del subsistema de los activos fijos tangibles en la Universidad de Matanzas, de la estudiante Annerys García Quintana.
- ✓ Desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas, de la estudiante Claudia Arencibia Gómez.
- ✓ Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas.

Siendo esta última la temática de la presente investigación; no obstante, existen otras condiciones que limitan 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 elaboración del presupuesto también se ven algunas condiciones como son:

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

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

- ✓ Se tienen en cuenta las partidas de gasto que registra y controla la entidad, para su posterior desagregación.

11-Materias primas y materiales.

01-Alimento.

02-Materiales para la Construcción.

03-Vestuario y Lencería.

04-Materiales para la Enseñanza.

06-Materiales y Artículos de Consumo.



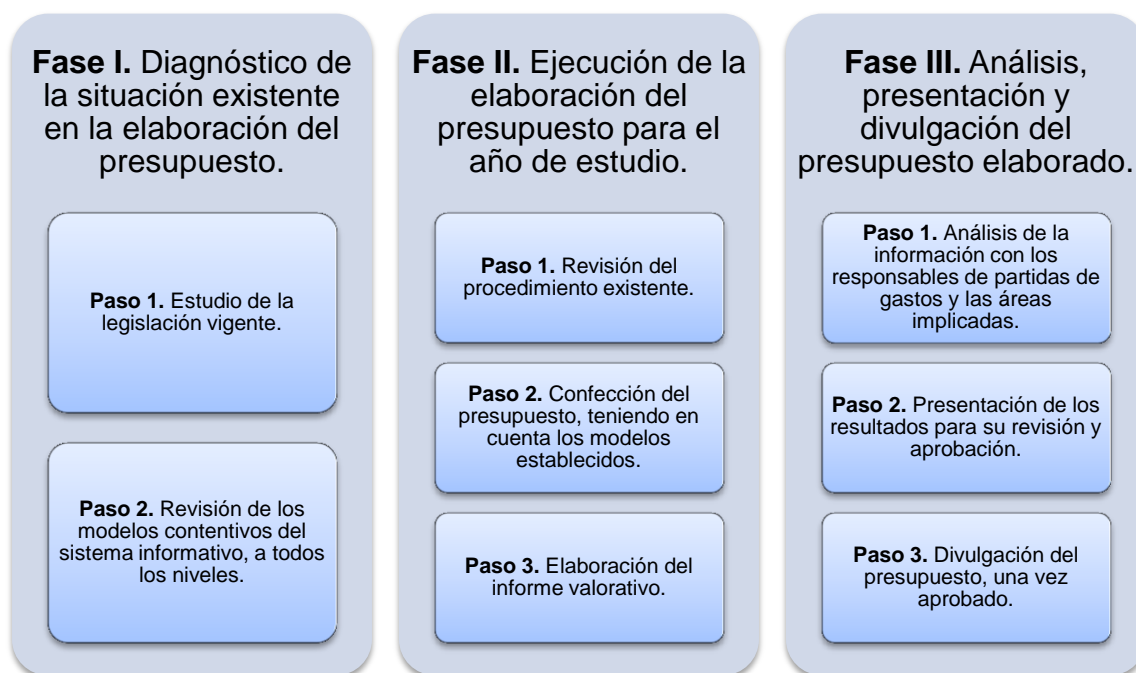
- 07-Libros y Revistas.
- 08-Útiles y Herramientas.
- 09-Partes y Piezas de Repuestos.
- 30-Combustibles y Lubricantes.
  - 01-Gas.
  - 02-Combustibles.
  - 03-Lubricantes y Aceites.
- 40-Energía.
  - 01- Energía eléctrica.
- 50-Gastos de Personal.
  - 01-Salario Total.
  - 02-Acumulación de vacaciones (9,09%).
- 70-Depreciación y Amortización AFT y AFIT.
  - 01-Depreciación Activos Fijos Tangibles.
- 80-Otros gastos monetarios.
  - 01-Viáticos.
  - 03-Estipendio a estudiantes.
  - 04-Otros servicios de mantenimiento y reparaciones corrientes.
  - 06-Otros Servicios Contratados.
  - 07-Servicios Profesionales.
  - 08-Otros Gastos.
  - 12-Servicios de mantenimiento y reparación constructivo.

#### **2.4. Propuesta de una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas**

Después de expuesto los métodos, herramientas y técnicas a utilizar en la ejecución de esta investigación, así como las condiciones actuales, se presentó la secuencia de pasos realizada para la entidad objeto de estudio. La misma se desarrolla en las siguientes fases y pasos, a partir del presupuesto elaborado por (Medina , 2014).Ver anexo No.2.

A continuación se muestra la secuencia de pasos propuesta. Ver gráfico No.1.

**Gráfico No.1. Secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto del año 2019, en la Universidad de Matanzas**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Fase I.** Diagnóstico de la situación existente en la elaboración del presupuesto.

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

**Paso 1.** Estudio de la legislación vigente.

Se estudia 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 revisar los modelos contentivos del sistema informativo, no solo al MES, sino también a la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), así como las informaciones internas de la entidad.

**Fase II.** Ejecución de la elaboración 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 elaboración 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.** Confección del presupuesto, teniendo en cuenta los modelos establecidos.

De acuerdo a la ejecución de los pasos anteriores, se procede a la confección del presupuesto para lo cual se llenan los modelos, tomando como base la información preliminar brindada por las áreas.

**Paso 3.** Elaboración del informe valorativo.

De acuerdo a las políticas trazadas por la entidad, en correspondencia con las indicaciones recibidas de los organismos superiores, se procede a elaborar el informe valorativo con las argumentaciones de toda la información contenida en los modelos.

**Fase III.** Análisis, presentación y divulgación del presupuesto elaborado.

En esta fase final se organizan las tareas referidas a la aprobación del mismo por las instancias superiores y luego se informa, tanto a los trabajadores como a la administración de la Universidad.

**Paso 1.** Análisis de la información con los responsables de partidas de gastos y las áreas implicadas.

En este paso 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 revisión y aprobación.

Llegado a este paso, se presenta a la máxima dirección de la Universidad para su revisión y se entrega al organismo superior para su aprobación.

**Paso 3.** Divulgación del presupuesto, una vez aprobado.

Luego de ser aprobado el presupuesto, por la instancia superior, se procede a la divulgación a través de las vías que tiene establecida la entidad, para que sea de conocimiento tanto de los directivos como de los trabajadores.

### **Conclusiones parciales**

En este capítulo se presenta una secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto de la Universidad de Matanzas; 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 de la etapa de elaboración del presupuesto. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos, para facilitar la ejecución del mismo.

### **Capítulo 3. Aplicación de la secuencia de pasos para la elaboración del presupuesto en la Universidad de Matanzas.**

En este capítulo se muestra la aplicación de la secuencia de pasos propuesta anteriormente teniendo en cuenta los métodos y técnicas utilizados las condiciones objetivas y subjetivas analizadas, así como, la legislación vigente, para la realización de este proceso.

#### **3.1. Resultados de la aplicación de las técnicas y herramientas utilizadas en la investigación**

✓ Observación científica. Ver anexo No.3.

Mediante la observación se pudo comprobar que no existe, en toda la universidad, información pública relacionada con el presupuesto, por lo cual la mayor parte de los trabajadores no tienen conocimiento sobre las etapas del ciclo presupuestario, ni como éstas se llevan a cabo. Aún dentro del personal que labora en las áreas económicas hay muy poco conocimiento de los modelos informativos relacionados con el presupuesto, además se pudo observar, en este sentido, no se utilizan ni explotan los medios computarizados ya que el programa ASSETS no tiene montado el módulo del presupuesto.

✓ Entrevistas estructurada. Ver anexo No.4.

Se aplicó una entrevista estructurada a 21 trabajadores de la entidad, incluyendo directivos y 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 elaboración del presupuesto.

En la misma se pudo constatar que no se conoce a fondo los análisis previos para la elaboración del presupuesto, la forma en que este se maneja y la necesidad de su digitalización.

Los resultados de la misma fueron los siguientes.

El resultado de la aplicación de la entrevista se muestra a continuación.

Pregunta 1. En cuanto a los conocimientos sobre el proceso de elaboración del presupuesto plantearemos lo siguiente.

Que en la unidad presupuestada existe una metodología del MFP que se lleva a cabo para el proceso de elaboración del presupuesto, siendo esta la oficina de plan y presupuesto y algunas de las áreas desde la administración de la facultad y a nivel de sindicato llegando así a las demás direcciones. Este

proceso cuenta de tres fases: la elaboración del anteproyecto, la planeación y ejecución, en la cual se discute por departamentos donde se aportan conocimientos al respecto, al final se hace extensivo para el conocimiento en general.

Pregunta 2. Al referirse a como se considera la forma en que actualmente se maneja el presupuesto se plantea lo siguiente.

- ✓ Buena, para un 50% de los entrevistados.
- ✓ Regular, para un 40% de los entrevistados.
- ✓ Mala, para un 10% de los entrevistados.

Pregunta 3. Según los entrevistados las principales deficiencias que subsisten en este proceso son:

- ✓ Que solo se discute en la primera fase, (elaboración del anteproyecto).
- ✓ En sentido general el proceso de elaboración, análisis y control del presupuesto aunque llega a los departamentos docentes es muy centralizado.
- ✓ El procedimiento para la firma de factura que son los que permiten la ejecución del presupuesto se demora.
- ✓ Que las áreas no tienen en cuenta el plan de ejecución de las partidas de gastos.
- ✓ Hay una falta de comunicación entre las direcciones y los departamentos.

Pregunta 4. De acuerdo a los entrevistados no existe un conocimiento pleno de los pasos que se lleva a cabo para la elaboración del presupuesto en las áreas. Sin embargo el área de economía es la clave para la elaboración del presupuesto de la Universidad.

Pregunta 5. En cuanto a cómo debe influir la elaboración del presupuesto en el Sistema de Gestión Financiera, se plantea que tiene gran influencia pero como no se conocen los datos, es por eso que no se utiliza en las áreas donde se necesita, también se plantea, de manera general que debe existir una retroalimentación a los trabajadores para que éstos puedan evaluar, de conjunto con la dirección si el presupuesto ha sido utilizado eficazmente.

Después de haber realizado la entrevista llego a conclusión de que a pesar de que la universidad elabora anualmente su presupuesto, esta actividad no está concebida como un proceso donde se vayan dando pasos de acuerdo con las normativas vigentes en cada período, es por ello que se hace necesario la implementación de la secuencia de pasos que se propone.

### **3.2. Resultados de la aplicación de la secuencia de pasos**

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la secuencia de pasos.

**3.2.1. Fase I.** Diagnóstico de la situación existente en la elaboración del presupuesto.

Se realizó una búsqueda exhaustiva de toda la información relacionada con el presupuesto, tomando como referencia diferentes documentos jurídicos, los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y demás legislaciones vigentes en el país.

**Paso 1.** Estudio de la legislación vigente.

Se realizó un estudio de la legislación vigente autorizada, tanto las emitidas por las instancias superiores como por la Universidad de Matanzas.

Por parte de la dirección de contabilidad y finanzas del MES fue emitida la DCF-264 con las indicaciones para la confección de la propuesta de presupuesto 2019. Ver anexo No.5.

Por parte de la Universidad de Matanzas fueron emitidas las siguientes indicaciones.

- ✓ Las cifras para el llenado de los modelos se deben expresar en miles de CUP, teniendo en cuenta la conversión de 1CUC =1CUP.
- ✓ Debe realizarse la desagregación por meses, tanto en la propuesta como en la valoración cualitativa.
- ✓ Deben entregarse solicitudes, por parte de las organizaciones políticas y de masas, por tanto, es importante la participación de los trabajadores y estudiantes en este proceso.
- ✓ Cada área administrativa debe llenar los modelos que le corresponda según las indicaciones y entregarlos a los responsables de partidas de gastos. Ver anexo No.6.
- ✓ Por parte de los responsables de partidas de gastos.
  1. Se deben consolidar las propuestas de las áreas y ser entregadas con la valoración cualitativa, así como, realizar la propuesta final en los modelos establecidos y la valoración cualitativa por cada partida y servicio específico.
  2. Deben tomarse como referencia los valores ejecutados en el año anterior (2017) y el presupuesto notificado para el presente año (2018) y realizar los ajustes propuestos en estas cifras.

3. Las áreas que no entreguen su propuesta, en la fecha prevista, quedarán finalmente con la cifra que se defina por el área económica.

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

Para la elaboración del presupuesto se utiliza el Modelo de Programación del Presupuesto de Estado (Ministerio de Finanzas y Precios – M.F.P), el cual contiene una serie de modelos primarios y modelos secundarios.

Modelos Primarios.

- ✓ 4 Planificación del Presupuesto UP.
- ✓ 7 Estado de gastos por partidas.
- ✓ 11 Nivel de actividad.
- ✓ Plan de Cuentas Reales.

Modelos Secundarios.

- ✓ RF-01.01 Cálculo del gasto de salario por áreas de responsabilidad.
- ✓ GC-02.02 Gasto de Combustible y Lubricantes.
  - ✓ GC-02.01.01 Viáticos.
  - ✓ GC-02.05.03 Estipendio.
  - ✓ GC-02.05.04 Servicios de Mantenimiento.
  - ✓ GC-02.05.05 Servicios recibidos de personas naturales.
  - ✓ GC-02.05.06 Otros servicios contratados.
  - ✓ GC-02.05.07 Servicios profesionales.
  - ✓ GC-02.05.08 Otros gastos.
- ✓ GK-01 Gastos de capital por componentes.

**3.2.2. Fase II.** Ejecución de la elaboración del presupuesto para el año de estudio.

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

**Paso 1.** Revisión del procedimiento existente.

En el diagnóstico realizado se pudo determinar que la entidad posee un procedimiento que contempla la ejecución del ciclo presupuestario, pero el mismo no procede, además está desactualizado y no tiene las especificidades que requiere hoy la etapa de elaboración del presupuesto y además no está acorde con la nueva estructura que tiene hoy la Universidad de Matanzas.



**Paso 2.** Confección del presupuesto, teniendo en cuenta los modelos establecidos.

En la elaboración del presupuesto para el año 2019, se tienen en cuenta las propuestas entregadas por las áreas y los modelos establecidos por el M.F.P. A continuación se presentan los resultados. Ver **tablas No.2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 y 15.**

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS										
PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA (PP_UPv2)										
Unidad Presupuestada:		Universidad de Matanzas					Código:	6818		
Órgano u Organismo del Estado: <u>Ministerio de Educación Superior</u>							Código:	223.0.223		
División en que clasifica:		0					Código:	0		
Año: 2018		U.M: Miles de pesos con un decimal								
Fila	Conceptos	Año	Año 2018		Año 2019	De ello: Plan	Relaciones (%)			
		Anterior	Pres.Actual	Est. Ejec.	Propuesta	Turquino	Prop/Real A	Prop/Plan	Prop/Est	
(A)	(B)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	<b>Total de Ingresos</b>	723,4	823,4	823,4	827,3	0,0	114,4	100,5	100,5	
2	Ingresos por Ventas	200,0	200,0	200,0	200,0	0,0	100,0	100,0	100,0	
3	Ingresos por Exportación de servicios	40,0	140,0	140,0	140,0	0,0	350,0	100,0	100,0	
4	Ingresos Financieros	3,9	3,9	3,9	7,8	0,0	200,0	200,0	200,0	
8	Ingresos devengados	479,5	479,5	479,5	479,5	0,0	100,0	100,0	100,0	
9	<b>Total de Gastos Corrientes</b>	31.370,2	31.370,2	31.370,2	31.955,5	344,3		101,9	101,9	
11	Costo de Ventas	154,8	131,9	131,9	131,9	0,0	0,0	100,0	100,0	
15	Gastos de Proyectos	882,8	314,3	314,3	347,4			110,5	110,5	
16	Gastos Financieros	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	100,0	100,0	
21	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	3.110,4	3.120,6	3.120,6	3.066,1	64,8	98,6	98,3	98,3	
23	Gastos Corrientes de la Entidad	28.253,8	28.243,6	28.243,6	28.883,4	279,5	102,2	102,3	102,3	
24	<b>Resultado Actividad Presupuestada</b>	0,0	-30.546,8	-30.546,8	-31.128,2	-344,3		101,9	101,9	
<b>Actividad Autofinanciada</b>										
25	Total de Ingresos	32,8	27,4	27,4	87,4	0,0	266,5	319,0	319,0	
26	Total de Gastos	13,8	16,0	16,0	45,4	0,0	329,0	283,8	283,8	
27	Utilidad o Pérdida en la actividad Autofinanciada	19,0	11,4	11,4	42,0	0,0	221,1	368,4	368,4	
28	<b>Total Gastos de Capital</b>	413,6	332,8	332,8	245,0	0,0	59,2	73,6	73,6	
29	Plan de preparación de Inversiones	37,0					0,0			
36	Compra de Activos Fijos Tangibles	376,6	332,8	332,8	245,0	0,0	65,1	73,6	73,6	
37	Adquisición de Activos Fijos Tangibles Nuevos	376,6	332,8	332,8	245,0		65,1	73,6	73,6	
42	<b>Total Aportes al Presupuesto del Estado</b>	4.791,0	4.893,6	4.893,6	4.904,9	0,0	102,4	100,2	100,2	
48	Impuesto sobre los Recursos (Utilización de la Fuerza de trabajo)	813,0	806,9	806,9	806,9		99,2	100,0	100,0	
49	Otros Impuestos (Otros impuestos, derechos y contribución territorial al Des. Local)	5,0	5,5	5,5	5,5		110,0	100,0	100,0	
50	Contribuciones	2.276,6	2.294,7	2.294,7	2.294,7		100,8	100,0	100,0	
52	Ingresos no Tributarios	5,6	2,4	2,4	2,4		42,9	100,0	100,0	
55	Ingresos de Operaciones	723,4	823,4	823,4	823,4		113,8	100,0	100,0	
56	Recursos propios de Capital	967,4	960,7	960,7	972,0		100,5	101,2	101,2	

**Tabla No.2. Planificación del Presupuesto UP.**

**Fuente:** Información elaborada de conjunto con la entidad.

Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS									
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTO DEL ESTADO									
ESTADO DE GASTOS POR PARTIDAS Y ELEMENTOS (PP_PARTIDAS v2)									
Unidad Presupuestada: Universidad de Matanzas						Código:	6818		
Órgano, Organismo u OSDE: Ministerio de Educación Superior						Código:	223.0.223		
Año: 2018						U.M: Miles de pesos con un decimal			
Fila	Conceptos	Año Anterior	Año 2018		Año 2019 Propuesta	De ello: Plan Turquino	Relaciones (%)		
			Pres.Actual	Est. Ejec.			Prop/Real A	Prop/Plan	Prop/Est
(A)	(B)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	TOTAL DE GASTOS	28.253,8	28.243,6	28.243,6	28.184,6	279,5	99,8	99,8	99,8
2	Materias primas y materiales	4.060,0	2.850,9	2.850,9	2.605,7		64,2	91,4	91,4
3	Combustibles y Lubricantes	154,9	140,2	140,2	133,6		86,2	95,3	95,3
4	Energía	237,4	248,7	248,7	246,9	2,4	104,0	99,3	99,3
5	Gastos de Personal	16.340,4	16.393,8	16.393,8	16.135,0	268,9	98,7	98,4	98,4
6	De ellos: Salario	14.978,8	15.027,8	15.027,8	14.790,6	246,6	98,7	98,4	98,4
7	Acumulación de vacaciones (9,09%)	1.361,6	1.366,0	1.366,0	1.344,4	22,3	98,7	98,4	98,4
8	Depreciación y Amortización AFT y AFIT	960,4	960,7	960,7	972,0	2,2	101,2	101,2	101,2
9	Otros gastos monetarios	6.500,7	7.649,3	7.649,3	8.091,4	6,0	124,5	105,8	105,8
10	De ellos: Viáticos	153,0	154,1	154,1	240,0	1,0	156,9	155,7	155,7
12	Otros servicios de mantenimiento y								
		639,6	460,3	460,3	470,0	3,3	73,5		102,1
13	Reparación y mantenimiento de viales	16,0							
14	Servicios de mantenimiento y reparación constructivo	992,4	3.539,2	3.539,2	2.651,2	0,0	267,2	74,9	74,9

Tabla No.3. Estado de gastos por partidas.

Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS			
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTO DEL ESTADO			
NIVELES DE ACTIVIDAD DE LOS SERVICIOS SOCIALES NO MERCANTILES (PP_SNM v2)			
Entidad: UM		Código:	6818
Órgano u Organismo del Estado: Ministerio de Educación Superior		Código:	223-0-223
Año: 2019		U.M: Miles de pesos con un decimal	
Conceptos	Fila No.	Nivel de Actividad	
		Unidad de Medida	Cantidad
(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Ministerio de Educación Superior</b>			<b>7763</b>
Ciencias Socioeconómicas e ingenierías		Matrícula Inicial	4325
Ciencias Médicas		Matrícula Inicial	
Ciencias Pedagógicas		Matrícula Inicial	2706
Cultura Física		Matrícula Inicial	732
Informática (UCI)		Matrícula Inicial	
Diseño		Matrícula Inicial	
Instituto Superior de Arte		Matrícula Inicial	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>7763</b>

Tabla No.4. Nivel de actividad.

Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.

Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS				
PLANIFICACIÓN DE CUENTAS REALES LA ACTIVIDAD PRESUPUESTADA (P_CR v2)				
Unidad Presupuestada: <u>Universidad de Matanzas</u>			Código: <b>6818</b>	
Órgano u Organismo del Estado: <u>Ministerio de Educación Superior</u>			Código: <b>223.0.223</b>	
Año: <b>2019</b>		U.M: Miles de pesos con un decimal		
CONCEPTOS	Fila	Apertura 2018	Estimado 2018	Plan 2019
(A)	(B)	(1)	(2)	(3)
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Circulante</b>	<b>1</b>	<b>6.539.466,4</b>	<b>6.539.466,4</b>	<b>6.539.101,4</b>
De ellos: Efectivo en Caja y Banco	2	1.941.641,4	1.941.641,4	1.941.276,4
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	3	46.915,4	46.915,4	46.550,4
Pagos Anticipados a Suministradores	4	35.708,2	35.708,2	35.343,2
Anticipos a Justificar	5	714,9	714,9	349,9
Adeudos del Presupuesto del Estado	6	291.926,2	291.926,2	291.561,2
<i>Total de Inventarios</i>	7	4.222.560,3	4.222.560,3	4.222.195,3
Inventarios Ociosos y Lento Movimiento	10	61.261,8	61.261,8	60.896,8
<b>Activos Fijos</b>	<b>13</b>	<b>8.909.761,7</b>	<b>809.761,7</b>	<b>809.396,7</b>
De ellos: Activos Fijos Tangibles Netos	14	8.836.121,7	8.836.121,7	8.835.756,7
Otros Activos	17	21.576,5	21.576,5	21.211,5
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>18</b>	<b>15.470.804,6</b>	<b>15.470.804,6</b>	<b>15.470.439,6</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>19</b>	<b>2.351.959,1</b>	<b>2.351.959,1</b>	<b>2.351.594,1</b>
De ellos: Cuentas por Pagar a Corto Plazo	20	270.512,8	270.512,8	270.147,8
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	21	453.424,6	453.424,6	453.059,6
Nóminas y Retenciones por Pagar	22	218.447,6	218.447,6	218.082,6
Otros Pasivos	25	32.525,2	32.525,2	32.160,2
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>26</b>	<b>2.384.484,3</b>	<b>2.384.484,3</b>	<b>2.384.119,3</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>27</b>			
De ellos: Inversión Estatal	28	15.484.979,2	15.484.979,2	15.484.614,2
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>29</b>	<b>15.470.804,6</b>	<b>15.470.804,6</b>	<b>15.470.439,6</b>

**Tabla No. 5. Plan de Cuentas Reales.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto					
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes					
Código: GC-01 Cálculo del gasto de salario por área de responsabilidad					
Centro de Costo: Universidad de Matanzas					
Código del área de responsabilidad	Área	Salario Total	Vacaciones Total	Otros Total	Gasto Personal Total
1016	Direccion General 1	7160,00	650,84		7810,84
4001	Recursos Humanos	15215,00	1383,04		16598,04
4009	Direccion de Contabilidad y Finanzas	17085,00	1553,03		18638,03
400902	Departamento de Plan y Presupuesto	3020,00	274,52		3294,52
4002	Direccion de Logistica	15715,00	1428,49		17143,49
4040	Direccion de Inversiones	7015,00	637,66		7652,66
7128	Departamento de Mantenimiento	5780,00	525,40		6305,40
712803	Departamento de Mantenimiento Sec MTTO Const.	8715,00	792,19		9507,19
1010	Direccion General 2	4055,00	368,60		4423,60
5008	Direccion de Transporte	25105,00	2282,04		27387,04
5153	Direccion de Alimentacion	3015,00	274,06		3289,06
515302	Direccion de Alimentacion Seccion Alim. Social.	15840,00	1439,86		17279,86
515303	Direccion de Alimentacion Seccion Comedor Protocolo.	6010,00	546,31		6556,31
5154	Direccion de Servicios Generales	4500,00	409,05		4909,05
515401	Direccion de Servicios Generales Areas Verdes C.C	1580,00	143,62		1723,62
515403	Direccion de Servicios Generales Brigada admin. C.C	4500,00	409,05		4909,05
515404	Direccion de Servicios Generales Brigada de aulas. C.C	3510,00	319,06		3829,06
5152	Departamento de Aseguramiento a la Docencia	13005,00	1182,15		14187,15
203901	FCE Decanato	8200,00	745,38		8945,38
203902	FCE Secretaria	1840,00	167,26		2007,26
203903	FCE Dpto Tecnicas de Direccion	11700,00	1063,53		12763,53
203905	FCE Dpto Economia	17005,00	1545,75		18550,75
203904	FCE Dpto Contabilidad y Finanzas.	19135,00	1739,37		20874,37
203906	FCE Dpto Industrial	26520,00	2410,67		28930,67
203913	FCE Dpto Turismo	13795,00	1253,97		15048,97
200401	FCSH Decanato	7320,00	665,39		7985,39
200402	FCSH Secretaria	2830,00	257,25		3087,25
200405	FCSH Dpto Derecho	15385,00	1398,50		16783,50
200407	FCSH Dpto Estudios Socio Culturales y Psicologia	35145,00	3194,68		38339,68
200408	FCSH Dpto de Periodismo y Comunicación Social.	10215,00	928,54		11143,54
202401	FCA Decanato	4950,00	449,96		5399,96
202401	FCA Secretaria	2570,00	233,61		2803,61
202414	FCA Centro de Estudio Biotecnologicos	14045,00	1276,69		15321,69
202419	FCA Dpto Agronomia	30685,00	2789,27		33474,27
202701	FCCF Decanato	6300,00	572,67		6872,67
202702	FCCF Secretaria	2400,00	218,16		2618,16
202705	FCCF Dpto Ciencias Aplicadas al Deporte	27805,00	2527,47		30332,47
202704	FCCF Dpto Didactica del Deporte	21740,00	1976,17		23716,17
202710	FCCF Dpto Didactica de la Educ Fisica y la Recreacion.	17170,00	1560,75		18730,75
201801	FCT Decanato	7450,00	677,21		8127,21
201802	FCT Secretaria	3400,00	309,06		3709,06
201803	FCT Dpto Mecanica	29300,00	2663,37		31963,37
201804	FCT Dpto Quimica	35500,00	3226,95		38726,95
201805	FCT Dpto Fisica.	13150,00	1195,34		14345,34
201806	FCT Dpto Informatica	21505	1954,80		23459,80
201822	FCT Dpto Matematica	30550,00	2776,995		33327,00
201823	FCT Dpto Construcciones.	18950,00	1722,555		20672,56

Tabla No.6. Cálculo del gasto de salario por áreas de responsabilidad.

Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.

Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto					
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes					
Código: GC-01 Cálculo del gasto de salario por área de responsabilidad					
Centro de Costo: Universidad de Matanzas					
Código del área de responsabilidad	Área	Salario Total	Vacaciones Total	Otros Total	Gasto Personal Total
1005	Vicerrectoría 2	24750,00	2249,78		26999,78
1006	Vicerrectoría 2 Dirección de Post Grado	6050	549,945		6599,95
100502	Vicerrectoría 2 Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica	6500	590,85		7090,85
100503	Vicerrectoría 2 Dirección de Transferencia de Tecnología	11300	1027,17		12327,17
4047	Dirección General 3	9320	847,188		10167,19
4048	Dirección de Informatización.	12570	1142,613		13712,61
404802	Dirección de Informatización Sec Siste Informat.	13700	1245,33		14945,33
4046	Dpto de Gestión para la Informatización	18750	1704,375		20454,38
4008	Dirección de Gestión del Conocimiento.	29250	2658,825		31908,83
400802	Dpto de Servicios de Biblioteca.	48740	4430,466		53170,47
1007	Dpto de Desarrollo de Recursos del Aprendizaje.	8250	749,925		8999,93
1003	Vicerrectoría Docente	4850	440,865		5290,87
3037	Dpto de Desarrollo de la Educ Superior.	13265	1205,7885		14470,79
4053	Dirección de Extensión Universitaria	55435	5039,0415		60474,04
5007	Dpto PPD	13605	1236,6945		14841,69
5053	Dirección de Residencia Estudiantil	30000	2727		32727,00
5157	Dpto Docente Metodológico y Universalización	4700	427,23		5127,23
6131	CUM Cardenas	54969	4996,6821		59965,68
6134	CUM Jovellanos	35875	3261,0375		39136,04
6135	CUM Colon	49450	4495,005		53945,01
6142	CUM Jaguey Grande	56535	5139,0315		61674,03
6133	CUM Limonar	17210	1564,389		18774,39
6136	CUM Perico	19570	1778,913		21348,91
6137	CUM Marti	14125	1283,9625		15408,96
6138	CUM Pedro Betancourt	16185	1471,2165		17656,22
6139	CUM Calimete	17465	1587,5685		19052,57
6140	CUM Los Arabos	16530	1502,577		18032,58
6141	CUM Union de Reyes	13755	1250,3295		15005,33
6143	SUM Ciénaga de Zapata	13905	1263,9645		15168,96
1001	Rectorado	7815	710,3835		8525,38
1019	Grupo de auditores	4020	365,418		4385,42
1004	Dirección de Gestión de la Calidad y Planificación	6705	609,4845		7314,48
5057	Dirección de Cuadros	3500	318,15		3818,15
1002	Secretaría General	7310	664,479		7974,48
5058	Dpto Marxismo Leninismo	68900	6263,01		75163,01
100202	Dpto Ingreso y Ubicación Laboral	3400	309,06		3709,06
4010	Dirección de Relaciones Internacionales y Protocolo	11760	1068,984		12828,98
401004	Dirección de Relaciones Internac y Protoc. Secc C.C	5550	504,495		6054,50
5231	Departamento de seguridad y Protección.	28700	2608,83		31308,83
204001	Decanato FE	8010	728,109		8738,11
204002	Secretaría de la FE	3040	276,336		3316,34
204004	Dpto Educación Infantil	50060	4550,454		54610,45
204005	Dpto Educación Especial	23320	2119,788		25439,79
204006	Dpto Pedagogía y Psicología	24005	2182,0545		26187,05
204007	Dpto de Lenguas Extranjeras	13765	1251,2385		15016,24
204008	Dpto de Ciencias Humanísticas Pedagógicas	41050	3731,445		44781,45
204009	Dpto De Ciencias Exactas Pedagógicas	28230	2566,107		30796,11
204010	Dpto de Ciencias Naturales	42695	3880,9755		46575,98
204011	Dpto de ETP	29535	2684,7315		32219,73
	Decanato FI	8010,00	728,11		8738,11
	Secretaría FI	3040,00	276,34		3316,34
	Dpto Español	18065,00	1642,11		19707,11
	Dpto Lenguas Extranjeras	19970,00	1815,27		21785,27
	Dpto Idioma Inglés	16810,00	1528,03		18338,03
		1666049,00	151443,85	0,00	1817492,85

Tabla No.6. Cálculo del gasto de salario por áreas de responsabilidad. (Continuación).

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto														
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes														
Código: GC-02.02 Partida 30-Combustible y lubricantes														
Centro de Costo:		Universidad de Matanzas												
Área de Responsabilidad:														
(En miles de pesos)														
Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>30-Combustible y lubricantes</b>	<b>134,8</b>	<b>11,4</b>	<b>11,5</b>	<b>11,9</b>	<b>11,2</b>	<b>11,5</b>	<b>11,9</b>	<b>11,9</b>	<b>11,9</b>	<b>9,1</b>	<b>11,9</b>	<b>11,4</b>	<b>11,8</b>	<b>9,3</b>
30.01-Gas	5,6	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
30.02-Combustibles	122,4	10,3	10,7	10,7	9,9	10,6	10,6	10,6	10,6	8,6	10,6	10,5	10,5	8,8
De ello:														
Diesel	70,9	5,8	6,1	6,1	5,5	6,1	6,1	6,1	6,1	6,0	6,1	6,0	6,0	5,0
Gasolina	50,3	4,4	4,5	4,5	4,3	4,4	4,4	4,4	4,4	2,5	4,4	4,4	4,4	3,7
Fuel	1,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
30.03-Lubricantes y aceites	6,8	0,8	0,4	0,8	0,8	0,4	0,8	0,8	0,8	0,0	0,8	0,4	0,8	0,0
<b>Total</b>	<b>392,0</b>	<b>33,1</b>	<b>33,7</b>	<b>34,5</b>	<b>32,3</b>	<b>33,6</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>	<b>26,8</b>	<b>34,4</b>	<b>33,3</b>	<b>34,1</b>	<b>27,4</b>	

**Tabla No.7. Gasto de Combustible y Lubricantes.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto														
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes														
Código: GC-02.05.01 Elemento 80.01- Viáticos														
Centro de Costo:		Universidad de Matanzas												
Área de Responsabilidad:														
(En miles de pesos)														
Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>80-Otros gastos</b>	<b>240,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>0,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>20,0</b>
80.01-Viáticos	240,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	0,0	22,0	22,0	22,0	20,0
Detallar:														
Alimentación	130,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0		12,0	12,0	12,0	10,0
Transportación	88,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0		8,0	8,0	8,0	8,0
Alojamiento	22,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		2,0	2,0	2,0	2,0
<b>Total</b>	<b>720,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>0,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>60,0</b>

**Tabla No.8. Viáticos.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto														
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes														
Código: GC-02.05.03 Elemento 80.03- Estipendio														
Centro de Costo:		Universidad de Matanzas												
Área de Responsabilidad:														
(En miles de pesos)														
Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>80-Otros gastos</b>	<b>2937,6</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>
80.03-Estipendio.	2937,6	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8	244,8
De ello:														
a) Estipendio estudiantil	2798,4	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2
a-1) Estudiantes nacionales	2798,4	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2	233,2
1er año	682,8	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9	56,9
2do año	544,8	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4	45,4
3er año	550,8	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9	45,9
4to año	489,6	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8	40,8
5to año	524,4	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7	43,7
6to año	6,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
a-2) Orden 18	70,8	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
1er año	18,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2do año	18,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
3er año	8,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
4to año	10,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
5to año	15,6	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
b) Alumnos ayudantes	68,4	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
1er año de servicio	14,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
2do año de servicio	14,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
3er año de servicio	22,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
4to y 5to año de servicio	16,8	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
<b>Total</b>	<b>2937,6</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>	<b>244,8</b>

**Tabla No.9. Estipendio.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

## Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

**Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto**  
**Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes**  
**Código: GC-02.05.04 Elemento 80.04 - Otros servicios de mantenimiento.**

Centro de Costo: **Universidad de Matanzas**  
 Área de Responsabilidad:

(En miles de pesos)

Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>80-Otros gastos</b>	<b>356,4</b>	<b>28,5</b>	<b>34,7</b>	<b>29,2</b>	<b>36,7</b>	<b>25,5</b>	<b>36,7</b>	<b>23,2</b>	<b>11,0</b>	<b>38,7</b>	<b>29,2</b>	<b>36,7</b>	<b>26,2</b>
80.04-Otros servicios de mantenimiento	356,4	28,5	34,7	29,2	36,7	25,5	36,7	23,2	11,0	38,7	29,2	36,7	26,2
Detallar:													
Mantenimiento y Reparación Equipos Transporte	131,0	18,0	10,0	10,0	12,0	10,0	12,0	7,0	6,0	14,0	10,0	12,0	10,0
Mantenimiento y Reparación Equipos Informáticos	149,4	10,5	16,7	11,2	16,7	10,5	16,7	11,2		16,7	11,2	16,7	11,2
Mantenimiento y Reparación Hidráulico	55,0		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Mantenimiento y Reparación Del Redes de Comunicación	9,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0
Mantenimiento y Reparación Pizarra Telefónica	12,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>1069,1</b>	<b>85,5</b>	<b>104,2</b>	<b>87,6</b>	<b>110,2</b>	<b>76,5</b>	<b>110,2</b>	<b>69,6</b>	<b>33,0</b>	<b>116,2</b>	<b>87,6</b>	<b>110,2</b>	<b>78,6</b>

**Tabla No.10. Servicios de Mantenimiento.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

**Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto**  
**Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes**  
**Código: GC-02.05.05 Elemento 80.05 - Servicios recibidos de personas naturales.**

Centro de Costo: **Universidad de Matanzas**  
 Área de Responsabilidad:

(En miles de pesos)

Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>80-Otros gastos</b>	<b>1168,8</b>	<b>9,5</b>	<b>122,0</b>	<b>121,8</b>	<b>104,5</b>	<b>105,0</b>	<b>121,5</b>	<b>121,5</b>	<b>34,0</b>	<b>120,0</b>	<b>121,0</b>	<b>121,0</b>	<b>67,0</b>
80.05 - Servicios recibidos de personas naturales.	1168,8	9,5	122,0	121,8	104,5	105,0	121,5	121,5	34,0	120,0	121,0	121,0	67,0
Detallar:													
Servicios de mant y reparación cosntruct	1107,0	4,0	117,0	117,0	100,0	100,0	117,0	117,0	30,0	115,0	115,0	115,0	60,0
Mto de Areas Verdes	48,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Servicios de impresión	13,8	1,5	1,0	0,8	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	2,0	2,0	3,0
<b>Total</b>	<b>3506,4</b>	<b>28,5</b>	<b>366,0</b>	<b>365,4</b>	<b>313,5</b>	<b>315,0</b>	<b>364,5</b>	<b>364,5</b>	<b>102,0</b>	<b>360,0</b>	<b>363,0</b>	<b>363,0</b>	<b>201,0</b>

**Tabla No.11. Servicios recibidos de personas naturales.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

**Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto**  
**Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes**  
**Código: GC-02.05.06 Elemento 80.06 - Otros servicios contratados.**

Centro de Costo: **Universidad de Matanzas**  
 Área de Responsabilidad:

(En miles de pesos)

Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>80-Otros gastos</b>	<b>1682,5</b>	<b>105,9</b>	<b>158,1</b>	<b>147,9</b>	<b>137,9</b>	<b>149,7</b>	<b>102,9</b>	<b>147,9</b>	<b>138,3</b>	<b>177,9</b>	<b>107,9</b>	<b>158,7</b>	<b>149,1</b>
80.06-Otros servicios contratados.	1682,5	105,9	158,1	147,9	137,9	149,7	102,9	147,9	138,3	177,9	107,9	158,7	149,1
Detallar:													
Servicio de Agua	345,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8
Mto de Areas Verdes	48,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Telefono y Fax	360,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Servicios de Conectividad	296,5	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7
Serv. Gastronom. para Activ.	7,0	0,2	0,4	0,2	0,2	2,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	1,0	2,0
Servicio Alq. del Transporte	112,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	0,6	10,2	10,2	10,2	9,6
Serv. de Contrat. de Artistas	513,0	8,0	60,0	50,0	40,0	50,0	5,0	50,0	50,0	80,0	10,0	60,0	50,0
<b>Total</b>	<b>5047,5</b>	<b>317,8</b>	<b>474,4</b>	<b>443,8</b>	<b>413,8</b>	<b>449,2</b>	<b>308,8</b>	<b>443,8</b>	<b>415,0</b>	<b>533,8</b>	<b>323,8</b>	<b>476,2</b>	<b>447,4</b>

**Tabla No.12. Otros servicios contratados.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto													
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes													
Código: GC-02.05.07 Elemento 80.07 - Servicios profesionales.													
Centro de Costo:		Universidad de Matanzas											
Área de Responsabilidad:													
(En miles de pesos)													
Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>80-Otros gastos</b>	<b>164,4</b>	<b>7,3</b>	<b>15,6</b>	<b>17,0</b>	<b>13,7</b>	<b>19,8</b>	<b>19,3</b>	<b>14,3</b>	<b>5,3</b>	<b>16,4</b>	<b>12,8</b>	<b>10,6</b>	<b>12,3</b>
80.07 - Servicios profesionales.	164,4	7,3	15,6	17,0	13,7	19,8	19,3	14,3	5,3	16,4	12,8	10,6	12,3
Detallar:													
Servicios de Capacitación	7,4			1,2			5,0				1,2		
Servicios de Seguridad y	24,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Servicios Legales	24,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Certificación de Software	15,0			3,0		3,0		3,0			3,0		3,0
Servicios Comunales	15,6	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Servicio de Confección de	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicio de Impresión	38,3	1,5	7,3	3,0	3,4	3,5	3,0	3,0	0,0	5,6	2,5	2,5	3,0
Servicios Especializado de TV	7,0	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actualización de Licencias de	9,0			3,0			3,0			3,0			
Servicios Encuadernación Y	10,0		2,0		2,0		2,0			2,0		2,0	
Otros Servicios	9,1	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,8	0,8	1,0
<b>Total</b>	<b>493,2</b>												

**Tabla No.13. Servicios profesionales.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto													
Formato AP-02 Determinación de los gastos corrientes													
Código: GC-02.05.08 Elemento 80.08 - Otros gastos.													
Centro de Costo:		Universidad de Matanzas											
Área de Responsabilidad:													
(En miles de pesos)													
Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>80-Otros gastos</b>	<b>59,3</b>	<b>3,1</b>	<b>5,2</b>	<b>3,1</b>	<b>6,1</b>	<b>6,1</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>3,6</b>	<b>8,1</b>	<b>4,1</b>	<b>8,1</b>	<b>4,1</b>
80.08 - Otros gastos.	59,3	3,1	5,2	3,1	6,1	6,1	3,6	4,1	3,6	8,1	4,1	8,1	4,1
Detallar:													
Gastos de Almacenaje	36,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Suscripción a Eventos	8,5				2,5					3,0		3,0	
Compensación de vehículos	1,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Suscripción a Revistas	8,0		2,0			2,0				2,0		2,0	
Sellos de Timbres	5,6	0,0	0,1		0,5	1,0	0,5	1,0	0,5		1,0		1,0
<b>Total</b>	<b>177,9</b>	<b>9,3</b>	<b>15,6</b>	<b>9,3</b>	<b>18,3</b>	<b>18,3</b>	<b>10,8</b>	<b>12,3</b>	<b>10,8</b>	<b>24,3</b>	<b>12,3</b>	<b>24,3</b>	<b>12,3</b>

**Tabla No.14. Otros gastos.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**

Módulo 2: Elaboración del anteproyecto de presupuesto													
Formato AP-03 Determinación de los gastos de capital													
Código: GK-01 - Programación de los gastos de capital por componente.													
Centro de Costo:		Universidad de Matanzas											
Área de Responsabilidad:													
(En miles de pesos)													
Partida/Elemento del Gasto	Importe Total	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Compra de AFT</b>	<b>245,0</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,6</b>
Detallar:													
	245,0	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,6
<b>Total</b>	<b>245,0</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,4</b>	<b>20,6</b>

**Tabla No. 15. Gastos de capital por componentes.**

**Fuente: Información elaborada de conjunto con la entidad.**



**Paso 3.** Elaboración del informe valorativo.

Como parte de la propuesta se realiza el informe valorativo el cual contiene la argumentación de las cifras presentadas. Ver anexo No.7.

**3.2.3. Fase III.** Análisis, presentación y divulgación del presupuesto elaborado.

En el momento de la realización del presente trabajo, aún no se han desarrollado a cabalidad los pasos para la aplicación de esta fase, no obstante, serán presentadas las tareas previstas a ejecutar.

**Paso 1.** Análisis de la información con los responsables de partidas de gastos y las áreas implicadas.

Se coordinará una reunión con todas las áreas para explicar los montos que se fueron priorizando y quedaron finalmente en el anteproyecto (2019), los cuales serán entregados a la instancia superior (MES). Esta tarea es de gran importancia debido a que todas las áreas implicadas deben conocer de lo que fue solicitado qué no se aprobó en el anteproyecto final, pues no en todos los casos se puede cumplir con las solicitudes ya que cuando se suman todas, las cifras son elevadas y hay que ajustarlas a la realidad.

**Paso 2.** Presentación de los resultados para su revisión y aprobación.

Se prevé concertar un despacho con la dirección de la Universidad, donde la dirección de economía explique la propuesta, se hagan los reajustes pertinentes (en caso que se requiera) y posteriormente entregarlo al organismo superior para su aprobación.

Está previsto un despacho del mismo en esta instancia, como parte de este propio proceso. Ver anexo No.8.

**Paso 3.** Divulgación del presupuesto, una vez aprobado.

Luego de ser aprobado el presupuesto, por la instancia superior, se procede a la divulgación a través de las vías que tiene establecida la entidad, para que sea de conocimiento tanto de los directivos como de los trabajadores.

**Conclusiones parciales**

En el capítulo se muestran los resultados de los métodos investigativos con los cuales fueron confeccionados los pasos a seguir en las diferentes fases para la elaboración del presupuesto del año 2019 en la Universidad de Matanzas. Debe tenerse en cuenta que este proceso es anual y en cada momento pueden agregarse o suprimirse otros pasos de acuerdo a las características del momento y a las condiciones del personal que lo vaya a ejecutar.

### **Recomendaciones**

Recomendamos a la dirección de la Universidad de Matanzas, especialmente a la Dirección General 1 y su Dirección Económica lo siguiente.

1. Que se siga teniendo en cuenta la implementación de las etapas del ciclo presupuestario como un sistema y se profundice en los mecanismos a implementar en cada una de ellas.
2. Que se utilicen los resultados de esta investigación como herramienta para la capacitación tanto del personal directivo como de los trabajadores que laboran en el área económica.
3. Que se continúe trabajando en la búsqueda de soluciones para lograr una mejor elaboración en esta entidad.

### **Conclusiones**

1. La consulta bibliográfica realizada permitió la elaboración del marco teórico de la investigación, a la vez que se pudieron abordar diferentes temas necesarios para la realización de la misma.
2. La secuencia de pasos propuesta, para la elaboración del presupuesto del año 2019 para la Universidad de Matanzas, brinda a la Universidad de Matanzas una herramienta dinámica para cumplir con la primera etapa del ciclo presupuestario, dando paso al cumplimiento del resto de las etapas.
3. Se logró aplicar la secuencia de pasos propuesta, obteniendo con ello, fundamentalmente, la elaboración del anteproyecto de presupuesto para el 2019 y la actualización del procedimiento para estos fines.

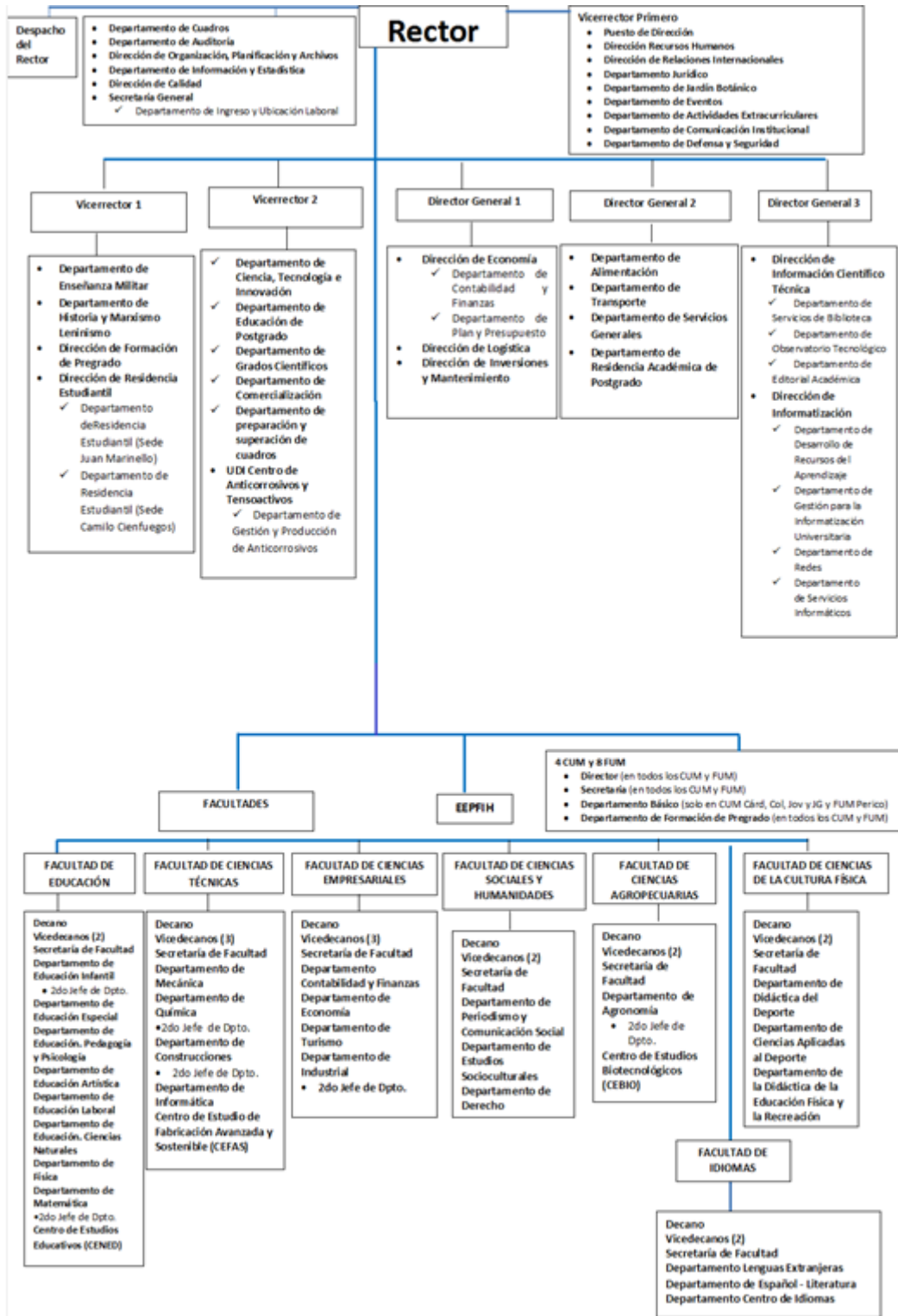
## Bibliografía

1. Aguilar, Isela A,(2002). Planeación Financiera de la Empresa Industrial. marzo de 2002.
2. Alpízar, Santana. Lic Miriam, ( 2012). La Educación Superior Cubana y su Financiamiento:ituación actual y pespectivas de desarrollo futuro. s.l., Cuba : Pedagogias Unversitaria, (2012). Vol. XVII, No 5.
3. Anderson, Mathew, (2017). El futuro de la Educacion Superior ante un presupuesto con limitaciones sin presedente. 3 de agosto de 2017.
4. Arango, Jiménez. Luis E, (2012). Definición de la Educacion Superior en Colombia. diciembre de (2012).
5. Brearley, R y S Myer,(1994). Fundamento de Financiacion Empresarial, Tercera Parte. cuarta edicion s.l. : Editorial McGraw-Hill,( 1994).
6. Burbano, Jorge, (1998). Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeacion y Control. s.l., Mexico : Editorial Mc gran-Hill,( 1998).
7. 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.
8. De Miranda, Mauricio, (2003). Cuba: Reestructuracion economica y Globalizacion. Bogota, Colombia : Centro Editorial Javeriano,( 2003).
9. Díaz, Oscar F,( 2011). Sistema de Gestión Financiera, 1 de diciembre de 2011.
10. Emery, Douglas R, (2000). Fundamentos de Administracion Financiera. Mexico: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,( 2000).
11. Farfán, José Manuel,(2003). La Gestión Financiera en las entidades,( 2003)
12. Flores, Ivette-Ruth, (2015). El Proceso de Planificación y el Prespesto Gubernamental. 2015.
13. Gancino, Adriana I, (2010). La Planificación Presupuestaria y su incidencia en la formación financiera de la Fundación Pastaza en el período,(2009; 2010).
14. Lozano, Arey. 2018. Presupuestos. *Monografia.com* S.A,(2018). Consultado en marzo,(2018).
15. Martinez, Ing Beatriz I,(2010). Analisis Comparativo de las Principa;es Herramientas de Planeacion Financiera. noviembre de, (2010).

16. Medina, Daimari Hernández. 2014. Trabajo de Diploma. Procedimiento para la elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello Vidaurreta". Matanzas : s.n., 2014.
17. Mendoza, Rojas. Javier, ( 2017). Financiamiento de la educación superior en la primera mitad del gobierno de Enrique Peña Nieto. abril-junio de, ( 2017).
18. MES, Ministerio de Educación Superior, (2017). Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior. La Habana : Editorial Universitaria Félix Varela, (2017).
19. Miller, Herman,( 2000). Gestión Financiera, ( 2000). Consultado en marzo de (2018).
20. Ministerio de Economía y Planificación, (2016). *Resolución Rectoral 614*. Matanzas: s.n., (2016).
21. Morenos, Joaquin, (2002). Las Finanzas en la Empresa:información, análisis, planeación y reestructuración de las entidades. s.l., Mexico : Editorial Continental, ( 2002).
22. Perdomo, Abraham, (2001). Elementos Básicos de Administración Financiera. novena edición s.l., Mexico : Editorial PEMA, (2001).
23. —. 2002. Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera. s.l., Australia : Editorial International Thomson,( 2002).
24. Pinar, Camila - Stefania Rivas, (2018). Concepto de Gestión Financiera. *Monografias.com S*, ( 2018). Consultado en marzo 2018.
25. Ribot, Vazquez Elisset,( 2015). Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas. Matanzas, Cuba : s.n.,( 2015).
26. Sanchez, Inocencio,( 2009). Temas Financieros, Planificación Financiera-Herramientas. 12 de octubre de 2009.
27. Sierra Maestra,( 2018). *Refleja Prensa Cubana Presupuesto Económico de 2018*. s.l. : [www.sierramaestra.cu](http://www.sierramaestra.cu), (2018). Consultado 22 de febrero de 2018..
28. Solorza, Marcia, (2015). Reformas Económicas financieras en Cuba.Reinserción al capitalismo en una etapa de crisis. 7 de diciembre de 2015.
29. Weston, J y E Brigham, ( 2001). Administración Financiera,( 2001).

Anexos

Anexo No 1. Organigrama de la Universidad de Matanzas.



**Anexo No.2.** Procedimiento para la elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello Vidaurreta". Tomado como base para la elaboración de la secuencia de pasos.

FASES/ETAPAS	PASOS
<b>I Elaboración del anteproyecto del presupuesto del estado</b>	
1. Indicaciones metodológicas. 2. Elaboración por la entidad. 3. Análisis y aprobación. 4. Presentación al organismo superior.	1. Analizar y enviar las indicaciones metodológicas generales del MINED a cada uno de los centros de costo de la universidad. 2. Cálculo del anteproyecto y confección del informe valorativo en cada centro de costo. 3. Entrega al área de contabilidad para su consolidación. 4. Aprobación en la entidad.
	5. Presentación al organismo superior de las tablas de anteproyecto y el informe valorativo.
<b>II. Aprobación de la propuesta de anteproyecto de presupuesto.</b>	
1. Análisis y aprobación de la propuesta por el organismo superior. 2. Notificación a la entidad.	1. Análisis y aprobación del anteproyecto de presupuesto en el organismo superior. 2. Notificación del presupuesto por el organismo superior. 3. Notificación a los centros de costo.
<b>III. Ejecución y control del presupuesto.</b>	
1. Ejecución. 2. Control de la ejecución. 3. Modificación presupuestaria. 4. Verificación presupuestaria.	1. Desagregación y programación mensual por cada centro de costo. 2. Entrega al área de contabilidad para su consolidación. 3. Entrega y análisis de los estados financieros, tablas de ejecución del presupuesto e informes valorativos mensuales al organismo superior. 4. Análisis de indicadores económicos financieros mensuales. 5. Propuesta y aprobación de modificación presupuestaria. 6. Verificaciones presupuestarias.
<b>IV. Liquidación del presupuesto.</b>	
1. Análisis de la liquidación. 2. Informe de liquidación.	1. Realizar el cierre presupuestario anual. 2. Análisis y revisión del cierre presupuestario anual. 3. Preparación del informe valorativo de liquidación. 4. Entrega del informe de liquidación al organismo superior. 5. Evaluación de la ejecución del presupuesto anual por el organismo superior.

**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.** Entrevista para aplicar a funcionarios y trabajadores.

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

1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre el proceso de elaboración 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?
4. ¿Cuáles son los pasos que se llevan a cabo actualmente en el proceso de elaboración del presupuesto en la entidad?
5. ¿Cómo cree Ud. que debe influir la elaboración del presupuesto en el Sistema de Gestión Financiera de la UM?



**Anexo No. 5. Indicaciones preliminares para la confección de la propuesta de Presupuesto del Estado para el año 2019.**

 Ministerio de Educación Superior  
Dirección de Contabilidad y Finanzas

Calle 23 esq. a F, Vedado. C. Habana  
Telef. 8382346, pizarra 8382314  
e-mail- lauchy@mes.gob.cu

---

Oficina del Director  
DCF-264

La Habana, 27 de abril de 2018  
"Año 60 de la Revolución"

**NOTA A LOS DIRECTORES ECONÓMICOS DE LAS ENTIDADES PRESUPUESTADAS DEL MES**

**Referencia: Indicaciones preliminares para la confección de la propuesta de Presupuesto del Estado para el año 2019.**

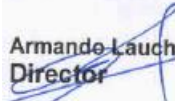
Estimados colegas:

Como ustedes conocen, y fue presentado en el XX Seminario Nacional de la Gestión Económica Financiera ya se han emitido las bases y prioridades fundamentales para la elaboración del plan y el presupuesto del año 2019 como parte del proceso de planificación financiera del Ministerio de Educación Superior.

Durante el mes de mayo se deben realizar seminarios regionales con el propósito de analizar el estado de avance en este trabajo, aun cuando no se han recibido las indicaciones del Ministerio de Finanzas y Precios.

Por esta razón se le informa que como en años anteriores se mantiene el mismo PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA PROPUESTA DE PRESUPUESTO DEL EJERCICIO FISCAL 2019, el que debe ser cumplimentado en toda su extensión para que genere un presupuesto desde la base que dé respuesta a los niveles de actividad, la misión de cada entidad y de la organización, todo esto en correspondencia con la planificación estratégica recién aprobada.

Atentamente,

  
**Armando Lauchy Sañudo**  
**Director**

C.c. / VMAS  
Rectores, Directores Generales de ECTI, DAI-OC  
Archivo



**Anexo No.6. Responsables de Partidas de Gastos.**

Conceptos	Responsables
Ingresos	Cada jefe de área será responsable del cumplimiento de su plan de ingresos.
Ingresos por Ventas	CEAT
Ingresos de proyectos	Vicerrectoría 2
Gastos de Proyectos	Vicerrectoría 2
Alimento	Dirección de Alimentación
Materiales para la Construcción	Dirección de Inversiones
Vestuario y Lencería	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Residencia Estudiantil y Residencia Académica de Postgrado.
Materiales para la Enseñanza	Vicerrectoría 1
Materiales y Artículos de Consumo	Dirección de Logística distribuye y cada área es responsable de ejecutar su asignación.
Libros y Revistas	Vicerrectoría 1, Dirección General 3.
Útiles y Herramientas	Dirección de logística distribuye y cada área es responsable de ejecutar su asignación.
Partes y Piezas de Repuestos	Dirección de Transporte.
Gas	Dirección de Alimentación
Combustibles	Dirección de Transporte (diesel, gasolina) y Dirección de Inversiones ( <i>fuel oil</i> )
Lubricantes y Aceites	Dirección de Transporte
Energía	Dirección de Inversiones
Gastos de Personal	Todos los jefes de áreas.
Viáticos	Todos los jefes de áreas.
Estipendio estudiantil	Decanos
Otros servicios de mantenimiento y reparaciones corrientes	Dirección de Inversiones, Vicerrectoría 2.
Otros Servicios Contratados	Dirección de Transporte (transportación y reparaciones menores), Dirección de servicios generales(chapea, comunales), Dirección de Extensión Universitaria (talento artístico, audio, prensa), Dirección de Inversiones (agua), Dirección General 3 (teléfono y conectividad), Dirección de Economía (servicio de valores)
Servicios Profesionales	Dirección Recursos Humanos (capacitación, fumigación), Aseguramiento a la docencia (impresiones), Departamento Jurídico (servicios jurídicos), Dirección de Inversiones (servicios de ingeniería y arquitectónicos)
Reparación y mantenimiento de viales	Dirección de Inversiones.
Servicios de mantenimiento y reparación constructiva	Dirección de Inversiones.
Gastos de Capital	Dirección de Inversiones.

## **Anexo No.7. Informe valorativo Anteproyecto del Presupuesto para el año 2019.**

### **Introducción**

Como parte del proceso de planificación presupuestaria para el año 2019, nos corresponde la elaboración y presentación del Anteproyecto de Presupuesto, a partir de las indicaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Educación Superior (MES).

La Universidad de Matanzas, como unidad presupuestada del Ministerio de Educación Superior, presenta su anteproyecto de presupuesto para el año 2019, elaborado bajo los principios del Sistema Presupuestario Cubano, utilizando la información proveniente de sus estados financieros y sus notas, de los indicadores aprobados, y del análisis de sus obligaciones tributarias.

En la presentación de este anteproyecto se proporciona la información de los recursos presupuestarios mínimos necesarios para garantizar los niveles de actividad previstos para el año 2019, derivados de un análisis en cada área de las necesidades para garantizar los objetivos definidos para este período de acuerdo a la planeación estratégica, aplicando fundamentalmente la técnica del presupuesto Base Cero, teniendo en cuenta, como criterio de referencia, el comportamiento histórico de la ejecución de los presupuestos anteriores, todo ello en función de la satisfacción de las necesidades y de la calidad de la formación de nuestros profesionales.

### **Desarrollo**

Recursos Financieros.

Para el año 2019, la Universidad de Matanzas pronostica un total de “Ingresos en operaciones” de 823.7MP, manteniendo el mismo valor del año 2018. El Ingreso por Ventas de acuerdo al compromiso de las producciones del Centro de Estudio Anticorrosivo y Tenso Activo son de 200.00 MP lo que representa un 24.3 % del total de Ingresos.

En cuanto a los ingresos al Presupuesto relacionados con la fuerza de trabajo, los valores se planificaron en correspondencia con los gastos por este concepto, asociados a la plantilla aprobada para este período, teniendo en cuenta que la misma sea cubierta en su totalidad previendo, además, los incrementos que deben producirse por categorías docentes y grados científicos, así como la antigüedad docente, los resultados positivos en las evaluaciones, la incorporación de recién graduados de nivel medio y superior, el fortalecimiento de la integración que tiende a la creación de unidades administrativas con crecimiento de la plantilla de trabajadores y profesores a

tiempo completo, así como la apertura de nuevas carreras tanto en la sede central como en los CUM lo cual deriva en aumento en la contratación de profesores a tiempo parcial dado el considerable crecimiento en la matrícula.

Total de Gastos Corrientes.

Los valores totales de Gastos Corrientes propuestos para 2019 no muestran incrementos notables con relación al notificado en el 2018. Se propone una cifra de 28.883,4 MP.

En general se considera que la relación con el presupuesto del 2018 muestra un mejor equilibrio, en tanto las diferencias, aun cuando son por incrementos, están asociadas, fundamentalmente, a una planificación realizada a partir de las necesidades reales de cada área, además la técnica del presupuesto Base Cero en función del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Gastos de Personal.

Se planifica para el año 2019 un Gasto de Personal de 16.135,0 MP de ello 14.790,6MP corresponden a salario y 1 344,4 MP a las vacaciones acumuladas.

Materias Primas y Materiales.

En general, el total del gasto de esta partida es de 2 605,7MP. La cifra se calculó fundamentalmente, sobre la base de los contratos actuales, que serán renovados con los principales proveedores, y las proyecciones de nuevos contratos, a partir de las necesidades previstas para el próximo año. No obstante, en el análisis de sus elementos se detallan los comportamientos de los mismos.

Alimentos.

Aunque se mantiene como premisa de la Universidad asegurar la alimentación de estudiantes y trabajadores del centro y mantener en las ofertas del comedor, en la medida de lo posible, al menos 5 platos por comensal, el comportamiento actual del mercado de estos productos conspira contra tal propósito. No obstante, la universidad continúa realizando gestiones en la búsqueda de nuevos suministradores.

En ese sentido, se proyecta una cifra de 2098,5 MP, que representa un aumento del 2% con relación al año en curso, determinado fundamentalmente por el incremento del claustro a tiempo completo y tiempo parcial, incremento del personal administrativo, así como el incremento de becados.

Materiales de la Construcción.

En este elemento se planifica un valor de 11,2 MP, ya que durante el año se prevé realizar grandes acciones de mantenimientos y reparaciones constructivas motivados por el gran deterioro de la planta física.

Vestuario y Lencerías.

## Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas

---

Se proyecta un gasto de 16.3 MP, superior al de 2018 en un 27.2%, principalmente, por el hecho de que para el próximo año se prevé realizar una reposición de la ropa de trabajo (uniformes y otros) entregada en años anteriores.

Materiales para la Enseñanza.

En este elemento se planifica un valor de 208.0 MP, superior al real del 2018 en un 15.9%. La propuesta se justifica por el incremento de la cantidad de estudiantes para el próximo curso en cada una de las modalidades de estudio.

Materiales y Artículos de Consumo.

Se propone la cifra de 209.0 MP, superior en un 20.0% respecto a lo planificado para el año actual ya que para el próximo año se prevé incrementar sustancialmente el empleo de estos recursos fundamentalmente a partir del incremento de matrícula.

Libros y Revistas.

Para el 2019 se propone en esta partida 30.5 MP motivado por el incremento considerable de la matrícula en el curso 2017-2018 y 2018-2019.

Útiles y Herramientas.

En este caso, se prevé realizar una renovación de las herramientas que utilizan en el taller de transporte y mantenimiento, así como la compra de útiles de escritorio y oficina, de cocina- comedor, utensilios deportivos, entre otros. En este sentido se propone un nivel de gastos de 11.2 MP.

Partes y Piezas de Repuesto.

En esta partida se prevé un monto de 21.0 MP ya que el estado técnico de una gran parte de nuestros vehículos es deficiente, provocando que su índice de aprovechamiento técnico sea bajo, por lo que se hace necesario la compra de partes y piezas de repuesto para mejorar la eficiencia del parque de vehículos con el que contamos.

Combustibles y Lubricantes.

Se proponen 133.6 MP para el 2019 en esta partida, teniendo en cuenta las asignaciones en este sentido.

Otros Gastos.

Viáticos.

Se planificaron nuevos viajes relacionados con los proyectos institucionales, así como las actividades para la formación doctoral, las comisiones de carreras, entre otras actividades vinculadas a la docencia. La universidad asume la función de capacitación de profesores de la enseñanza media y media superior en todos los municipios de la provincia, además de asegurar el resto de las actividades de todas las áreas del centro, por lo que se planifica un valor de 240.0 MP,

Estipendio a Estudiantes.

Para el cálculo del Estipendio de estudiantes para el año 2019 se tuvo en cuenta la matrícula promedio equivalente con los importes que corresponde pagar por cada año. Como ya se ha mencionado anteriormente la matrícula para el próximo año se incrementará notablemente por lo que se pronostica un gasto de 2 937.6 MP, Adicionalmente existe un programa en la Universidad para incrementar el movimiento de alumnos ayudantes.

Otros Servicios de mantenimientos y reparaciones corrientes.

Se planifica un valor de 356.4 MP, este notable incremento está dado por los mantenimientos de vehículos, equipos de computación, de refrigeración, a las calderas, entre otros; pero el monto que más incide, es el mantenimiento constructivo dado por el deterioro de la planta física.

Otros servicios Contratados.

La cifra que se propone para el 2019 es 1682.5 MP, superior. En ello incide el pago del servicio de agua, telefonía, la tercerización de servicios de mantenimiento de áreas verdes, servicio de limpieza a las diferentes áreas de las sedes Juan Marinello y Camilo Cienfuegos, alquiler de transporte tanto para el traslado de personal como transporte de carga para el traslado de materiales de la construcción y otros recursos asignados a la Universidad, así como la distribución de recursos a las CUM. Además se prevé el pago de talento artístico como parte del aseguramiento de las principales actividades de las organizaciones juveniles y de la institución.

Servicios Profesionales.

El valor que se propone para el 2019 es 164.4 MP, superior. En esta partida los valores más significativos están dados por los servicios de impresión de documentos, así como el pago de servicios jurídicos.

Otros Gastos.

En este elemento se planifican 59.3 MP. En el mismo, el monto de más incidencia es el de suscripción de eventos.

**Anexo No.8. VMAS-234. Indicaciones para el despacho del Plan 2019.**



Calle 23 N° 565 e/ F y G Vedado  
Ciudad de La Habana, Cuba  
Tel.: (537) 55 2338 y 834 4391  
e-mail: [mes@meduiv.edu.cu](mailto:mes@meduiv.edu.cu) / [veco@meduiv.edu.cu](mailto:veco@meduiv.edu.cu)

VMAS-234

La Habana, 11 de mayo del 2018  
"Año 60 de la Revolución"

**NOTA A LOS RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES, DIRECTORES DE ECTI, GEMES, DAI**

*Asunto: Control a la Elaboración del Plan 2019.*

Según el cronograma aprobado por la Dirección del MES para la elaboración del plan y presupuesto 2019, corresponde realizar en la primera quincena del mes de junio despachos con cada entidad para chequear como marcha la confección de las principales categorías que lo conforman. En esta oportunidad nos detendremos a valorar las categorías del sector Externo y Defensa y Orden interior, para lo cual deben traer las principales propuestas a incluir en la versión final de dicho plan. Estos despachos se realizarán por regiones del país como se acostumbra a hacer en estos casos, de la forma siguiente:

- ✓ Región Oriental el 7 de junio
- ✓ Región Central el 8 de junio
- ✓ Región Occidental del 11 y 12 de junio

Le solicito tomar todas las medidas que correspondan, para garantizar la participación en estos despachos del especialista o técnico que elabora el plan, lo que nos permitirá mayor precisión y cumplimiento de los objetivos previstos.

Le adjunto cronograma de los despachos.

Saludos,

Miriam Alpízar Santana  
Viceministra

c.c: José Ramón Saborido Loidi, **Ministro**