

# 15

## LA GESTION DEL PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS VS MEJORA EN LA FORMACION ECONOMICA DE SUS DIRECTIVOS

### BUDGET MANAGEMENT AT THE UNIVERSITY OF CIENFUEGOS VS IMPROVEMENT IN THE ECONOMIC TRAINING OF ITS MANAGERS

Damarys Hernández Castillo<sup>1</sup>

E-mail: [dhernandez@ucf.edu.cu](mailto:dhernandez@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9538-7986>

Yenis Morales Piñero<sup>1</sup>

E-mail: [ympinero@ucf.edu.cu](mailto:ympinero@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7010-7549>

Edelmis Chapis Cabrera<sup>1</sup>

E-mail: [ecchabrera@ucf.edu.cu](mailto:ecchabrera@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8359-6273>

Elvys Chapis Cabrera<sup>1</sup>

E-mail: [echapis@ucf.edu.cu](mailto:echapis@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6321-0086>

<sup>1</sup>Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Hernández Castillo, D., Chapis Cabrera, E., Morales Piñero, Y., & Chapis Cabrera, E. (2023). La gestión del presupuesto en la universidad de Cienfuegos vs mejora en la formación económica de sus directivos. *Revista Conrado*, 19(S1), 137-146.

#### RESUMEN

La gestión del presupuesto en las universidades, es un proceso que, por tradición, se les ata a las áreas encargadas de la economía, las finanzas y sobre todo a las áreas dedicadas a la planificación. La experiencia en las investigaciones de esta índole, así como las evaluaciones que se realizan año tras año sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores de la planeación estratégica, han evidenciado dificultades en la formación económica de todos los que influyen en la conformación de un plan correcto para periodos futuros. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar una secuencia de pasos para la gestión del presupuesto en la Universidad de Cienfuegos, que, a la vez, contribuya a la formación económica de los implicados, propicie la participación de todos e incremente la calidad en la gestión del presupuesto, considerado este, como la vía fundamental de financiamiento en las instituciones de la educación superior cubana. Para ello, se utilizaron métodos teóricos y empíricos que permitieron diseñar dicha secuencia, cuya meta fundamental es la modificación de los modos de actuación de los implicados y la calidad en la búsqueda y ejecución del financiamiento.

#### Palabras clave:

Gestión del presupuesto, planificación, formación económica.

#### ABSTRACT

Budget management in universities is a process that, by tradition, concerns the areas in charge of economics, finance and, above all, the areas dedicated to planning. The experience in investigations of this nature, as well as the evaluations that are carried out year after year on the fulfillment of the objectives and indicators of strategic planning, have shown difficulties in the economic training of all those who influence the formation of a plan correct for future periods. The objective of this work is to elaborate a sequence of steps for budget management at the University of Cienfuegos, which, at the same time, contributes to the economic training of those involved, encourages the participation of all and increases the quality of budget management. The Budget is considered, as the fundamental way of financing in the institutions of Cuban higher education. For this, theoretical and empirical methods were used that allowed designing said sequence, whose fundamental goal is the modification of the modes of action of those involved and the quality in the search and execution of financing.

#### Keywords:

Budget management, planning, economic training

## INTRODUCCION

Un presupuesto se refiere a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para alcanzar un determinado objetivo o acometer un proyecto (Pérez Brito & Fernández Andrés, 2005). De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el gasto, que va a suponer la realización de dicho objetivo, por tanto, la planificación del presupuesto de gastos en una universidad, la ejecución del mismo, así como la interpretación de los resultados de dicha ejecución son habilidades a formar y desarrollar en los directivos universitarios.

Conocer de economía y finanzas, permite a las personas controlar los ingresos y los gastos, el ahorro, las inversiones, entre otros muchos aspectos que pueden afectar el día a día de cualquier institución. Por tanto, gestionar un presupuesto, permite a todos los implicados establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Tener una buena formación económica permite un mejor control y, por tanto, una mejor gestión del presupuesto.

La formación económica es considerada necesaria, a la hora de gestionar el financiamiento de cualquier actividad en el ámbito universitario. Desde esta perspectiva, se conoce que todos los directivos administran, no solo personas si no también recursos materiales y financieros, por lo que es significativo que tengan las habilidades esenciales para la gestión del financiamiento de todos los procesos vitales del área donde se desempeñan.

De esta forma, la relación que se establece entre los aspectos de la economía y el proceso de formación es necesaria y está en correspondencia con las directrices en materia de educación superior a través de las fronteras (Francia. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006) que establecen, que los usuarios de servicios profesionales, comprendidos los empleadores, confíen plenamente en las habilidades de los profesionales que son formados por las universidades. Esta postura se convierte en eslabón importante del proceso formativo en sus sentidos más amplios educativo, instructivo y desarrollador.

En la actualidad, aun cuando los programas de formación han avanzado mucho y mantienen acciones en sus currículos, que permiten el vínculo de la economía con casi todas las carreras que se estudian en Cuba, se siguen manifestando dificultades en los graduados, a la hora de la gestión del presupuesto como fuente de financiamiento fundamental (Hernández-Castillo, 2018). Los directivos universitarios no escapan de esta tendencia.

Si se considera que la educación superior tiene la responsabilidad social de satisfacer las necesidades técnicas, económicas y sociales de un país, como han referido (Álvarez, 1999; Horrutiner, 2008; Díaz-Canel Bermúdez, 2016; Saborido, 2018), es paradójico que el personal que labora en las instituciones universitarias muestre dificultades desde este punto de vista. Por la diversidad de especialidades que se estudian en estos centros, los directivos, suelen proceder de diferentes ramas de la ciencia, distintas a las ciencias económicas y contables, lo cual explicaría las dificultades, que desde el punto de vista de la formación económica podrían tener, no obstante, eso no los exime de sus responsabilidades a la hora de gestionar y satisfacer la demanda de recursos materiales y financieros para lograr alcanzar los objetivos estratégicos.

Es así que en la Universidad de Cienfuegos se propicia la gestión del presupuesto desde la base de la pirámide organizacional como está establecido, lo que se vincula con una serie de acciones que a la vez incentivan el proceso de formación económica en todos los niveles de la cadena de mando.

Los métodos empleados para la realización de la investigación han sido: Métodos del nivel teórico: Histórico - lógico: Para el análisis del comportamiento de la formación económica como parte del proceso de gestión del presupuesto donde intervienen todos los directivos y trabajadores. El Analítico-sintético: ha estado presente en el estudio de las fuentes de información, a la hora de establecer las precisiones a trabajar en la gestión del presupuesto, así como en la detección de deficiencias relacionadas con este proceso y que se dan mensualmente cuando se realiza el análisis económico financiero de la organización.

El método sistémico propició, en el diseño de la secuencia de pasos que contribuye a elevar la calidad de la gestión del presupuesto e incide en la formación económica de los directivos, toda vez que ayuda a la transformación de sus modos de actuación desde este punto de vista.

### Métodos del nivel empírico:

Los métodos empíricos fueron usados al analizar los documentos que facilitaron la consulta de publicaciones científicas, legislaciones, normas y documentos rectores.

La observación abierta, sistemática y participativa en cada una de los momentos en que se manifiesta la gestión del presupuesto, así como los métodos propios del análisis económico financiero.

Para apoyar la gestión del presupuesto en la Universidad de Cienfuegos y minimizar las insuficiencias detectadas en cuanto a la formación económica se plantea como propósito de este trabajo la elaboración de una secuencia

de pasos para la gestión del presupuesto en la Institución que a la vez estimule la formación económica de los directivos.

El documento que se presenta se organiza en epígrafes que tratan algunos aspectos teóricos sobre la gestión del presupuesto, la formación económica y la propuesta en sí, como una alternativa que impacta directamente en los modos de actuación de los directivos de las universidades.

## DESARROLLO

### *Algunas reflexiones sobre la gestión del presupuesto y la formación económica*

La economía cubana ha sido objeto en los últimos años de profundos cambios, los cuales han exigido perfeccionamiento en todos los mecanismos de gestión, incluida la gestión del presupuesto. La aplicación de técnicas que permitan tomar decisiones acertadas en el momento oportuno es indispensable para el uso óptimo de los recursos con que se cuentan.

Es por eso que la planificación en Cuba ha constituido y constituye un poderoso instrumento que incide sobre el uso racional de los recursos materiales y financieros del país (Pérez Brito & Fernández Andrés, 2005). Desde ese punto de vista, en esta nación la (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2022) define al Presupuesto del Estado como un balance de ingresos y gastos a nivel de país, para el que se tienen en cuenta las condiciones de la economía, las capacidades de ingresos y la racionalidad de los gastos. Es un instrumento del Estado en el cual, con los ingresos que se prevén recaudar y otras fuentes de financiamiento, se respaldan los gastos que permiten el sostenimiento de los servicios públicos y el desarrollo económico del país, a partir de financiar producciones y servicios, así como las inversiones del sector presupuestado, de infraestructura e importancia estratégica

Uno de los sectores donde se ejecuta este financiamiento que otorga el Estado, es el de la educación superior, donde al igual que en otros, el presupuesto se encuentra en todas las etapas del proceso administrativo (Figura 1.)



Figura 1. Etapas del proceso administrativo

Se hace referencia entonces a:

- **Etapas de previsión:** en la que es fundamental tener, de forma anticipada, todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto
- **Etapas de planeación.** Aquí se proyecta qué es lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, por lo que se prevén todas las posibles acciones, en correspondencia con los objetivos diseñados y sobre la base de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.
- **Etapas de organización.** En este aspecto se decide quiénes serán los responsables de la ejecución de los gastos, en función de la actividad o proceso para el que se está destinando, por lo que debe existir una estructura que, de manera adecuada, proporcione el desarrollo de la Institución. Será necesario elaborar tantos presupuestos como áreas de responsabilidad existan, para esto es muy importante definir las vías por las cuales serán registrados estos gastos para que luego puedan analizarse los indicadores de ejecución.
- **Etapas de integración.** Para lograr cumplir los objetivos estratégicos de la Institución es necesario que el presupuesto se conforme de lo particular a lo general, el presupuesto de cada área, de forma consolidada es el presupuesto de la organización, o sea por lo que la información debe
- **Etapas de dirección.** Es fundamental que los directivos conozcan las políticas que deben ser seguidas, pues de esta forma, guían a sus subordinados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para los que el presupuesto es el soporte.

- Etapa de control. Aquí se deben balancear las cifras de gastos planificadas y que son el soporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Deben ser seleccionados los métodos para realizar el control de la ejecución del gasto presupuestario, la comparación entre el plan y el real suele ser uno muy eficaz.

Las universidades no están exentas de esta tendencia, por lo que el proceso mediante el cual se gestiona el financiamiento para actividades futuras se ha convertido en una de las tareas fundamentales en estas instituciones y apoyo al cumplimiento de la planeación estratégica.

En el Ministerio de Educación Superior (MES), al que están adscritas las universidades cubanas, la gestión del presupuesto forma parte indisoluble de la planeación estratégica, debido a las metas para el mejoramiento, desarrollo o perfeccionamiento que se plasman en objetivos y conllevan un determinado gasto material y financiero.

El que los directivos, de cualquier nivel en la cadena de mando, sepan conducir el proceso de planificación y ejecución del presupuesto, es indispensable para cumplir satisfactoriamente los indicadores establecidos en la planeación estratégica. De esta manera la formación económica de los mismos juega un papel fundamental en la gestión efectiva del presupuesto en las instituciones universitarias.

Según Álvarez (1999) la formación es el proceso y el resultado cuya función es la de preparar al hombre en todos los aspectos de su personalidad. En el sentido educativo, el proceso se encarga de preparar al hombre para vida, en el sentido instructivo de prepararlo para el trabajo. En el sentido desarrollador la formación se va dando ligada a la unidad entre la educación y la instrucción vinculada a la necesidad objetiva de que el hombre pueda superar -con soluciones efectivas- los conflictos a los que se enfrenta.

Según Horriutiner (2008), el término formación se emplea para caracterizar el proceso desarrollado en las universidades con el objetivo de preparar, de manera integral, al estudiante en una determinada carrera. Este proceso está marcado por dos ideas fundamentales que lo conducen: la unidad entre la educación y la instrucción y la vinculación del estudio con el trabajo.

Por su parte la economía forma parte del entorno de los seres humanos desde que se tiene uso de razón. Conceptos como escasez y valor se saben aplicar sin apenas saber que se están aplicando. La economía es la ciencia social que estudia la organización de la sociedad para producir sus medios de existencia que distribuidos entre sus miembros y consumidos por ellos, permiten que la sociedad pueda producirlos de nuevo y así

sucesivamente, proveyendo con ello, de la base material para el conjunto de la reproducción de la sociedad en el tiempo (Arrizabalo, 2011)

La economía puede dividirse en dos grandes campos: la microeconomía y la macroeconomía. La microeconomía estudia el comportamiento individual de las empresas, empleados y consumidores (conocidos como agentes económicos), además explica cómo se determinan variables tales como los precios de bienes y servicios, el nivel de salarios, el margen de beneficios y las variaciones de las rentas, todo como base para la toma de decisiones por esos agentes, con el fin de maximizar la utilidad o ganancia.

La macroeconomía, por su parte, analiza variables a mayor escala como la producción nacional total, la producción, el desempleo, la balanza de pagos, la tasa de inflación y los salarios. Propicia comprender los problemas relativos al nivel de empleo y el índice de producción o renta de un país.

Según Álvarez (1999) la formación es el proceso y el resultado cuya función es la de preparar al hombre en todos los aspectos de su personalidad. Por su parte, la economía forma parte del entorno de los seres humanos desde que se tiene uso de razón. Conceptos como escasez y valor se saben aplicar sin apenas saber que se están aplicando. La economía es la ciencia social que estudia la organización de la sociedad para producir sus medios de existencia que distribuidos entre sus miembros y consumidos por ellos, permiten que la sociedad pueda producirlos de nuevo y así sucesivamente, proveyendo con ello, de la base material para el conjunto de la reproducción de la sociedad en el tiempo (Arrizabalo, 2011)

Por tanto, se establece una relación necesaria entre los aspectos de la economía y el proceso de formación. Esta postura se convierte en eslabón importante del proceso formativo en sus sentidos más amplios educativo, instructivo y desarrollador.

Las tendencias internacionales señalan como soporte a la gestión del presupuesto o la planificación al análisis económico financiero que debe ser realizado como diagnóstico de la situación que -en ese orden- tiene cualquier organización, así lo han establecido algunos autores como (Meigs & Meigs, 1992; Gitman, 2003; Mallo, & Merlo, 1995; Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 2004; Nava Rosillón, 2009; Eslava, 2010; Van Horne, 2012; Lauchy, & Fernández, 2020; Lauchy, & Ruano, 2020), entre muchos otros.

La información económico financiera procede de la contabilidad, su análisis e interpretación es considerado por Demestre, Castells, & González (2001) como un



instrumento poderoso de la administración y base para la gestión. Se coincide con estos investigadores cuando señalan que el uso inteligente de esta información probablemente solo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en una organización, comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final: los estados financieros y su análisis e interpretación, lo que permite conocer la realidad que subyace tras esa información y gestionar de forma efectiva el financiamiento que permita la ejecución de los niveles de actividad.

Los directivos universitarios y específicamente en la Universidad de Cienfuegos, aun cuando muchos se han superado en temas de la economía, la contabilidad y las finanzas, todavía muestran dificultades en la planificación, ejecución y control del presupuesto de las áreas de las cuales son responsables. Es por eso que todas las acciones que propicien la formación económica son bien recibidas porque traen consigo un aumento en la calidad de la gestión del presupuesto.

#### ***Diagnóstico sobre la gestión del presupuesto en la Universidad de Cienfuegos***

Para la realización del diagnóstico sobre la gestión del presupuesto en la Universidad de Cienfuegos se sigue la siguiente lógica:

Revisar los documentos que rigen el presupuesto en la Universidad, se tiene en cuenta la Ley de Presupuesto vigente en Cuba, planeación estratégica de la Universidad, metodología por la cual se solicitan los gastos necesarios para desarrollar las actividades fundamentales de una institución de este tipo, así como resultados de la ejecución del presupuesto en los últimos años. A la vez se pueden hacer entrevistas o encuestas a los usuarios del presupuesto en función de determinar las principales insuficiencias que este manifiesta.

Se determinan las dificultades fundamentales o problemas relacionados con la gestión del presupuesto, sus causas y consecuencias.

Identificar las posibles áreas de mejora.

Para la realización del diagnóstico de la actividad presupuestada en la Universidad de Cienfuegos se revisaron los siguientes documentos:

- Anteproyecto de presupuesto para los años 2020; 2021; 2022.
- Notificación del presupuesto para los años 2020; 2021; 2022.

- Análisis económico financiero, años 2020 y 2021: documento que se presenta al Consejo de Dirección con una frecuencia mensual.
- Entrevistas a los directivos de la universidad sobre la gestión del presupuesto en sus áreas.

Resultados del análisis documental:

- ***Anteproyecto Presupuesto:*** en la revisión de los documentos que amparan el Anteproyecto de 2020 se evidenció el seguimiento de la metodología que rige la solicitud del financiamiento para el Ministerio de la Educación Superior. En este caso, no se encontraron archivados todos los documentos primarios, que respaldan las solicitudes de financiamiento desde los niveles más bajos de la cadena de mando.

En el caso de la solicitud de presupuesto para el 2021, se dispuso de una nueva metodología desde el MES, la que fue seguida para la confección de la documentación, de esta manera, la metodología contaba de una herramienta en Excel donde se demandaban las cifras de gastos por los siguientes conceptos:

- Ingresos al presupuesto
- Impuestos, tasas y contribuciones
- Gastos de salarios
- Gastos Corrientes de Bienes y Servicios.
- Gastos de Capital

Para el 2022, se sigue la misma metodología y se tienen registrado de forma digital o impresa las pruebas documentales de las solicitudes de financiamientos que demandan las áreas de interés de la Universidad.

Fueron revisados, además, las notificaciones presupuestarias de los años estudiados, para conocer si las cifras de gastos demandados fueron las otorgadas por el MES. En este caso se mostraron diferencias entre estos datos como consecuencia del escenario económico financiero que estaba viviendo el país en el momento de otorgar dicho financiamiento.

El gráfico muestra en los últimos cuatro años a cuánto ha ascendido el presupuesto notificado para los ejercicios económicos de la Universidad. En estas diferencias han incidido directamente la situación económica que tiene el país, recrudecido por el Bloqueo Económico contra Cuba. Aun así, estas cifras han alcanzado para ejecutar las actividades fundamentales de la Universidad como aparece a continuación en la Figura 2.



Figura 2. Plan y ejecución de gastos del periodo 2017-2021

En la figura se muestra que la ejecución de gastos ha estado en porcentajes muy cercanos a lo planificado, por lo que clasifica como una ejecución aceptable. Esta situación muestra el seguimiento y control de presupuesto para que no haya desviaciones.

Entrevistas:

Las entrevistas tuvieron como objetivo conocer la información que los directivos necesitan para gestionar su presupuesto, es por eso que se prepararon las siguientes preguntas:

- ¿Conoce usted cómo se gestiona el presupuesto en la Universidad de Cienfuegos?
- ¿Conoce usted cuál es el presupuesto de su área para el año?
- ¿Cómo usted controla la ejecución de gastos de su área? Mencione hasta tres acciones de control de la ejecución de su presupuesto de gastos
- ¿Qué información Ud. quisiera conocer sobre la ejecución de los gastos de su área

Para la realización de esta entrevista se tomó como población los 127 directivos con que cuenta la Universidad. Fue considerada una probabilidad de ocurrencia de 0.5, por lo que se aplicó a una muestra de 44 directivos, con nivel de confianza del 90% y un error máximo de estimación del 10%.

Los resultados preliminares han mostrado desconocimiento en cuanto a la gestión del presupuesto de la Universidad en un 6% de los entrevistados, asimismo un 36% no tenía claridad de cuál era el presupuesto de su área, 12% considera que esa tarea le corresponde a las direcciones de planificación y contabilidad. En cuanto al control de los gastos del área, en un 63% lo concentraban,

fundamentalmente, en los gastos de salarios, el estipendio estudiantil, la práctica laboral de los alumnos y los viáticos, sin hacer énfasis en otros gastos que también deben ser gestionados y controlados por los directivos.

Si de acciones se trata las más comunes y mencionadas fueron el análisis periódico de la ejecución del plan con el real, solo en 15% de los casos mencionaron la conciliación de la ejecución del gasto con las áreas que se especializan en determinados procesos como el mantenimiento y las reparaciones corrientes, los servicios contratados, así como los servicios profesionales.

De igual forma los entrevistados aludieron que tenían dificultades para conocer la ejecución de los gastos de su área en función de determinados procesos como: seguridad y salud del trabajo, ciencia, técnica e innovación, extensión universitaria y formación profesional de manera general.

Identificación de causas y efectos que inciden en la gestión del presupuesto de la Universidad de Cienfuegos

Una vez revisado la documentación y procesado las entrevistas se concluyen que las causas por que existen deficiencias en la gestión del presupuesto van desde la capacitación de las personas, el desconocimiento en los temas de presupuesto, el poco uso de las bondades que brinda el sistema automatizado para el registro y procesamiento de la información procedente de la contabilidad y las finanzas, la imposibilidad de satisfacer la demanda de información sobre la ejecución del gasto, así como la percepción de que los responsables del presupuesto son las áreas de planificación y contabilidad. Lo anterior aparece reflejado en la Figura 3.

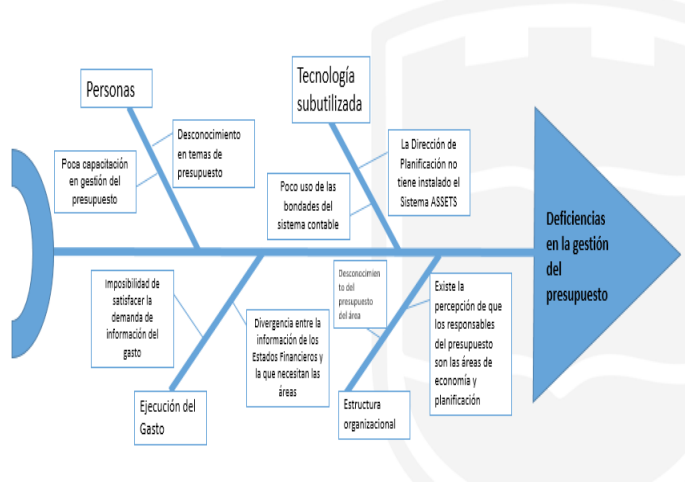


Figura 3. Diagrama Ishikawa sobre causas y consecuencia de la gestión del presupuesto

### ***Acciones para la gestión del presupuesto en la Universidad de Cienfuegos***

La gestión del presupuesto debe proveer a la dirección de la organización, un diagnóstico de las necesidades de los recursos financieros fundamentales con el fin de contribuir a la toma de las decisiones estratégicas más beneficiosas, así como elaborar las propuestas sobre la política y los lineamientos económicos internos que deben regir durante el período en proyección. De tal forma en la Universidad de Cienfuegos se ha establecido un sistema de trabajo que apoya la gestión del presupuesto y a la vez promueve la formación económica de sus directivos.

En este caso el diagnóstico sobre la calidad de la gestión del presupuesto, es un paso previo que se realiza necesariamente todos los meses, cuando se conforma el análisis económico financiero de cualquier organización. En ese análisis se revisa, mediante el método comparativo u horizontal, la ejecución del presupuesto con respecto al plan, dando una noción de cuáles son las desviaciones ocurridas desde lo que se planificó y lo que en verdad fue ejecutado. El conocer las causas de estas desviaciones es un elemento fundamental que ayuda a mejorar la calidad de la gestión del presupuesto. También, incrementar la formación económica de los encargados de esta gestión, es base para mejorar la calidad en la conformación del presupuesto. A continuación, se exponen las acciones que conforman este sistema de trabajo.

#### ***Acción 1. Curso sobre gestión del presupuesto en la Universidad***

El curso denominado Gestión del Presupuesto en la Universidad, está planificado a impartirse en los primeros meses de cada año consta con 30 horas, una parte de ellas de actividades prácticas. A esta actividad de postgrado deben asistir todos los directivos miembros del consejo de dirección, así como todos los directivos de la Universidad. Se impartirán tantas ediciones como sea necesario.

El sistema de conocimientos que lo compone está relacionado con: la definición de presupuesto, los objetivos y funciones, la clasificación, la legislación que lo ampara partiendo de la Ley de Presupuesto vigente, las ventajas y desventajas, la importancia, la caracterización del proceso presupuestario en el MES y en la Universidad de Cienfuegos, la relación del presupuesto con la contabilidad, las partidas que componen el presupuesto, así como las vías que ayuden a la planificación de los recursos financieros por áreas.

Considerando que el auditorio previsto son los directivos, que como se conoce tienen un cúmulo grande de tareas

diarias, se previó un sistema de evaluación que no entorpeciera sus planes de trabajo, sino, que formara parte de la propia actividad lectiva que ya tenían prevista en su agenda.

Esta evaluación está basada en la práctica, de esta forma es necesario que se utilicen los datos económicos reales que deben ser dominados por los participantes. Para asistir al curso, cada directivo debe recurrir a la toda la información relacionada con el proceso de Aseguramiento Material y Financiero del cual deben tener obligatorio conocimiento, tal y como lo establece la planeación estratégica en cada uno de los centros de educación superior. Esta es información vital para el buen desenvolvimiento de las actividades prácticas que constituyen evaluación.

En el caso de que el curso no pueda ser ofertado de manera presencial, existe una versión virtual e interactiva, cuya evaluación está preestablecida al finalizar cada tema. Para esta modalidad, fue propuesto un sistema de preguntas cuyas respuestas otorgan una calificación automática. A la vez es imprescindible el intercambio con el profesor en los foros establecidos en la propia plataforma interactiva.

#### ***Acción 2. Creación y actualización de un sitio digital sobre la economía universitaria***

Son importantes todas las vías para socializar la información referente a los recursos que financian los procesos desarrollados en la universidad, a tal efecto se creó un sitio digital en la Intranet de la Universidad de Cienfuegos (UCF) que se actualiza mes a mes y que aborda aquellos aspectos de la economía y las finanzas que son imprescindibles para la comunidad universitaria. El sitio se denomina *Economía en mi casa UCF, dispuesto en la intranet*.

En él, se expone la ejecución del presupuesto y el porcentaje de significación con respecto al plan, además se hace eco de cualquier información relacionada con la gestión del presupuesto.

El objetivo de este sitio es ser una guía para la gestión del presupuesto en las áreas, la información allí expuesta, permite de manera sencilla comparar la ejecución real con lo presupuestado y así evaluar la actuación de la organización. Suministra datos sobre empleo de los recursos financieros y permite analizar y relacionar los hechos económicos causantes de los gastos, así como las posibles desviaciones por lo que este sitio tiene un rol preventivo y correctivo.

Es así, que esta página en la intranet, admite que cualquier trabajador acceda a la información procedente de la economía y las finanzas, y de manera general se convierta en un gestor de la misma, si se tiene en cuenta

que el presupuesto se confecciona desde los niveles más bajos de la cadena de mando. De esta forma, mediante esta vía también se intenta contribuir a la formación económica.

### ***Acción 3. Creación de una herramienta que le permita a las áreas conformar su presupuesto***

En este caso fue creada una herramienta Excel con su tutorial para el llenado de la misma. Esta herramienta fue colgada en el sitio digital mencionado anteriormente.

Asimismo, se establece un cronograma de trabajo que permite las consultas en línea por las diversas plataformas o aplicaciones digitales, así como presenciales, para aclarar dudas sobre el trabajo en la solicitud del presupuesto para periodos futuros.

A la hora de llenar la herramienta, por cada área, la premisa es: *Hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero.*

### ***Acción 4. Secuencia de pasos para la solicitud del presupuesto en la Universidad de Cienfuegos***

En este caso interviene como agente responsable del proceso la Dirección de Planificación, que es la encargada de la recepción de la información procedente tanto del Ministerio como de las áreas, por lo que esta secuencia se manifiesta de la siguiente manera:

1. El MES orienta e indica los modelos oficiales.
2. La Dirección de Planificación UCf recibe las orientaciones y las adecua.
3. La Dirección de Planificación orienta a los jefes de áreas, les envía los modelos que deben ser llenados y establece un proceso de consultas para la conformación del presupuesto del área.
4. Cada área confecciona el anteproyecto de presupuesto según sus prioridades y justifica su solicitud para ello llena la herramienta Excel creada por la Dirección de Planificación y que se encuentra disponible en el sitio Economía en mi casa UCf.
5. Cada área debe discutir y aprobar, por sus trabajadores, el anteproyecto que está solicitando.
6. Cada área envía el anteproyecto a la DP que lo revisa y consolida.
7. La Dirección de Planificación conforma la solicitud de la Universidad con la fundamentación de cada una de las cifras requeridas. Esta solicitud está conformada por la siguiente información:

- Programación de los ingresos al presupuesto

- Proyección de los impuestos sobre la fuerza de trabajo y sus contribuciones.
  - Cálculo del aporte por la contribución especial.
  - Cálculo del gasto de salario por área de responsabilidad
  - Un resumen de la programación de los ingresos personales.
  - Resumen de la programación del gasto de salario por grupo salarial y área de responsabilidad
  - Programación del gasto total de la fuerza de trabajo
  - Total, de los gastos corrientes de bienes y servicios y dentro de ello las partidas: Materias Primas y Materiales, Combustible y Lubricantes, Energía, Depreciación y Amortización y Otros Gastos Monetarios. En el caso de Otros gastos monetarios se consideran los montos correspondientes a los elementos: Viáticos, Prestación a Trabajadores y Estipendio, Otros Servicios de Mantenimiento, Otros Servicios Contratados, Servicios Profesionales, Otros Gastos y Servicios de Mantenimientos y Reparaciones Constructivo,
  - Gastos de Importación de Servicios
  - Costo de Venta
  - Programación de los Gastos de Capital por Componente
  - Resumen de los Ingresos y Gastos de la Actividad Autofinanciada.
  - Resumen de los Ingresos y Gastos de Comedor
  - Resumen de los Ingresos y Gastos de Eventos Internacionales
  - Programación de los gastos por la Actividad de Proyectos de Ciencia, Tecnología e innovación.
1. La Rectora aprueba la propuesta.
  2. Se realiza la reunión de información y discusión del Anteproyecto con los trabajadores para esta se tienen en cuenta los siguientes aspectos:
    - Ley del Presupuesto vigente.
    - La Planeación Estratégica con sus objetivos e indicadores, haciendo énfasis en todo lo relacionado con el Aseguramiento Material y Financiero
  1. Se envía al MES.
  2. El MES notifica el presupuesto otorgado.
  3. La Dirección de Planificación de la Universidad desagrega las cifras otorgadas a cada una de las áreas y las notifica.
  4. Con una frecuencia mensual, esta Dirección se encarga de reprogramar el presupuesto de la Universidad y



posteriormente el del resto de las áreas. Para esta reprogramación interna se considera una de los rasgos de los planes: su flexibilidad, por lo que es necesario en ese momento el intercambio con los responsables directos de aquellas áreas que ejecutan los gastos.

### Consideraciones finales

El procedimiento propuesto se ha estado implementado en la Universidad de Cienfuegos durante los años 2020, 2021 y 2022. Se tomaron como base los resultados del diagnóstico sobre la proyección y ejecución del presupuesto realizado al cierre contable de cada mes.

Se comenzó poniendo en práctica la primera acción relacionada con el Curso de Gestión del Presupuesto en la Universidad, cuya matrícula fue concebida, considerando las necesidades en formación económica detectadas, más aquellas que los propios directivos, previamente, habían manifestado. Se estableció un sistema de despachos que ayudaron y ayudan a la aclaración de las dudas con respecto a la proyección y ejecución del presupuesto en cada una de las áreas.

Se pusieron en práctica las acciones dos y tres correspondientes a la creación del sitio digital, con acceso abierto para la comunidad universitaria, así como la herramienta que facilita la solicitud de cifras de gastos para periodos futuros. Ambas acciones son usadas como vías que propician el aprendizaje y a la vez, permiten socializar la información procedente de la contabilidad y las finanzas. Finalmente fue implementada la última acción, con secuencia de pasos propuesta.

Con una frecuencia mensual, se emite un informe sobre los problemas fundamentales que han existido en la planificación y ejecución del presupuesto con el objetivo de corregir las desviaciones y colaborar en la formación y desarrollo, que desde el punto de vista económico necesitan los directivos.

### CONCLUSIONES

El presupuesto es el plan que apoya el cumplimiento de los objetivos e indicadores expuestos en la planeación estratégica de cualquier institución. En la Universidad de Cienfuegos se incentiva que la gestión del presupuesto parta desde los niveles más bajos de la cadena de mando, hasta su ápice estratégico.

La formación económica de los directivos propicia una mayor calidad en la conformación de las solicitudes de presupuesto para periodos futuros, toda vez que son ellos los responsables de la gestión del financiamiento en sus áreas.

Las acciones que contribuyen a la formación económica de los directivos y de los trabajadores en general, contribuyen también a socializar la información correspondiente a la ejecución de gastos que de forma sencilla compare lo real con lo presupuestado, de forma que transforme los modos en los que el financiamiento es proyectado y ejecutado.

El proceso de planeación estratégica es imprescindible en cualquier organización, pero si no se considera el presupuesto para llevar a cabo la misma, será muy difícil alcanzar las metas propuestas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en la vida*. Pueblo y Educación.
- Arrizabal, X. (2011). *El imperialismo, los límites del capitalismo y la crisis actual como encrucijada histórica*. Complutense.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2022). Ley no. 144 del presupuesto del estado para el año 2022. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Extraordinaria, (1). [https://www.mfp.gob.cu/ficheros/publicaciones/P-GOC \[2-2022\].pdf](https://www.mfp.gob.cu/ficheros/publicaciones/P-GOC [2-2022].pdf)
- Demestre, A., Castells, C., & González, A. (2001). *Técnicas para analizar los estados financieros*. Publicentro.
- Díaz-Canel, M. (2016). *Presentación del Informe del Ministerio de Educación Superior de Cuba sobre resultados del sector en el 2015*. (Televisión). Canal Caribe.
- Eslava, J. D. (2010). *Las claves del análisis económico financiero de la empresa*. ESIC.
- Francia. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). *Directrices en materia de calidad de la educación superior a través de fronteras*. París.
- Gitman, L. (2003). *Principios de la Administración Financiera*. Prentice Hall.
- Hernández-Castillo, D. & Matos, P. (2018). Formación económica en los ingenieros mecánicos. Aspectos a considerar en el diseño de un sistema de tareas de carácter económico. *Conrado*, 14(63) [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=19908644&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=19908644&lng=pt&nrm=iso)
- Horruitiner, P. (2008). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. Félix Varela.

- Lauchy, A., & Fernández, A. (2020). *Procedimiento para la Gestión del Gasto Público en el Ministerio de Educación Superior*. MES.
- Lauchy, A., & Ruano, L. (2020). *Indicaciones metodológicas para el plan de la economía del año 2021*. MES.
- Mallo, C., & Merlo, J. (1995). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Mc Graw Hill.
- Meigs, R., & Meigs, W. (1992). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales*. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Nava Rosillon, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Pérez Brito, M., & Fernández Andrés, A. (2005). El perfeccionamiento en la gestión Presupuestaria en la Universidad de Oriente. *Santiago*, (107).
- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (2004). *Contabilidad de Costos. Aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Mc Graw-Hill, Interamericana S.A.
- Saborido Loidi, J. R. (2018). Conferencia La Universidad y la Agenda 2030 de desarrollo sostenible en el centenario de la Reforma de Córdoba. Visión desde Cuba. (Conferencia). *Congreso Universidad 2018*, La Habana, Cuba.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Person Education.