



Ministerio de Educación Superior



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Procedimiento metodológico para el perfeccionamiento de la Gestión de la
Administración Financiera**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD

Autora: Lic. María Elena Hechavarria Oquendo

Tutor: MSc. Manuel García Cuscó

Guantánamo, 2018

RESUMEN

El presente trabajo titulado "Procedimiento metodológico para el perfeccionamiento de la Gestión de la Administración Financiera" en la Universidad de Guantánamo se desarrolló con el objetivo de perfeccionar el Sistema de Administración Financiera en dicha institución, lo que favorece la sistematización y efectividad de la Gestión Financiera de acuerdo con la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano y la Estrategia de Perfeccionamiento de la Educación Superior. La necesidad y factibilidad de esta investigación, se justifica por el proceso actual de permanente evolución y transformación de la actividad económico-financiera del Ministerio Educación Superior (MES).

Para desarrollar esta temática se consultó bibliografía especializada y actualizada, así como el análisis y revisión del diseño actual que abarca la definición de la misión, identificación de responsables, participantes y clientes y el Manual de Normas y Procedimientos de los procesos y actividades junto al Mapa de Procesos.

Los indicadores definidos y prefijados en la propuesta garantizan un control de los principales parámetros de eficiencia de la Universidad y, a su vez, permiten medir el manejo interno de las finanzas, en caso de un indicador propio de un determinado proceso. Fue necesario para esta labor emplear métodos y técnicas tales como la observación directa, el análisis y síntesis de la información, las entrevistas a personal especializado y encuestas a directivos; recopilación de datos, consultas a normativas internas y externas, relacionadas con el tema de investigación, lo que permitió ofrecer un plan de acciones que garantizan la mejora de los resultados evaluados.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA (MGEF) EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÀNAMO DESDE LA ÓPTICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	8
1.1. Fundamentos teóricos y metodológicos de la administración y gestión financiera en las universidades cubanas	8
1.2. Componentes de la Administración Financiera en las universidades cubanas	10
1.3. La administración financiera en la Universidad de Guantánamo	19
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LAS ACCIONES DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO	28
2.1. Caracterización de la Universidad de Guantánamo	28
2.2. Estado actual de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo	30
2.3. Aplicación de un procedimiento metodológico diseñado	31
2.3.1. Lista de Chequeo: descripción e interpretación de los resultados	31
2.3.2. Enfoque de proceso para el diseño de la estructura actual de la dirección de contabilidad y Finanzas de la Universidad de Guantánamo	32
2.3.3. Resultado del análisis a la lista de chequeo	33
2.3.4. Análisis y valoración de la encuesta aplicada a los especialistas	41
2.4. Definición de procedimiento metodológico	43

2.5. Valoración crítica	45
CAPÍTULO III: RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DISEÑADOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA UNVIERSIDAD DE GUANTÁNAMO	46
3.1. Bases conceptuales y metodológicas para el diseño de las acciones de perfeccionamiento de la administración Financiera en la Universidad de Guantánamo	46
3.2. Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo	48
3.3 Resultados del diagnóstico final	59
3.4. Valoración crítica	60
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por sus interminables bendiciones desde principio a fin de mis estudios, la sabiduría, buena salud, fuerza, y todos los éxitos que yo he logrado para llegar.

A la Revolución Cubana por darme la gran oportunidad de estudiar en esta hermosa isla, a ella debo hoy parte de lo que soy y seré.

A todos mis hermanos que me han apoyado y confiado en mí todo el tiempo.

A mi hijo Yacel Borte Hechavarria por todo el amor y paz que me hace sentir y el apoyo que me ha dado cada momento difícil.

A mi Consultante: Dr.C. Yasmel Bertot Savòn (PT) por sus oportunas orientaciones.

A mis compañeros de aula por haber compartido momentos inolvidables.

A los compañeros de la Dirección Económica de la Universidad.

A todas las personas que de una forma u otras han contribuido en la realización de este trabajo.

Muchas Gracias

Introducción

Las Finanzas, como tradicionalmente se le llama durante los últimos veinticinco años, han tenido una elevada importancia para las distintas organizaciones, el manejo de los recursos y obtención de fondos como tarea prioritaria de la administración. En este sentido, se pasa del manejo de inversiones a la puesta en marcha de técnicas y procedimientos que permitan movilizar importantes fuentes de recursos financieros y el control sobre todos recursos en periodo de tiempo relativamente corto.

En las condiciones actuales por las que transita el país, la economía se encuentra en una etapa de total recuperación, por lo que es necesario tratar de elevar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos económicos.

La actividad económica que se desarrolla en Cuba responde a la tarea de garantizar no sólo la estabilidad del país, sino su avance, de una forma y a un ritmo lo más acelerado posible. La economía cubana debe insertarse de manera multifacética en la economía mundial; para ello se requiere, entre otros aspectos, de la elevación de la eficacia empresarial.

El logro de este propósito implica la necesidad de que se produzcan cambios tanto en la gestión económica como en el surgimiento de nuevas relaciones financieras con los bancos, por solo citar algunos, de forma que los directivos sientan la necesidad de adecuar los métodos de análisis a la práctica nacional e internacional, con vista a facilitar la toma de decisiones y a tener una administración más eficiente de los recursos financieros en las empresas y unidades presupuestadas.

La conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano es la base esencial para impulsar el desarrollo socioeconómico conforme con las aspiraciones y particularidades actuales del proceso revolucionario cubano, sirve para una mejor comprensión del modelo y guía para su actualización conceptual, la evaluación y sus resultados. Esta conceptualización revela los principios del socialismo cubano y las bases esenciales del ser humano, así como el papel dirigente del Partido Comunista de Cuba, la democracia y la planificación socialista, el reconocimiento moral y jurídico de igualdad de derechos.

De igual modo, las principales transformaciones que fundamentan el impulso del desarrollo socioeconómico sostenible para aumentar la riqueza y su redistribución más justa y equitativa, conjugados con la necesaria formación de valores éticos, culturales y políticos de la población; consolidan el papel primordial de la propiedad socialista de todo el pueblo, transformar íntegramente el Sistema de Dirección del Desarrollo Económico y Social con la planificación como su componente principal, lograr que la laboriosidad constituya un valor moral cordial y que la aplicación del principio de distribución socialista con arreglo a la calidad, complejidad y cantidad del trabajo posibilite que este sea la vía fundamental de satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de la población.

Ante esta realidad las universidades cubanas se encuentran inmersas en un proceso de cambios constantes, y la Universidad de Guantánamo no está exenta de estas importantes reformas, derivadas de la evolución económica, social, política y ambiental de la sociedad contemporánea. Todo ello ha configurado un nuevo escenario estratégico, donde la Universidad se ha de reformular sus planteamientos para afianzar un Sistema de Educación Superior que garantice la competitividad de la sociedad (profesionales y empresas) en el marco de las naciones más avanzadas, objetivo que sólo resulta posible a través del mantenimiento de los sistemas educativos más desarrollados.

Como parte de ese proceso de cambios constituye una prioridad estratégica el desarrollo y perfeccionamiento continuo del Modelo de Gestión Económico Financiero (MGEF), el cual plantea la política oficial a seguir en cuanto a los sistemas que lo componen: planificación, administración financiera, contabilización, comercialización, control interno, informatización, estadística e información, recursos humanos y diseño organizacional.

Para un colectivo de autores del Ministerio de Educación Superior (MES) (2011, p.12) “el MGEF constituye un medio decisivo en la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización en la esfera económica, fundamentalmente, y como parte inseparable del desarrollo de los procesos sustantivos en sus empeños y

transformaciones, propiciando la definición y alcance de metas y objetivos para cada período”.

La administración financiera es uno de sus componentes, definida por Figueroa (2016, p-1), “(...) es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos”.

En el año 1998 el Ministerio de Educación Superior (MES) inició un proceso de perfeccionamiento del MGEF, caracterizado por la sistematización y reordenamiento permanente, evolución y transformación de la gestión económico financiera; convocando al estudio y análisis de importantes conceptos y proyección que marcaron el comienzo de un diagnóstico integral sobre los procesos, como solución permanente y sistemática a las debilidades existentes en la gestión financiera actual y con la necesaria adecuación de cada sistema, en correspondencia con la actualización del Modelo Económico Cubano esbozado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Como parte de ese proceso, la Universidad de Guantánamo (UG), a raíz de los nuevos cambios, las exigencias de la economía nacional, y el plan de desarrollo prospectivo de Guantánamo se orienta hacia una mirada interna que permita lograr satisfacer las demandas para garantizar sus procesos sustantivos y desarrollar una cultura universitaria de trabajo en equipo, de mejoras de la actividad económica, apoyado en técnicas y procedimientos que sirvan de guía para garantizar una economía eficiente.

Por lo antes expuesto se ha trabajado en un grupo de aspectos de vital importancia como es el caso de la actualización del sistema contable en general, hasta el cierre de los Estados Financieros, la documentación que ampara dicho proceso y los relacionados con el traspaso, fusión, integración y reorganización de la Universidad, así como en la ampliación de su misión; todos estos elementos son necesarios considerar en materia económica, a la hora de emprender cualquier estudio dirigido a la sistematización del perfeccionamiento del MGEF.

Uno de esos aspectos importantes es el subsistema de Administración Financiera dirigido al logro de la excelencia en los procesos de registro y control en término monetario, de la actividad económica, permitiendo las interpretaciones de los resultados obtenidos, lo que constituye un medio efectivo para la toma de decisiones en la organización, lo que contribuirá a desarrollar y comunicar la información contable-financiera de forma tal que sirva de ayuda en la planificación y control de las actividades de la entidad; sin embargo, se observan en esta Institución, en los últimos años, la falta de sistematización, integración y actualización de los procesos, sistemas, procedimientos y regulaciones internas. En particular, el diagnóstico realizado por la autora a los componentes del subsistema de la Gestión de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo arrojó que:

- El diseño actual de los puestos de trabajo en el área económica no se corresponde con lo que establece el Manual de Normas y Procedimientos de la Contabilidad de la Universidad, en base a lo establecido por el Ministerio de Educación Superior.
- No es de calidad el registro y control, en término monetario, de todas las actividades económicas que se realizan en la Universidad.
- Las interpretaciones que se hacen del registro contable, de las actividades económicas, no posibilitan profundizar en los elementos necesarios para la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

Lo antes expuesto permitió formular el siguiente **problema** de investigación:

¿cómo perfeccionar la gestión de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo?

Se identificó como **objeto** de investigación: el Modelo de Gestión Económica Financiera en la Universidad de Guantánamo y como **campo** de acción: la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

En la búsqueda de solución al problema de investigación identificado se definió como **objetivo general**:

Proponer un procedimiento metodológico que permita el diseño y la aplicación de un conjunto de acciones que tributen al perfeccionamiento de la Gestión de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

Objetivos específicos:

- Determinar el marco teórico y metodológico que sirva de sustento al procedimiento metodológico propuesto y al diseño de las acciones de perfeccionamiento de la Administración Financiera de la Universidad de Guantánamo
- Aplicar el procedimiento metodológico diseñado como base y soporte previo al diseño de las acciones de perfeccionamiento de la Gestión de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.
- Mostrar las acciones, que una vez aplicadas, contribuya al perfeccionamiento de la Gestión de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

Estas premisas permitieron formular la **hipótesis** siguiente:

Si se diseña y aplica un procedimiento metodológico coherente, objetivo y pertinente que sirva de base al diseño de un conjunto de acciones para el perfeccionamiento de la Gestión de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo se contribuirá a su mayor efectividad.

Métodos teóricos de la investigación:

- Histórico - lógico: para analizar la evolución y desarrollo de la situación problemática y determinar posibles variantes de solución para contribuir a una mayor sistematización y efectividad del Sistema de Administración Financiera.
- Análisis - síntesis: la investigación parte del estudio detallado de aquellos elementos relacionados con el MGEF y específicamente del Sistema de Administración Financiera para llegar a conclusiones expresadas en acciones que posibiliten el perfeccionamiento de los mismos.
- Inducción - deducción: se aplica el método como forma de razonamiento en la investigación, a partir de la bibliografía consultada hasta llegar a

estándares particulares que permitan la confirmación del diagnóstico y las bases para la propuesta de soluciones.

Métodos empíricos utilizados en la investigación:

- Análisis documental: se consultan documentos, normativas, decretos legales internos y externos concernientes a la gestión del proceso objeto de estudio.
- Observación directa: se utiliza para la obtención de la información relevante necesaria para enriquecer las interpretaciones del estudio realizado, mediante la observación de forma directa y organizada.
- Encuesta: se utiliza con el objetivo de enriquecer y completar la información para el rediseño a realizar.
- Entrevista: para conocer y valorar el criterio de los especialistas y directivos con relación a las acciones propuestas.

Los métodos estadísticos y matemáticos empleados en la tesis fueron:

- Análisis porcentual y softwares como el microsoft office, Visio 2003, el Minita, el Sistema Controla y Assets Últimate en la realización del análisis cuantitativo de los resultados tanto en el diagnóstico inicial como en la evaluación de cada una de las actividades que se desarrollan.

Aporte Práctico:

Con las acciones diseñadas se logra sentar las bases para la elaboración de una metodología para la estimación del presupuesto y del análisis económico financiero en la Universidad de Guantánamo. Se rediseñan, además, varios puestos de trabajo del frente de Finanzas.

Novedad Científica:

La novedad científica de esta investigación radica en que por primera vez se parte de un proceder metodológico lógico, coherente y objetivo para el diseño de acciones de perfeccionamiento de la Gestión de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

La **introducción**, en la que se destaca la problemática existente con relación al Modelo de Gestión de la Administración Financiera en la Universidad de

Guantánamo. Así se identifica el problema, se fundamenta la hipótesis, objetivos y tareas a desarrollar.

En el **capítulo I** se destacan los principales referentes teóricos y metodológicos que sirven de soporte al diseño y aplicación del procedimiento metodológico diseñado.

En el **capítulo II** se aplica el procedimiento metodológico diseñado como base y soporte previo al diseño de las acciones de perfeccionamiento de la Gestión de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

El **capítulo III** se presenta las acciones con un enfoque de proceso, los cuales contribuirán al perfeccionamiento de la Gestión de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

La tesis también consta de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA (MGEF) EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO DESDE LA ÓPTICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se abordan los referentes teóricos y metodológicos que caracterizan el (MGEF) en las universidades cubanas, desde la óptica de la Administración Financiera, destacándose las prioridades de los aspectos funcionales de mayor importancia, en tanto esta ha debido mostrar una mayor sensibilidad y capacidad de adecuación a los cambios del entorno y a los requerimientos internos.

1.1. Fundamentos teóricos y metodológicos de la administración y gestión financiera en las universidades cubanas

La Administración Financiera, según el Decreto-Ley N° 192, (1999, p-5) se define como “el conjunto de principios, normas, sistemas, instituciones y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos financieros públicos y su aplicación a la consecución de los objetivos del Estado”.

Mientras, para Figueroa (2016, p-1), “la administración se considera como la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar el equipo de trabajo y recursos enfocado a la generación de valor económico y humano, procurando la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad”.

Varios autores de los consultados, hacen referencia desde diferentes puntos de vista a la Administración Financiera de los recursos en las universidades cubanas, así, por ejemplo, Wesrton, (1992, p-7) considera que “ la Administración Financiera tiene la responsabilidad de decidir en términos monetarios sobre los cuales los compradores podrán hacer sus compras, la cantidad y calidad de recursos que debe mantener la empresa, la cuantía de efectivo que se precisa tener para hacerle frente a la actividad a desarrollar”.

Por otra parte, Salazar (2017, p-2), al referirse a ella en su aspecto organizativo destaca entre sus componentes “(...) la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, de manera que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir

todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo; expresos y latentes, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando el valor de la organización, considerando la permanencia y el crecimiento en el mercado, la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal”.

La autora de este trabajo infiere de las definiciones anteriores que la Administración Financiera es un conjunto de teorías, procedimientos y técnicas que amparan un buen funcionamiento financiero para la toma de decisiones de cualquier entidad, tanto en peso cubano (CUP) como en peso cubano convertible (CUC) con relación a aquellos activos que se deben adquirir en la entidad, la forma en que deben ser financiados y administrados esos recursos y mediante la cual se pueden saber cuánto se puede y en qué se pudiese gastar el financiamiento obtenido.

En resumen, y en un marco conceptual general, la Administración Financiera se puede considerar como una forma de la economía aplicada que se sustenta en conceptos económicos.

Con respecto a la Gestión Económica-Financiera algunos autores como Gavilán y Col (2008, P-7), plantean que es (...) "un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económicos financieros disponibles en la organización, garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión”.

Igualmente, Rodríguez (2001, p-122), considera que es “(...) un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente”.

Al considerar los fundamentos antes expuestos, se concuerda en que la Gestión Económico-Financiera constituye uno de los aspectos de mayor relevancia dentro de la organización en materia de Finanzas, ya que es la que permite por mediación de ella ver cómo se encuentra financieramente la entidad para hacerle frente a las actividades en término monetario.

1.2. Componentes de la Administración Financiera en las Universidades Cubanas

Una premisa esencial de la Gestión Económico-Financiera en el MES consiste en lograr obtener en cada momento y oportunidad, mediante los medios y fines autorizados, el aseguramiento material y financiero que requieren las instituciones integradas a este sistema para cumplir con la misión y los objetivos encargados por el Gobierno.

De acuerdo con Mirantsaina (2011, p-22), la Administración Financiera abarca las siguientes áreas:

1. Tesorería interna
2. Presupuestación financiera
3. Análisis económico-financiero
4. Evaluación financiera de proyecto de inversión
5. Fuentes de financiamiento

Según Colectivo de autores del MES Borrás (2017, p-36), estas áreas especifican las funciones inherentes a cada componente del sistema de administración financiera y que se reproducen a continuación:

1. Tesorería Interna

La tesorería Interna tiene su participación en funciones de los procesos financieros que habitualmente trascienden la gestión del capital circulante, la materia prima y los pagos. Es un proceso detallado de entrada y salida de las operaciones que realiza diariamente el frente de tesorería de la entidad en base al efectivo que tiene para realizar sus operaciones financieras dando la posibilidad de saber con qué efectivo se cuenta para hacerle frente a la deuda que presenta la entidad.

En teoría financiera la tesorería proporciona herramientas que tienden a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero, su incidencia, así como al reconocimiento de situaciones que pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes.

La tesorería del MES se basa fundamentalmente en el manejo de la cuenta central y su interrelación con las cuentas de gastos de cada unidad presupuestada

adscripta, que recibe su financiamiento a partir de la programación de pagos aprobados. Esta regula dos aspectos fundamentales:

1. Esquemas financieros en peso cubano convertible (CUC)
2. Ejecución y control del presupuesto en peso cubano (CUP)

1. Esquemas financieros en CUC

Dentro del sistema MES se fundamenta la tesorería en CUC en la licencia otorgada por la autoridad financiera y monetaria para el manejo de una cuenta de operaciones en CUC en el Banco Financiero Internacional (BFI), donde se regulan los conceptos autorizados de ingresos y egresos, según el encargo estatal aprobado.

2. Ejecución y control de los presupuestos en CUP

Debido a la importancia que tiene el instrumento de control, en la etapa de control y ejecución de los presupuestos es posible evaluar a qué por ciento y en qué se está empleando el presupuesto que se le está asignando a la Institución y poder respaldar la correcta utilización de los recursos. La ejecución está integrada a un conjunto de elementos que contienen informaciones que requiere el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) para ser evaluado sistemáticamente en el transcurso del ejercicio fiscal.

Para colectivo de autores del MES Borrás (2011, p-30), en el sector presupuestado la ejecución de los presupuestos de gastos debe realizarse en correspondencia con las regulaciones del (MFP) y la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES, a través de cuentas bancarias en CUP, a donde se transfieren las asignaciones presupuestarias, según la programación planificada de pagos.

2. Presupuestación financiera

Diversos han sido los autores que han abordado el tema de la presupuestación financiera tales como: Ibáñez (2015, p-1) quien describe a la presupuestación financiera “como un instrumento de vital importancia para el control de las actividades económicas y financieras de las empresas, y supone una base fundamental en la toma de decisiones, contribuye al mantenimiento del equilibrio económico-financiero en todos los niveles y áreas de la empresa, incidiendo de

manera directa en la capacidad de generación de valor, en la sostenibilidad y perdurabilidad de la misma”.

La Presupuestación Financiera es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado, planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con el objetivo claro de obtener utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

Alpizar (2012, p-150) se refiere a este término como “el determinante de una manera racional de asignar y utilizar los recursos, a la vez que controlar las actividades de la institución en términos financieros. La función del presupuesto se interrelaciona estrechamente con los objetivos específicos, necesidades, características y expectativas de cada institución; es propio de cada entidad y debe adaptarse a los procesos que la caracterizan”.

La presupuestación financiera en el MES regula tres procesos fundamentales:

- Presupuestos de gastos en el sector presupuestado.
- Presupuestación de ingresos y egresos financieros en CUC en el sector presupuestado.
- Presupuestación financiera en el sector empresarial y de tratamiento especial.

3. Análisis Económico-Financiero

El estudio del análisis económico financiero se debe iniciar con los principios fundamentales de la empresa, cantidad de información disponible y sus objetivos generales, seguido de técnicas adecuadas para la caracterización de las áreas a potenciar y a perfeccionar en el ámbito de sus resultados, rentabilidad y solvencia, lo que permitirá establecer un plan de acción que contribuya a ella.

El término análisis según Demestre “y col” (2005, p-4) significa analizar, estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso, para lograrlo con veracidad y exactitud.

Diversos autores han abordado el tema:

García (2016, p-1) lo describe así “los análisis financieros son necesarios para conocer la salud de la empresa. Sus cálculos se pueden realizar mediante porcentajes, representaciones gráficas, ratios o estados. Se basan en el conocimiento del pasado de la empresa, el diagnóstico de la gestión realizada y la adopción de decisiones que faciliten la consecución de los objetivos propuestos por la organización (...)”.

El MES (2017, p-48) se exponen los diferentes criterios en que debe sustentarse el análisis económico financiero, entre los cuales la autora resalta los siguientes.

- **Sistematicidad:** debe realizarse mensualmente.
- **Flexibilidad:** debe adaptarse a las particularidades de cada entidad y a las necesidades de cada momento.
- **Homogeneidad:** los indicadores utilizados en cada sector de actividad deben ser homogéneos, de tal forma que permita su agregación y comparación con entidades similares.
- **Utilidad y oportunidad:** los resultados del análisis deben ser útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras. Deben poner de manifiesto las señales de alerta sobre las desviaciones no deseadas, utilizándose como herramienta operativa de dirección. Para ello deben medir la eficacia y eficiencia de la Organización.
- **Simplicidad:** los indicadores de análisis deben ser pocos y los procedimientos de cálculo sencillos, sin que dejen de sintetizar la eficacia y eficiencia financiera de la entidad.
- **Desagregación:** el análisis financiero debe desagregarse por unidades organizativas y actividades.

De acuerdo a lo expuesto, es fundamental que en el sector presupuestado el análisis económico-financiero se sustente principalmente en el cumplimiento de los presupuestos de gastos en CUP y los presupuestos de ingresos y egresos en CUC, desagregados por áreas organizativas, actividades, elementos, fuentes y destinos de los flujos monetarios, así como en indicadores de eficiencia económica que correlacionen los ingresos y los gastos con los niveles de actividad y las inversiones realizadas.

Los indicadores de la eficiencia económica-financiera se definen como de insumos y de resultados, lo cual hace que sea un sistema de indicadores para medir la eficiencia, eficacia y la efectividad de la entidad y se calculan de la siguiente forma:

- Gasto corriente total por alumno
- Gasto por graduado
- Pérdida en el proceso de formación
- Gasto corriente en combustible y lubricante por alumno
- Gasto corriente en energía por alumno
- Gasto corriente en salario por alumno
- Gasto por peso de ingreso de operaciones (p-48)

Los gastos corrientes por alumno expresan la medida en que se destinan y ejecutan los gastos presupuestarios en un período de tiempo definido.

Las técnicas para la realización de un análisis económico que se utilizan son:

- Razones financieras y económicas.
- Índices.
- Tendencias o series históricas.
- Análisis proyectado.
- Método Dupont.
- Riesgo económico.
- Equilibrio financiero.
- Margen de Contribución.
- Gráficos.

Estas técnicas, generalmente, inciden en el análisis de los resultados de la situación económica de la entidad y contribuyen a una mejor valoración en la toma de decisiones acertadas para una determinada problemática.

De lo antes expuesto, la autora considera que el análisis económico-financiero debe proporcionar información necesaria para la toma de decisiones, contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas para la organización, ejercer juicio calificativo sobre la realidad de la entidad, acciones realizadas, y propuestas de acción que perturban su incremento, basándose en localizar la medición de la

rentabilidad de la empresa mediante sus resultados de la realidad y liquidez de sus Finanzas, para determinar su estado actual y pronosticar su progreso. Este análisis permite evaluar objetivamente los compromisos de la organización.

Para lograr un buen análisis financiero debe tenerse presente la técnica adecuada, la claridad y veracidad de la información para ser preciso y profundo en cada examen que se haga, y no dar soluciones equivocadas.

4. Evaluación financiera de proyectos de inversión

Existen en la Educación Superior proyectos de inversión, destinados al desarrollo de áreas puramente docentes, investigativas o de mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida que no son recuperables financieramente. Por ejemplo: inversiones en aulas, laboratorios docentes, residencia estudiantil, comedores obreros, etc. Por ello, la elaboración y evaluación de proyectos debe ser diferenciada según estos sean financieramente recuperables o no, y teniendo en cuenta lo establecido por el MEP para las inversiones materiales incluidas en el plan de la economía.

Según MEP (2006, p-25) (...) la evaluación económica y financiera de la inversión propuesta constituye una parte medular del estudio de factibilidad, mediante el cual se demuestra la liquidez financiera de la proyección analizada y los indicadores de rentabilidad económica prevista a obtener.

Según el CITMA (2012, p-2), “los Proyectos constituyen la célula básica para la organización, ejecución, financiamiento y control de las actividades y tareas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, dirigidas a materializar objetivos concretos, obtener resultados de impacto y contribuir a la solución de los problemas que determinaron su puesta en ejecución”.

Proyectos financieramente no recuperables

La elaboración y evaluación de proyectos financieramente no recuperables debe contener los siguientes aspectos:

- Necesidad del proyecto.
- Beneficios económicos esperados.
- Beneficios sociales esperados e impacto en la Educación Superior cubana en el ámbito territorial, nacional o internacional.

- Presupuesto de la inversión.
- Posibles proveedores de equipos e insumos.
- Cronograma de ejecución del proyecto.

Proyectos financieramente recuperables

La elaboración y evaluación de proyectos financieramente recuperables debe contener los siguientes aspectos:

- Tipo de proyecto.
- Caracterización de la inversión.
- Valor total de la inversión: monto total de la inversión en unidades monetaria.
- Cronograma de ejecución.
- Capacidad de las instalaciones y las existentes y grado de utilización de las capacidades instaladas.
- Mano de obra: cantidad, calificación y análisis de la necesidad de entrenamiento del personal requerido para la inversión.
- Insumos requeridos.
- Descripción del mercado potencial.
- Beneficios económicos esperados.
- Beneficios sociales esperados.
- Presupuesto de la inversión seguido por:
 - Costos de los equipos (desagregados por tipos y cantidad, precio de compra y vida útil).
 - Gasto de instalación y puesta en marcha.
 - Gasto de transportación, incluyendo seguros e impuestos aduanales.
 - Aumento del capital de trabajo, diferencia entre activo circulante y pasivo.
 - Circulante asociado a la inversión.
 - Análisis del presupuesto de materiales e insumos, así como del presupuesto de salarios durante todo el tiempo de vida útil.

La universidad guatemalteca, como las del resto del país, para evaluar un proyecto financiero de inversión no recuperable o mejor aún un proyecto que

genere ingresos a la misma en CUC y CUP, se está transformando para dar respuesta a los cambios en los segmentos ocupacionales y en las fronteras del conocimiento principalmente en el área de contabilidad. Esta Institución, a tono con el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), mediante regulación establece y actualiza periódicamente, a los efectos de su evaluación, aprobación y tratamiento en el plan de la economía y atendiendo a su límite en valor total y en divisas, para lo cual desarrolla acciones de medición de la eficiencia en el desempeño de la profesionalidad del proceso de funcionamiento en la economía a partir de los resultados obtenidos y garantiza que los proyectos cumplan con todas las exigencias establecidas por las regulaciones vigentes, así como establecer controles en la elaboración de los proyectos, avalar la exactitud de la documentación; asegurando, a su vez, que la indicación de las especificaciones de los trabajos y suministros sea la correcta.

5. Fuentes de financiamiento

El desarrollo de las fuentes de financiamiento en la Educación Superior debe seguir las siguientes tendencias:

- Mantenimiento del carácter presupuestario en la Educación Superior como fuente fundamental de financiamiento de bien público.
- Desarrollo de los ingresos propios en CUC por la oferta de bienes y servicios generados por la Educación Superior según su encargo estatal
- Incremento de la obtención de financiamientos a la actividad científica a través de proyectos nacionales, ramales y de empresas.
- Incorporación de fuentes externas como una fuente fundamental de financiamiento de la Educación Superior, complementaria al presupuesto estatal y a las fuentes propias del financiamiento del sistema.

Al respecto se puede decir que la fuente de financiamiento se ha convertido en una tarea de primer orden para el crecimiento y el desarrollo de la economía cubana, se necesita fuente para crecer, sin embargo, no hay posibilidad de ella sin crecimiento, por tanto, es necesario lograr un proceso de rescate económico, es decir, un crecimiento del PIB, que permita la recuperación ampliada del país y el pago de los compromisos financieros asumidos.

Para los recursos propios y ajenos a largo plazo, las empresas están destinadas a los activos permanentes y cubrir un margen razonable del circulante, también los ingresos a distribuir en varios ejercicios, así como acciones propias y otras situaciones financieras básicas que de ella se derivan.

Para Chía (2017, p-6) “las fuentes de financiamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación que existen en la actualidad son el Presupuesto del Estado, el financiamiento empresarial a partir de fondos propios con cargo a costos o gastos y las reservas para el desarrollo creados a partir de las utilidades después de impuestos, los fondos de carácter centralizado con destino a la actividad de ciencia, tecnología e innovación (como es el caso del FONCI), el sistema crediticio bancario y el financiamiento externo por proyectos bilaterales y multilaterales y las donaciones recibidas”

Las fuentes de financiamiento en CUC de la organización están constituidas por las fuentes internas, identificadas por las actividades autorizadas en la captación de CUC de acuerdo a los objetos sociales aprobados a cada entidad adscrita por el (MEP): eventos, postgrado Internacional, pregrado compensado, alojamiento y alimentación; además, servicios científicos-técnicos, producción y turismo especializado y las disponibilidades financieras provenientes de los donativos puntuales y proyectos de colaboración internacionales, así como por las fuentes externas, estas últimas compuestas fundamentalmente, por el financiamiento estatal nominalizado, directamente asignado por el gobierno central, créditos gubernamentales y otras fórmulas de financiamiento oficial por las vías aprobadas. Además de la captación de CUC, existen otras fuentes internas que incrementan la disponibilidad financiera:

- Donativos puntuales en efectivo: las donaciones realizadas a cualquier entidad del sistema sin un objetivo o propósito manifiesto por parte del donante se ingresan a la cuenta del organismo central.
- Proyectos de colaboración internacional: se gestionará por parte del organismo central la apertura de la cuenta bancaria temporal correspondiente, por el importe objeto del proyecto al centro beneficiario, el que ejecutará directamente dichos fondos. La cuenta bancaria es

autorizada por el Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), aprobada por el Banco Central de Cuba (BCC) y se establece que se reporten mensualmente los ingresos o transferencias a las mismas y el salario final de cada una de ellas.

Entre las fuentes externas se encuentran las asignaciones y el financiamiento aprobado por el gobierno central, incluido el financiamiento por créditos comerciales y gubernamentales. El balance de todas las disponibilidades financieras, con independencia de su procedencia y si están nominalizada permiten una valoración más integral y objetiva del aseguramiento financiero con el que cuenta la organización para cada período

1.3. La administración financiera en la Universidad de Guantánamo

Tal y como se hizo referencia en el epígrafe anterior la Administración Financiera se ocupa de dos problemas básicos: ¿cuánto debería invertir la universidad y en qué activo debería hacerlo? y lo segundo ¿cómo obtener los fondos necesarios para tales efectos?,

En la Universidad de Guantánamo, la administración Financiera abarca también los siguientes componentes:

1. Tesorería interna
2. Presupuestación financiera
3. Análisis económico-financiero
4. Evaluación financiera de proyectos de inversión
5. Fuentes de financiamiento

Se procederá, en lo que sigue, a hacer una breve referencia a cómo se desarrollan cada una de esas esferas y las insuficiencias que han sido identificadas por la propia institución a partir del análisis de sus procesos internos.

- **Tesorería interna**

La tesorería interna de la Universidad de Guantánamo regula dos aspectos fundamentales:

1. Esquemas financieros en CUC.
2. Ejecución y control de los presupuestos en (CUP).

Esquemas financieros en CUC:

La tesorería en CUC se fundamenta en la licencia otorgada por la autoridad financiera, regulado por los conceptos de ingresos y egresos, según el objeto social aprobado para el manejo de una cuenta única en CUC en el Banco Financiero Internacional (BFI). En esta cuenta la entidad solamente recibe ingreso por transferencia de la tesorería del Ministerio, o devoluciones por algunos pagos que no pudieran ser ejecutados en su totalidad, en el momento de la compra o servicio solicitado, los cuales son autorizados por el jefe máximo de la Entidad ante de realizar dicha compra o servicio.

Para la administración de la tesorería en CUC se posee un esquema financiero propio para la gestión de captación, distribución y utilización de CUC, sustentado en los siguientes criterios básicos:

- Existencia de una cuenta del MES en CUC en el BFI para los ingresos, conjugada con una cuenta propia para ejecutar pagos en CUC.
- Creación de fondos destinados a:
 - Gastos centrales del MES, mediante el Fondo Central.
 - Programas estratégicos.
 - Fondos de las universidades para financiar sus operaciones internas.

El análisis de desagregación por cada área y tipo de actividad.

En la Universidad, según los procedimientos establecidos, las áreas se clasifican de la siguiente forma:

Áreas Captadoras: áreas de la Universidad que captan CUC.

Áreas Receptoras: áreas de la Universidad que reciben CUC de las áreas captadoras en dependencia de sus necesidades.

Áreas Promotoras: se encargan de gestionar la comercialización, la búsqueda de financiamiento para la Institución y el país promoviendo la gestión del conocimiento, por su trabajo le corresponde una parte de los ingresos. Solo existe un área promotora en la Universidad que además constituye un área captadora.

El esquema financiero en CUC regula los procedimientos de ejecución, análisis y control sistemático, con una periodicidad mensual, de los presupuestos de ingresos y gastos por unidades organizativas y actividades. Esta se basa fundamentalmente en tres aspectos principales:

- Distribución de los Ingresos: la Universidad de Guantánamo deposita en efectivo normalmente en el BFI, a la cuenta MES, los ingresos en CUC recibidos por concepto de alojamiento, pregrado y posgrado nominalizado. Del monto total depositado, al cierre de cada mes, el Ministerio le asigna a la universidad el 60%. En el caso de los ingresos nominalizados del Centro de Investigación de la Habana (CIH) asignan el 40 % del total de lo ingresado.
- Distribución del Fondo Central: de acuerdo a los por cientos establecidos anteriormente por los diferentes conceptos de ingresos, el 39 % de lo asignado por el MES corresponde al Fondo Central y el 21% a las áreas captadoras de CUC. El por ciento mayor se asigna al Fondo Central porque está destinado a financiar diferentes actividades que pueden estar previstas o surgir de repente y que son de interés para la organización. Esta distribución también se planifica anualmente por el Consejo Universitario y está sujeto principalmente al Plan Estratégico de la Universidad y al nivel de actividad de cada concepto para contribuir al desarrollo de la organización.
- Transferencias Internas: es uno de los procesos fundamentales que garantiza el aseguramiento de las compras internas de mercancías y servicios en la Universidad, manteniendo actualizada la disponibilidad financiera interna de las áreas y el Fondo Central, las cuales estarían en mejores condiciones para presupuestar, analizar, gestionar y controlar sus ingresos y gastos en CUC para destinarlo a.
 - Financiar los gastos comunes y generales por su naturaleza.
 - Contribuir al desarrollo de las funciones.
 - Reservar fondos financieros de ayuda extraordinaria ante contingencias y catástrofes naturales.
 - Posibilitar a la organización acciones inversionistas y de financiamiento de negocios, encaminadas al desarrollo de la docencia y la investigación.

Ejecución y control de los presupuestos en (CUP)

Todas las operaciones en CUP que se efectúan son financiadas por el Presupuesto del Estado. El MES notifica anualmente un presupuesto para gastos corrientes y gastos de capital, el cual no debe sobre ejecutarse durante el transcurso del año de acuerdo a la cifra planificada y aprobada.

Cuando es necesario hacer modificaciones presupuestarias se fundamentan mediante escrito bien detallado a la Dirección de Ejecución del Presupuesto (DEP) del MES, para que sea valorado por la comisión creada para tal efecto. Si la solicitud es aprobada se le informa al centro por escrito, para que realice la redistribución de los gastos a partir del próximo mes del cual fue notificado su solicitud; de ser denegado la DEP lo harán saber por escrito a la Universidad, amparada en la Resolución 8/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios, en el capítulo VII artículo 34.

La Universidad de Guantánamo posee dos cuentas bancarias independientes (una de ingresos y otra de gastos). Las cuentas en (CUP) están aperturadas en la Sucursal del Banco Comercial de Crédito y Comercio (BCCC), la de gastos es financiada por el MES, que asigna mensualmente por transferencia bancaria el monto planificado en el Modelo TP-98 "Solicitud de recursos financieros: cuenta de gastos" para proceder a la ejecución de los pagos planificados del período en que se está trabajando. La cuenta de ingreso solo se utiliza para recibir los ingresos por los servicios científicos técnicos por parte del área que tienen esta partida planificado y de los distintos comedores de la Universidad en el término establecido, según Resolución 324/94 Banco Nacional Cuba (BNC) del reglamento bancario sobre el depósito, extracción, tenencia y control del efectivo amparado en el artículo 7 y 8 que establece el plazo en que deben ser depositados estos ingresos y hasta qué monto puede tenerse en dicha caja para luego ser aportado al presupuesto del Estado.

La ejecución y control de los presupuestos en la Universidad de Guantánamo está regida por las regulaciones del Ministerio de Finanzas y precios (MFP), Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

El control presupuestario de los gastos se realiza mensualmente y está clasificado dentro de un sistema de información desagregado por centro de costo, partida, elemento y subelemento, posibilitando un nivel de análisis objetivo de las transacciones realizadas en el período, hechas por el centro, lo que está regulado por la Ley Anual del Presupuesto, el Decreto-Ley No.192 “De la Administración Financiera del Estado” y Ley # 125 del Presupuesto del Estado 2018.

Por medio de la ejecución y el control del presupuesto se reconoce la eficiencia con que se ejecutan las actividades a desarrollar y controlar, la información que permita obtener indicadores necesarios para la evaluación a nivel de área, partida, elementos y subelementos de gasto con relación al presupuesto planificado para tales efectos.

A través de los procesos de los planes estratégicos, planes de acción y análisis para alcanzar la excelencia operativa se pueden conocer dónde se están generando los gastos de un profesional, un proyecto u otra actividad aun cuando no esté planificada.

La ejecución de los presupuestos en el 2015-2017 se comportó de la manera siguiente:

Concepto	2015		%	2016		%	2017		%
	Plan	Real		Plan	Real		Plan	Real	
Otros Gastos	8577.6	8426.3	98.2	827.4	8271.9	100.0	12616.8	11917.9	94.5
Salarios	14898.8	14444.9	96.9	14744.9	14744.9	100.0	15103.4	15152.7	100.3
Capital	900.6	310.6	34.5	560.9	416.9	74.3	606.1	731.3	120.7

Fuente: Elaboración propia

En el caso del capital en el 2015 las compras por estos conceptos estuvieron planificadas, fundamentalmente, en el segundo semestre del año, a pesar de que se ha obtenido en el año ejecución financiera y no física por entregas de la ENPSES, las cuales no contaban con financiamiento para su pago.

En el 2016, aunque se han recibido varios activos fijos no responden a la planificación realizada por la Entidad, al no recibirse en el período previsto ni el

medio ni la factura como tal; esta se ha transferido de un mes para el otro y luego es que llega la factura pasando este término de proyección.

2.- Presupuestación financiera

El Departamento de Planificación y Estadística, que pertenece a la Dirección General # 1, es el encargado de elaborar el Anteproyecto del Plan y Presupuesto Anual de la Universidad (tanto en CUC como en CUP), de los recursos que se van a recibir en el período de ejecución de los gastos, para el buen funcionamiento de la actividad a realizar por el centro y aportar los ingresos cobrados al presupuesto. La Dirección General 1, es la encargada de la confección del presupuesto del centro, en todas sus actividades, cuya función es prestar servicio social, donde los resultados de su gestión económica-financiera no se miden por un determinado por ciento de rentabilidad, sino por la eficiencia y eficacia con que se ejecutan los ingresos y el gasto de la Universidad, lo que constituye la planificación económica. En el caso de la (CUP) se elabora el anteproyecto teniendo en cuenta la metodología elaborada por el MES. Esta propuesta se eleva al ministerio, donde es analizada y evaluada por una comisión y puede ser aprobada o no, según los resultados del análisis obtenido.

La presentación del anteproyecto de presupuesto se presenta al MES con un formato específico que está previamente establecido en la “Metodología para la Elaboración del Anteproyecto del Presupuesto de la Actividad Presupuestada”. A partir del momento que se aprueba el presupuesto, (noviembre del año en curso), el presupuesto comienza los preparativos para empezar a ejecutarse en el mes de enero del próximo año.

Como se establece en la Resolución 25/2012 del MFP, en el resuelto primero, se elabora el cronograma de discusión del presupuesto con todos los trabajadores, por cada centro de costo, según indicaciones de la Central de Trabajadores de Cuba, haciéndole saber las ejecución y desagregación presupuestaria que tiene la Universidad, lo que equivale a brindar cada vez un servicio de mayor calidad en el menor gasto posible a fin de alcanzar reducciones sistemáticas de las mismas a partir de los resultados de su gestión económico-financiera.

3.- Análisis económico-financiero

El análisis económico financiero reviste una importancia vital, el cual consiste en medir, analizar y valorar la situación financiera que presenta la Universidad como herramienta de dirección y de evaluar la eficiencia y calidad de la información. Su objetivo fundamental es poner de manifiesto la eficiencia económica y presupuestaria, lograr el incremento de la actividad, elevar la calidad de la misma y evaluar los resultados de la actividad analizada.

En la Universidad de Guantánamo se realiza mensualmente el análisis económico teniendo en cuenta los Estados Financieros (Estado de Situación, Estado de Rendimiento Financiero, Inversiones y Donaciones, Estado de Disponibilidad, Estado de Gastos, Estado de gastos por función, Estado de gastos por Elemento). Estos estados se sustentan, fundamentalmente, en el análisis del cumplimiento de los presupuestos de gastos en CUP y los presupuestos de ingresos y egresos en CUC, desagregado por áreas organizativas, actividades, elementos, fuentes y destinos de los flujos monetarios.

Para la autora, el Análisis Económico Financiero es el que aporta los índices, razones financieras o cifras financieras que facilitan las interpretaciones, sus significados y combinación con otras fuentes que hacen posible el mejoramiento de las normas administrativas sobre la base de la técnica y conocimiento de causa.

Este análisis se recoge en el informe económico que se presenta mensualmente en los Consejos de Dirección Universitario, donde se adoptan medidas para mejorar el comportamiento de aquellos indicadores que, de acuerdo a su resultado, se consideren desfavorables.

Es importante destacar que una de las deficiencias que existe en el área económica, es la falta de análisis e interpretación de los Estados Financieros por parte de los especialistas y los distintos departamentos que tributan al mismo, fundamentalmente, los que corresponden a los Grupos de Contabilidad y Finanzas de la Universidad.

La Universidad debe ganar en cultura y conocimiento de los análisis financieros, aspecto necesario para ser cada día más eficiente, eficaz y económico, con vista a

una mejor interpretación de la expresión cuantitativa, lo cual constituye la base para la toma de decisiones y es utilizado en todas las etapas de la planificación presupuestaria permitiendo el nivel de cumplimiento de los distintos indicadores económicos al compararse las ejecuciones con lo real planificado.

4.- Evaluación financiera de proyectos de inversión

Los proyectos se clasifican en diferentes categorías según su alcance y nivel de respuesta:

- Proyectos asociados a Programas
- Proyectos no asociados a Programas
- Proyectos institucionales
- Proyectos empresariales

En la Universidad todos los proyectos que poseen son nacionales, destinados al desarrollo de áreas puramente docentes, investigativas o de mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida, que no son autorrecuperable financieramente por sí mismos. Por ejemplo: inversiones en aulas, laboratorios docentes, becas, etc.; sin embargo, muchas inversiones sí son recuperadas con sus propios ingresos. Por ello, la elaboración y evaluación de proyectos se diferencia, según estos sean financieramente recuperables o no.

En la actualidad, la Universidad cuenta con veinte (20) proyectos nacionales. Es importante señalar que en la Institución no se efectúan las evaluaciones económico-financieras de la factibilidad de los proyectos, incluyendo aquellos que tienen beneficios sociales. Igualmente, no se realiza la debida gestión de los mismos, que incluye el cronograma de ejecución, del que se deriva el flujo de caja que requiere cada proyecto. Esto hace que no se pueda alcanzar la debida eficiencia y efectividad en cada uno de ellos.

5.- Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento en CUC de la Universidad están constituidas por fuentes internas, identificadas por las actividades autorizadas en la captación de CUC, de acuerdo al objeto social (Resolución 37/2011) aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y las disponibilidades financieras, así como las fuentes externas compuestas, fundamentalmente, por el financiamiento estatal

nominalizado, y asignado por el organismo central, créditos gubernamentales y otras fórmulas de financiamiento oficial por las vías aprobadas.

Dentro de las fuentes de captación de CUC autorizadas por el MES la Universidad tiene la obligación de administrar, analizar y entregar informaciones que se deriven de la misma, entre ellas: eventos, postgrado internacional, alojamiento y alimentación, servicios científicos-técnicos.

Las fuentes de financiamiento aprobado por el gobierno central y la disponibilidad financiera con independencia de su procedencia, permite hacer una valoración más integral y objetiva del aseguramiento financiero de la entidad para cada período.

En el año 2017, de un plan de 5000.00 CUC se captó 5734.41, y aunque se percibe un aumento del efectivo en este año el financiamiento que se alcanza por esta vía aún es insuficiente, mientras que en los donativos sin haberse considerado plan alguno se obtuvo un ingreso de 37500.00 CUC.

Es criterio de la autora que la Oficina de Comercialización de la Universidad deberá hacer un estudio del entorno para lograr un impacto en el accionar hacia la determinación y potencialización de las posibilidades de comercializar en aras de generar más ingresos al centro.

Conclusiones parciales del capítulo

La sistematización de los referentes teóricos y metodológicos empleados en este capítulo permiten constatar la necesidad del perfeccionamiento del modelo de gestión económica financiera en las universidades cubanas, desde la óptica de la Administración Financiera, evidenciando que es posible emplear nuevos métodos, vías y procedimientos que permitan ayudar a los directivos de las universidades y particularmente a la de Guantánamo en lograr una mayor efectividad en su gestión económico- financiera.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LAS ACCIONES DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO

En este capítulo se propone a partir de la caracterización de la Universidad de Guantánamo y el diagnóstico del estado actual de la Administración Financiera, mostrar el procedimiento que sirven de sustento al diseño de las acciones para su perfeccionamiento, siendo la Lista de Chequeo elaborado para tales propósitos y los instrumentos que se aplican para identificar las principales debilidades procederes imprescindibles a aplicar.

2.1. Caracterización de la Universidad de Guantánamo

La Universidad de Guantánamo es una Institución de Ciencia y Progreso, encargada de la implementación de las normativas y las políticas del Ministerio de Educación Superior (MES) en el ámbito territorial para desarrollar las actividades que por Ley le han sido conferidas, mantiene en su estructura administrativa los Centros Universitarios Municipales (CUM).

Misión de la Universidad de Guantánamo:

Formar y superar profesionales revolucionarios integrales, comprometidos con el desarrollo de Guantánamo, sustentados en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad y racionalidad económica, en la prestación de servicios de excelencia para Cuba y el exterior.

Visión:

Ser una Universidad innovadora, comprometida con el socialismo próspero y sostenible, reconocida por su alto impacto en el desarrollo de Guantánamo, que dispone de líderes en función del logro exitoso de los objetivos, el mejoramiento de la calidad de vida y el enaltecimiento y la dignificación de un claustro de excelencia que posee sólida preparación político-ideológica, capaz de lograr la formación con calidad y eficiencia de profesionales revolucionarios integrales, portadores de nuestros valores que satisfagan las necesidades y demandas de capacitación y superación de egresados y cuadros, priorizando la formación académica y científica en Cuba y en el exterior.

Esta Universidad tiene sus antecedentes en la filial universitaria, creada en el año 1978, funcionando como 4to y 5to años de la carrera de Agronomía en Curso Regular Diurno (CRD) y distintos cursos para trabajadores.

En el año 1989, a partir de una tarea dada por el segundo Secretario del Partido Comunista de Cuba y Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, General de Ejército Raúl Castro Ruz, se crea la Facultad de Agronomía de Montaña de Sabaneta con la misión de preparar Ingenieros Agrónomos de Montaña en CRD y los cursos para trabajadores.

En mayo de 1992, se constituye como centro independiente y adquiere la categoría de Centro Universitario de Montaña de Sabaneta (CUMS).

El 21 de marzo de 1997, por el Acuerdo No 3156 del Consejo de Ministros se crea como Centro Universitario Guantánamo anulando la Facultad de Agronomía de Montaña de Sabaneta y la Facultad de Post-grado y Educación Asistida o Centro de Educación Pos-graduada.

El 25 de enero de 2010, mediante el Acuerdo No. 6767 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, se crea la Universidad de Guantánamo, adscrita al Ministerio de Educación Superior.

Mediante el Acuerdo No. 7599 del 2 de agosto de 2014, emitido por el Consejo de Ministros, se aprobó la denominación de Universidad de Guantánamo (UG), adscrita al Ministerio de Educación Superior, Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP) "Raúl Gómez García", adscrita al Ministerio de Educación y Facultad de la Cultura Física y el deporte (FCF) "Manuel Fajardo", adscrita al Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, las que se integran en la hoy **Unidad Presupuestada Universidad de Guantánamo**, adscrita al Ministerio de Educación Superior.

La Universidad actualmente cuenta en su estructura (gráfico 1) con 3 Vicerrectorías, 2 direcciones, 7 facultades y 9 centros universitarios municipales; con una plantilla aprobada de 2131 trabajadores, de ella 1759 cubierta. Con respecto a los estudiantes se cuenta con una matrícula de 7944, de ellos diurno 1644, distancia 792, nivel medio 304 y por encuentro 5203.

Composición de la estructura de la Universidad /2018

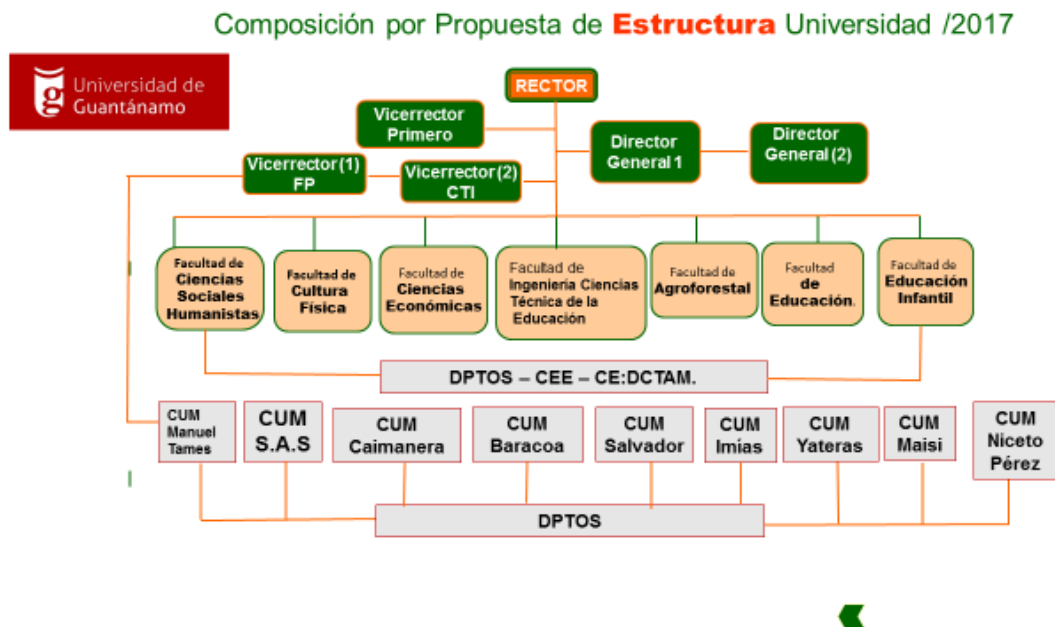


Gráfico. 1. Estructura de la Universidad de Guantánamo

Fuente: Departamento de Recursos Humanos UG

2.2.- Estado actual de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo

La investigación se realizó desde el año 2014 hasta el 2017. Para el desarrollo de la misma se contó con una población de 16 trabajadores del área económica distribuidos en dos departamentos. La muestra coincide con la población en tanto la problemática que se investiga es pertinente al puesto de trabajo que ocupa cada uno de ellos.

La Dirección Económica de la Universidad cuenta con una plantilla aprobada de 28 trabajadores, de la cual 19 están cubiertas y distribuidas por distintos frentes para un 68% de cumplimiento, de ellos el Departamento de Finanzas, por ser uno de los frentes de mayor operatividad y complejidad en su quehacer diario es el que más afectado se encuentra hasta el momento por la falta de personal.

La UG posee un Manual de Normas y Procedimientos el cual ha servido de documento consultante para el desarrollo de las actividades económicas y financieras, pero aún no acaba de resolverse la problemática existente con relación al completamiento de los puestos de trabajo.

A partir del trabajo realizado y atendiendo a los cambios actuales que han ocurrido en la Universidad de Guantánamo se pudieron detectar las deficiencias que afectan el buen funcionamiento de la Dirección de Economía y el centro en general, en materia financiera.

Para el diseño de un conjunto de acciones que respondan, con objetividad, a la necesidad de superar las deficiencias que afectan la calidad de la gestión financiera en la Universidad de Guantánamo debe procederse en el orden metodológico como sigue:

- Elaborar una lista de chequeo actualizada, a partir de las normativas vigentes en materia de administración financiera, que permita caracterizar el estado actual de su cumplimiento en la entidad.
- Determinar a partir de los indicadores o ítems de la lista de chequeo, los que se evalúan negativos en cada uno de los componentes de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.
- Análisis de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo con la utilización del Software MINITAB, como técnica gráfica, con el objetivo de mostrar la relación entre las variables, a partir de analizar la frecuencia de ocurrencia de sus valores.
- Valoración de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo.
- Determinar el enfoque por procesos de las actividades para el diseño de las acciones que se propongan.
- Someter a criterio de especialistas y directivos del área económica la propuesta de solución de las deficiencias encontradas.

2.3. Aplicación del procedimiento metodológico diseñado

2.3.1. Lista de Chequeo: descripción e interpretación de los resultados

Una de las técnicas utilizadas en el diagnóstico del proceso fue la aplicación de la lista de chequeo elaborada y que se muestra en el anexo 1, de la tesis, con el propósito de detectar deficiencias asociadas en el incumplimiento de las principales normas y resoluciones de la administración financiera en la Universidad de Guantánamo y de esta forma ofrecer soluciones para la total supresión de las mismas. Se consideran cada uno de sus componentes. Las 136

tareas en ella contenidas fueron extraídas de los documentos normativos citados en el trabajo, de la Guía de Autocontrol Interno y los que a consideración de la autora deben ser considerados para el perfeccionamiento del sistema que se evalúa.

Dentro de los componentes que conforman esta lista se destacan los siguientes: tesorería, cobros y pagos, presupuestación financiera, análisis económico financiero, evaluación financiera de proyectos de inversión y fuente de financiamiento. Para la calificación de cada uno de estos componentes se empleó la categoría de Sí, si se cumple con lo especificado en el indicador y No, si no se cumple.

Para una mejor ilustración del análisis de los resultados de la aplicación de la Lista de Chequeo se utilizó el Software MINITAB, como técnica gráfica, con el objetivo de mostrar la relación entre las variables, a partir de analizar la frecuencia de ocurrencia de sus valores, obteniéndose los resultados siguientes:

En el componente **tesorería**, de las 65 tareas a evaluar, 60 (92,3 %) se cumplen y 5 (7,6%) no se cumplen. En **cobros y pagos**, las 10 (100 %) se cumplen. En cuanto a la **presupuestación financiera** de 18 tareas evaluadas 4 (22,2%) son negativas y 14 (77, 7 %) positivas. En el **análisis económico financiero**, de 18 tareas evaluadas, 9 (50 %) fueron evaluadas con No y 9 (50 %) con Sí. En la **evaluación financiera de proyectos** de inversión, 18 tareas fueron evaluadas, de ellos 7 (38,8 %) son negativas y 11 (61, 1 %) fueron evaluadas positivamente. Finalmente, en el componente **fuentes de financiamiento**, de 7 tareas evaluadas, 2 (28, 5%) resultaron con **no** y 5 (71,4%) con **sí**.

Como se observa, a pesar de que la mayoría de las tareas se evalúan positivamente existe un gran número de ellas evaluadas negativamente, por lo que deben ser perfeccionadas en cada uno de los componentes, por los integrantes de la actual Dirección de Contabilidad y Finanzas desde un enfoque de proceso.

2.3.2. Enfoque de proceso para el diseño de la estructura actual de la dirección de contabilidad y Finanzas de la Universidad de Guantánamo

En la Universidad de Guantánamo, en atención a los nuevos cambios manifestados en la estrategia del Ministerio de Educación Superior, los

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la prospectiva de desarrollo de su entorno, el que se enriquece y perfecciona para el período 2017-2021 fue necesario fortalecer la estructura anterior de la Dirección de Contabilidad y Finanzas, con el objetivo de ponerla en condiciones de incorporar el **enfoque de proceso** a la planificación, desde el mismo inicio de la reflexión estratégica hasta la formulación de sus objetivos, por Áreas de Resultados Claves (ARC).

Este nuevo enfoque orienta a la Universidad hacia una nueva mirada: la satisfacción de la necesidad de sus principales grupos de intereses y el desarrollo de una cultura universitaria de trabajo en equipo, esto constituye una premisa indispensable para que los procesos puedan desarrollarse con éxito.

Un proceso no es más que un conjunto de actividades (materiales, informativas y financieras) repetitivas que se convierten en entradas, salidas o resultados, por lo que es necesario para todas las empresas enfocarse hacia el mejoramiento de los mismos, estos procesos se podrían representar gráficamente como se presenta en la figura 2, en la cual se tiene una entrada, que estaría asociada a un proveedor; un fabricante que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto, o sea agregar valor a las entradas; y el comprador (interno o externo) que recibiría este producto o servicio.

El siguiente esquema destaca cómo se puede retroalimentar el proceso debido a que al colocarse en lugares de inspección y control de manera cuidadosa a lo largo de flujo se puede ver qué información sirve para elevar la calidad, eficiencia y efectividad del proceso.

Estructura	Plantilla		
	Aprobada	Cubierta	%
Dirección Contabilidad y Finanzas.	4	4	100
Departamento de Contabilidad	11	11	100
Departamento de Finanzas	6	3	50
Departamento de Planificación	7	3	43
TOTAL	28	19	68

Figura 2. Plantilla del Departamento Económico de la Universidad de Guantánamo

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de trabajo que se desarrolla en cada una de las actividades del área económica ocurren diversas acciones que están en correspondencia con hechos contables-financieros y es preciso rediseñar los puestos de trabajo con un enfoque de proceso que facilite el buen funcionamiento del área.

El control y la correcta ejecución de las operaciones de ingresos y gastos del Presupuesto de Caja de la entidad constituye una tarea de vital importancia. Es vital que las entidades presupuestadas requieran administraciones modernas e intensas que operen los recursos presupuestarios eficaces, eficiente y económicamente bien.

Para la Universidad lograr estos fines se apoyó en el MES, como dirección rectora de la Educación Superior, el que tiene implantado un sistema informático avanzado (ASSETS ULTIMATE) que brinda oportunamente, con calidad y suficiencia las informaciones encaminadas a la obtención y aplicación de los recursos presupuestarios, que garantice un buen control de sus Finanzas y constituyan un importante apoyo a la toma de decisiones.

2.3.3. Resultado del análisis a la lista de chequeo

De los 136 elementos analizados en la lista de chequeo, se comprobó que no se cumplen 27 tareas en sentido general, lo que representa el 19.9%, o un cuarto del total, demostrando un 80.1% de cumplimiento. (gráfico 2)

Este por ciento no es favorable ya que a pesar de que está por encima del 50%, lo correcto es que exista al menos un 95% de cumplimiento, puesto que el accionar propuesto para el Sistema de Administración Financiera en la UG está hecho con vistas al perfeccionamiento y mejora continua de todo sus procesos, actividades y procedimientos.

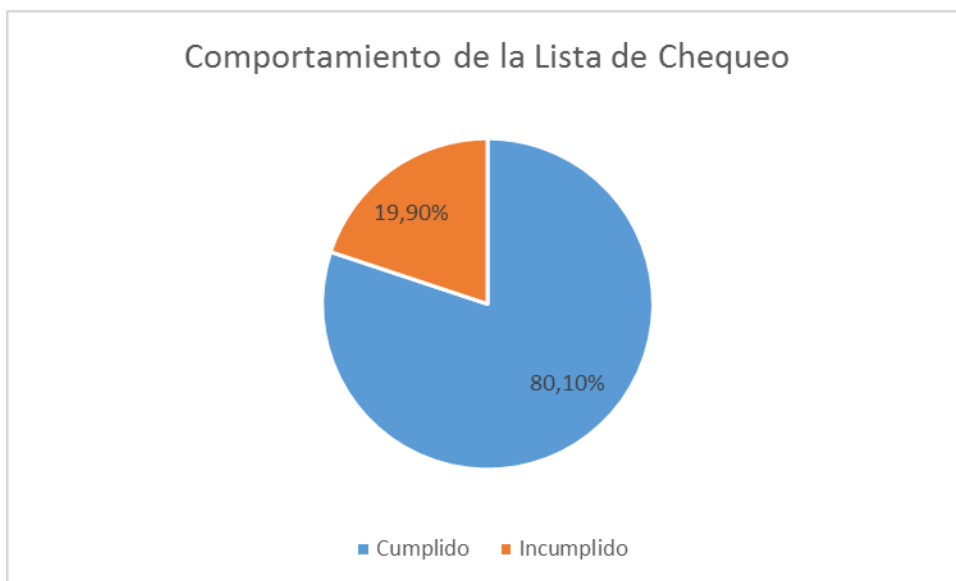


Gráfico 2. Resultado del Cumplimiento de la Lista de Chequeo

Como resultado por cada componente se detectó lo siguiente:

Tesorería

Se pudo comprobar que en el área de la caja se tiene implantado todo el modelaje para un buen funcionamiento en el trabajo de la misma y la contrapartida con otro frente del Departamento de Contabilidad y Finanzas, pero aún existen deficiencias para su perfeccionamiento, tales como:

- El no completamiento de plazas en el Departamento de Finanzas no permite atender con la calidad requerida las operaciones de caja, ejemplo viáticos.
- Los depósitos fuera de término de los salarios no cobrados y otros anticipos demuestran insuficiencias en las actividades de control y de supervisión por parte del Departamento de Finanzas.
- La especialista principal realiza los cálculos correspondientes a la liquidación, control y su contabilización, pero no se realiza el envío del documento de anticipo de dietas al área control contable para su archivo.

- El recibo de efectivo con el justificante se entrega al área de Finanzas para su contabilización cuando debería ser al área de control contable.

Presupuestación financiera

El objetivo de este componente está dado en mejorar la calidad de la planificación del sistema empresarial, la introducción de indicadores de eficiencia de carácter monetario – financieros y el proceso de conciliación de los planes contenidos en los Lineamientos Económicos y Sociales del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Examinar la eficiencia económica y las medidas que deben adoptar las entidades para su incremento sostenido, incluyendo el reordenamiento de sus actividades, el redimensionamiento de las capacidades y el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Aun cuando la planificación financiera constituye la base principal para el desarrollo de la Economía Nacional, indicadores, normas y consumo teniendo en cuenta el mercado y la característica de la Universidad, en este diagnóstico se pudo percibir que:

- No existe un proceder metodológico propio que permita el estimado del presupuesto, a partir de los métodos de estimación presupuestaria propuestos por el MES.
- La planificación financiera se basa en los resultados históricos de la ejecución presupuestaria, por lo que no se consideran otros métodos más precisos de estimación.
- El Presupuesto en CUP, se controla por actividad, centro de costo, elementos de gastos, inciso, y partida, este control está insertado en los Asientos Tipos diseñados en el Sistema (ASSETS ULTIMATE) donde se registran los hechos económicos que afectan el presupuesto, lo cual permite facilitar el análisis.
- Se elaboran los presupuestos de gastos desagregados por incisos, y partidas, de acuerdo con el método normativo del MFP.

- El proceso de elaboración del presupuesto se realiza tomando como punto de partida el presupuesto que elaboran las áreas, así como la metodología emitida por el MFP.
- El presupuesto aprobado se desagrega por las partidas fundamentales, según las áreas de responsabilidad.

Análisis económico-financiero

Tiene como objetivo la construcción de un medio indispensable de estudio de la economía en los diferentes niveles y ser parte integrante de la dirección, análisis y la planificación, procedimiento de las principales salidas al perfeccionamiento de la Gestión Económica.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que se hace preciso profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero, como base esencial para el proceso de toma de decisiones.

Al analizar la aplicación del Sistema de la Administración Financiera que contiene indicadores que sirven de guía para evaluar el análisis económico-financiero, da la posibilidad del mejoramiento y calidad en los procesos económicos de la universidad, programas de preparación para la auto evaluación interna y externa, así como el tratamiento de la información recopilada. De igual modo, se pueden listar las siguientes insuficiencias:

- El Especialista Principal de Finanzas no participa en la elaboración de los Estados Financieros de conjunto con la Especialista Principal del Grupo Contabilidad y la Directora Económica.
- El Especialista Principal de Finanzas no analiza los Estados Financiero de conjunto con la Directora Económica.
- No se realizan el cálculo de las razones financieras para realizar el análisis económico financiero.
- Para el análisis económico financiero en los centros de costos solo se tiene en cuenta el análisis de la ejecución del presupuesto, sin evaluar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos.

- No se calculan indicadores económicos–financieros de eficiencia, propuestos por el MES para evaluar la eficiencia de la entidad.
- No son utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras en las áreas y Universidad.
- No se utilizan los resultados del balance para medir la eficiencia de la empresa.

Evaluación financiera de proyectos de inversión

El objetivo de la evaluación de proyectos de inversiones es emitir una norma para el registro contable de las operaciones de los proyectos que permita:

- Orientar a técnicos y especialistas de la actividad contable.
- Homogeneizar el proceder contable en los distintos centros, adoptando una posición común.
- Compatibilizar el registro contable de las actividades con las normativas vigentes en materia económica, contable, financiera y de colaboración económica internacional.

Dado estos objetivos se pudo apreciar que:

- No se evalúan en el Departamento de Finanzas el efecto económico de los proyectos aprobados ni el uso que se hace del financiamiento aprobado.
- No se cuenta con una guía para la evaluación de los proyectos, ni especialistas con la preparación requerida para realizarlos.

Fuentes de financiamiento

El objetivo de este componente es brindar la posibilidad a las instituciones de mantener una economía y una continuidad de sus actividades comerciales estable y eficiente y, por consiguiente, otorgar un mayor aporte al sector económico.

En este componente se observó lo siguiente:

- La gestión de fuentes de financiamiento en CUC son insuficientes lo que requiere de acción mancomunada del Departamento de Finanzas con el de Comercialización.
- No se han realizado estudios de fichas de costos que sirvan de base para el cobro de los diversos servicios a ofertar por la institución.

A partir de las deficiencias identificadas, en cada uno de los componentes anteriores, la autora arriba a las siguientes consideraciones:

- Por el no completamiento de la plantilla actual del Departamento de Finanzas y la no preparación de los especialistas que laboran en el frente, unido a la insuficiente visión que se tiene, principalmente por falta de información y exigencia del Organismo Superior, en la Dirección General 1, surge la necesidad de perfeccionar cada uno de los componentes de la administración financiera, para su gestión eficiente, a partir de la plantilla aprobada, es lo que explica parte de las deficiencias detectadas.

No se logra, por tanto:

- Explotar en el área económica el capital humano con que se cuenta actualmente, siendo limitada su preparación y capacidad para afrontar cualquier acción de perfeccionamiento continuo y sistemático de la gestión financiera.
- Aportar métodos y técnicas de análisis financieros que revelen las reservas de eficiencia que existen en el empleo de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Se financian proyectos de inversión y asociados a los procesos sustantivos, sin una evaluación previa de su factibilidad y sin una evaluación periódica y final de la eficiencia y eficacia del gasto realizado, tampoco se dispone de un personal preparado para hacerlo.
- Las violaciones observadas en los procedimientos asociados al depósito, extracción, tenencia y control del efectivo por parte de algunas áreas que responden a la caja central, demuestran insuficiencias en las acciones de control, supervisión y monitoreo del área económica.
- Establecer estudios que permitan brindar servicio de excelencia a otros sectores para elevar los ingresos y fuente de financiamiento de la Universidad priorizando la moneda CUC y de esta forma disminuir la demanda central en esta partida.

2.3.4. Análisis y valoración de la encuesta aplicada a los especialistas

La encuesta que se realiza a estos especialistas tiene como fin determinar las insuficiencias que se presentan en dicha área y buscar soluciones que permitan mejorar el desarrollo de la gestión financiera en la Universidad de Guantánamo.

Para los fines de esta investigación se encuestaron 16 especialistas, todos miembros del área económica de la Universidad de Guantánamo. De ellos, 2 son Másteres, 5 tienen categoría docente de asistente y 14 son licenciados. La edad promedio de los mismos oscila entre 23 y 54 años y el promedio de experiencia de trabajo en el área es de aproximadamente 16 años.

Se realizaron cinco preguntas con el fin de ahondar en el objetivo de la investigación y la búsqueda de posible solución al problema que se investiga.

Al responder la primera pregunta referida a las áreas de mayor complejidad que se tienen que tener en cuenta en el área económica para desarrollar las acciones necesarias y darle cumplimiento al sistema de control, 10, (62 %) consideran que el área de mayor complejidad es la de Finanzas por el conjunto de operaciones que debe realizar la especialista de Finanzas y es una sola persona, 6, (38%), argumentan que es la caja por el mismo motivo.

Con relación a la segunda pregunta, el 100% de los encuestados argumentan que las principales problemáticas que afectan el buen funcionamiento dentro del área económica están centradas en la falta de un personal que se dedique a realizar el pago de la dieta. De esta forma, cuando el trabajador/a tenga la necesidad de ir a hacer algún trabajo fuera de la provincia puedan realizarlo sin necesidad de ajustarse a un horario o recibir como respuesta la falta de efectivo en la caja. En esta pregunta también se argumenta que es necesaria la climatización del local de trabajo.

Al responder la tercera pregunta el 100% de los encuestados consideran que al no regirse en cualquier institución por las normas que están establecidas en esta área afectaría el buen funcionamiento de la entidad, ya que estas son para que se cumplan y hacerse cumplir.

Al responder la cuarta pregunta relacionada con el completamiento de la plantilla de cargo y los problemas que esto puede ocasionar , 9 (56 %) de los especialistas

plantean que si no se completa la plantilla de cargo en una entidad el trabajo no puede salir bien, porque se está sobrecargando a otra persona, 3 (19%) afirman que si existe un buen colectivo de trabajadores, no es necesario cubrir al 100% la plantilla y 3 (25%) refieren que si no se cubre la plantilla, se explota a algún trabajador, porque alguien tiene que hacer el trabajo y ese no es el jefe.

En la quinta y última pregunta, 12 (100 %) consideran que si la fuente de financiamiento con que cuenta la entidad se utiliza para lo que está planificado resultaría suficiente para la actividad que se realiza.

Resultado de la entrevista a los directivos del área económica

Se entrevistaron a los responsables de las actividades en el área de economía como: Directora de Economía, Vicerrector Económico y Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

A estos directivos se les realizaron tres preguntas para conocer sus consideraciones acerca de una propuesta de acciones para mejorar los puestos de trabajo del área económica.

La Directora Económica al responder la primera pregunta referida a las deficiencias que ameritan el rediseño de los puestos de trabajo lo más aceptado posible a partir de lo regulado aun cuando en la UG se han implementado acciones para el control en el accionar de la administración financiera, la misma considera que realmente se necesita que los puestos se encuentren diseñados conforme a las características y necesidades.

En cuanto a la segunda pregunta, considera muy pertinente la capacitación para los especialistas y técnicos de esta área y argumenta que los mismos solo se especializan en la actividad que realizan y no son integrales, de ahí considera que para llegar a ser un buen contador es imprescindible ser integral en las condiciones actuales de desarrollo económico del país.

En la tercera y última pregunta considera que la presencia de un proceso de cambio tendría una influencia en la supervisión económica de la UG como causa trascendental en el funcionamiento de cualquier sistema de gestión. Además, agrega que se alcanzaría un estatus superior con personal totalmente capacitado

para asumir cualquier cambio que beneficie el proceso de gestión económica y su supervisión.

El Vicerrector Económico al responder la primera pregunta referida a las deficiencias que ameritan el rediseño de los puestos de trabajo lo más aceptado posible, a partir de lo regulado, aun y cuando en la UG se tienen implementados acciones para el control en el accionar de la administración financiera, concuerda en que sí es necesario ser más específicos en las acciones de control por cada puesto y que de forma general, permita el cumplimiento de las legislaciones vigentes.

Este mismo directivo en la segunda pregunta, considera que la capacitación es un elemento clave en el desarrollo de los procesos y que en el caso de la contabilidad y la Finanzas se debe hacer de manera sistemática, revisando entre todos los especialistas los procedimientos y las legislaciones. En cuanto a la pregunta tres este directivo no emitió ningún criterio.

La Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en la pregunta uno, concuerda con la afirmación planteada y argumenta que aún es insuficiente la administración financiera en cuanto a la planificación del efectivo y recomienda un mayor accionar, saber la planificación objetiva del efectivo en función de las actividades realizadas.

En la segunda pregunta cree muy pertinente la capacitación y agrega que debe ser continua y en equipo, ya que las mayores afectaciones se dan en las áreas o centros de costo que en muchas ocasiones no participan directamente.

En relación a la última pregunta, esta directiva afirma que todo sistema de gestión genera un proceso de cambio, por lo que se necesita de una mayor supervisión económica y añade que el cambio es muy importante por lo que se debe trabajar en equipo para que todos participen en los cambios que se produzcan.

2.4. Definición de procedimiento metodológico

Para Fernández (2011, p-3) un procedimiento es (...) un conjunto de acciones para lograr la realización de operaciones, donde se realizan tareas concretas con un fin determinado que deberán alcanzar un objetivo específico, es decir, conjunto de acciones que pretende modificar una problemática, en este caso, el análisis de

los resultados de la evaluación, teniendo en cuenta que es la parte del proceso que contribuye a su operacionalización”.

Arana (2013, p-1) la define “como los pasos que se deben cumplir para lograr los objetivos generales y específicos”. y también como la (...) identificación de las formas pertinentes para cumplir con la recolección de la información de acuerdo con la naturaleza y las características del proceso investigativo.

Como se aprecia el procedimiento se asocia a un conjunto de acciones a realizar para alcanzar un objetivo, lo que se necesita definir, previamente, cómo llevarlas a cabo, quiénes y en qué momento la realizarían, entonces se estaría en presencia de un proceder metodológico´.

Por tanto, el proceder metodológico que se asume contiene un conjunto de acciones o procedimientos racionales y ordenados para alcanzar el objetivo que se persigue en la investigación; se requiere de conocimientos y habilidades acerca de la problemática objeto de estudio.

2.5. Valoración crítica

La Universidad debe trabajar por ser cada día más competitiva y eficiente económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados.

Continuar trabajando por la elevada calidad de cada proceso, la superación permanente, la elevación y atención al personal económico en correspondencia con las demandas del desarrollo de la economía, todo lo cual se evidencia en la necesaria aptitud para desarrollo local, como vía de sostenibilidad y responsabilidad social.

Este accionar permitirá continuar fortaleciendo a la Universidad en el hecho de contar con el sostenimiento estatal, haciendo más estricto el control y la racionalización de los recursos puestos a su disposición, y con la ejecución transparente y responsable de todos los procesos con que se cuenta, siendo conscientes de que no se puede descuidar la importancia de preservar la credibilidad y el prestigio de la misma ante la sociedad.

Conclusiones parciales del capítulo

Aunque los resultados de la lista de chequeo reflejan por cientos elevados en la mayoría de las tareas, la revisión al Manual de Normas y Procedimientos que se realizó revela que existen incongruencias con relación a los puestos de trabajo si se tiene en cuenta lo que establecen las resoluciones ministeriales, que solo es posible si se diseñan y aplican un conjunto de acciones técnicas organizativas, normativas, de dirección y control, algunas de las cuales se abordarán en el Capítulo 3.

CAPÍTULO III: RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DISEÑADOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA UNVIERSIDAD DE GUANTÁNAMO

En este capítulo se describen las acciones diseñadas, en base a los procedimientos expuestos en el capítulo 2, las que deben contribuir al perfeccionamiento de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo, así como los resultados del diagnóstico final y la valoración hecha por los especialistas y directivos de dicha Institución.

3.1. Bases conceptuales y metodológicas para el diseño de las acciones de perfeccionamiento de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo

A partir de las deficiencias detectadas en la aplicación de la lista de chequeo que se muestran en el capítulo 2, con vista a diseñar las acciones necesarias para la solución de las deficiencias identificadas se procedió a la revisión de las principales normas y procedimientos que regulan los procesos y actividades señaladas con problemas, con vista a crear las bases, en lo conceptual y metodológico de la propuesta.

La propuesta de acciones de perfeccionamiento de la Administración Financiera debe en materia de rediseño de puestos de trabajo se sustenta en:

- El análisis crítico del Manual de Normas y Procedimientos de la contabilidad en lo que concierne a la Gestión Financiera para determinar las omisiones o errores presentes y su adecuación para su perfeccionamiento.
- Revisar el calificador de cargos actual para cada uno de los frentes del Departamento de Finanzas y determinar si responde a las exigencias actuales de cada cargo, la necesidad de diseñar los que no existen o rediseñar los actuales.
- Comparar el calificador actual con el Manual de Normas y Procedimientos de la contabilidad para determinar su nivel de coincidencia, omisiones o adecuaciones no contempladas en uno y necesario en el otro.

- Revisar el actual diseño de puestos de trabajo del departamento de finanzas para comprobar si están incluidos los procedimientos recogidos en ambos documentos.
- Revisar el diseño actual de puestos de trabajo de otros frentes de trabajo de la Dirección General 1 en estrecho vínculo de trabajo con el de Finanzas para su adecuación, a partir de la necesidad de perfeccionar la administración financiera.
- Elaborar propuesta de rediseño de puestos de trabajo para incluir las actividades o funciones que son necesarias realizar para perfeccionar la Gestión Financiera.

El proceso contable-financiero que se produce en las entidades se desarrolla de acuerdo a las características particulares y el servicio que presta cada una de ellas, de acuerdo a sus funciones. En el proceso de trabajo que se desenvuelve en cada uno de los niveles del área económica (departamentos, secciones, actividades) ocurren diversas acciones que están en correspondencia con el hecho contable - financiero que se produce.

Estas acciones están reguladas de forma organizada y coherente a fin de lograr el mayor grado de eficiencia en el resultado del trabajo de control y registro contable.

De acuerdo a ello se decidió rediseñar el Manual de Normas y Procedimientos para ajustarlo a la nueva estructura organizativa, proceso este que rebasa los límites y alcance de esta tesis, sin dejar de reconocer que su culminación proporciona métodos, procedimientos y técnicas actualizadas a fin de responder a las nuevas exigencias del Estado, el MES y en particular de la Universidad, lográndose con ello una mayor exigencia, eficiencia y exactitud en sus resultados, así como en la presentación de una información económica fiable y clara y así dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución No 54/2005 del MFP.

Este Manual abarca todas las estructuras organizativas de la Dirección Económica de la Universidad como: nóminas, activos fijos, inventarios, contabilidad, estadísticas, planificación y especialmente finanzas y caja, área donde se desarrollan todas las acciones económicas-financieras sustentadas por unos de

los contenidos del subsistema que conforman el Manual, el cual sustenta este trabajo.

Mientras se desarrolla ese proceso largo y complejo de rediseño, las acciones que a continuación se proponen deben contribuir a resolver en lo mediano las deficiencias resultantes de la aplicación de la Lista de Chequeo.

3.2. Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo

Los objetivos y áreas que se proponen se concretan en expresiones que sirven para expresar cuantitativamente los mismos. De esta forma se definen indicadores que sean medibles, alcanzables y retadores en la gestión financiera que se desarrolla en la universidad. Mediante la ejecución de los indicadores definidos y prefijados, se garantiza un control de los principales parámetros de eficiencia de la Universidad y a su vez, permite medir el manejo interno de las finanzas, en caso de un indicador propio de un determinado proceso.

Todo esto favorece a la creación y desarrollo de un plan de medidas necesario que garantice la mejora de los resultados evaluados. Además, es importante destacar que el principal fundamento en el empleo de indicadores para la Gestión Financiera, es servir de apoyo y complemento en la elaboración de estudios y análisis con vista a facilitar la toma de decisiones por parte de los dirigentes y ejecutivos en las diferentes instancias de la organización.

La autora, después de realizar una evaluación de los tres puestos cubiertos en el área de Finanzas y que fueron objeto de análisis en esta investigación. Se reconoce que en esta área no se deja de cumplir con lo establecido; el puesto de la especialista principal se encuentra saturado por:

- Falta de personal.
- Personas que no cumplen lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos.
- Personas que hacen lo que no está establecido según el Manual de Normas y Procedimientos.

Esto permite proponer que se rediseñen estos puestos para lograr una mayor efectividad, agilidad y exactitud en la información que se brinde por esta área.

Las acciones que se proponen tienen un enfoque de proceso haciendo y énfasis en el rediseño de los puestos de trabajo en la finanza por ser el área en la que más vulnerabilidad se presenta dentro del departamento de económica:

Acción 1. Relacionada con la Tesorería:

Propuesta: rediseño de los puestos de trabajo en el área de Finanzas.

Objetivo: contribuir a que las operaciones que se producen en el área económica respondan a procedimientos y normas establecidas para cada una de las actividades que se desarrollen en la forma más eficiente posible que contribuyan a la toma de decisiones

1.- Denominación del Cargo: Técnico A en Gestión Económica (Cajero)

Resultados por los que responde:

- Mantiene actualizado el registro de entrada y salida de las tarjetas de combustibles y otras similares.

Funciones a realizar

- Custodia las tarjetas magnéticas de combustibles y otras similares.
- Entrega diaria al área de control contable de los justificantes por tarjetas y tipo de combustibles.
- Entrega al área de control contable de los documentos que amparan el depósito hecho con el slip bancario acuñado por concepto que no sea salario.
- Entregar al área de nómina los documentos que amparan el depósito por concepto de reintegro con el slip bancario.

2. Denominación del Cargo: Especialista B en Gestión Económica (Financista 1)

Resultados por los que responde

- Confecciona el registro de los instrumentos de pago emitidos (cheque y transferencia) tanto en CUP como en CUC.
- Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros.

Funciones a realizar:

Se corresponden con las establecidas en el manual.

3.- Denominación del Cargo: Especialista B en Gestión Económica. (Especialista

Principal en Finanzas).

Resultados por los que responde:

- Analiza el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.
- Elabora de conjunto con la directora de contabilidad los estados financieros tanto en moneda nacional como cuc, según corresponda, realizando valoraciones de los mismos.

Funciones a realizar

Estas funciones aparecen en el Manual, pero el especialista no puede cumplir con las mismas por la falta de personal.

- Elabora y analiza mensualmente el Balance de Comprobación de sumas y saldos y los Estados Financieros de conjunto con la Directora Económica.
- Participa en la elaboración de los Análisis Económicos y Financieros de la Entidad.
- Analiza los descuadres que ocurran entre los subsistemas.
- Verifica que los saldos de las cuentas no tengan naturaleza contraria.
- Analiza los Estados Financieros de conjunto con la Directora Económica.
- Realiza análisis económicos de la gestión del Centro y participa en la revisión de las auditorías internas que se realicen.

Competencias:

- Efectividad en la toma de decisiones.
- Ser comunicativas con sus subordinados y compañeros de trabajo.
- Saber cómo planificar y organizar su trabajo y la de su subordinado.
- Tener control de las actividades a desarrollar por parte de su área.
- Capacitarse.

Dimensiones:

- Ser capaz de agotar todas las posibilidades de análisis antes de tomar una decisión.
- Tener claridad y facilidad en la comunicación tanto oral como escrita.
- Transmitir ideas de forma clara y entendible.
- Establece prioridad a sus tareas (tiene presente la importancia y el tiempo para desarrollarlas).

- Lleva un control de trabajo con las actividades a realizar, pone fecha y orden al cumplimiento de las tareas a ejecutar, así como el o los responsables.
- Tener preocupación por su capacitación.

Requisitos:

- Ser graduado del Nivel Superior en carreras afines con las Ciencias Económicas.

Completada la plantilla del Departamento de Finanzas se debe proceder a:

- Completar la plaza en el área de Finanzas con el Diseño de Puesto de Trabajo, lo que permitirá perfeccionar el servicio en la misma.

Procedimiento: llevar un control de la tesorería.

Viabilidad: permitirá una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez en la Universidad.

Evaluación: de este modo, se logra que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, en gastos financieros innecesarios y sus principales funciones son el control y la gestión de:

- Dinero disponible.
- Fondos retenidos en cuenta corriente que se espera ser transformada en liquidas, (cuenta del cliente).
- Las cuentas de proveedores en el circuito de cobros y pagos.
- Las necesidades de liquidez a corto plazo.
- Los excesos o recursos ociosos de liquidez.

Control y gestión de las operaciones con entidades financieras.

Control: a través de:

- Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costos financieros.
- Reducir al máximo los fondos retenidos en corriente (buscar su liquidez).
- Minimizar el costo de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.

Denominación del Cargo: Especialista B en Gestión Económica (Financista 2)

Resultados por los que responde:

- Garantiza que las operaciones de ingresos en efectivo se transiten contablemente por las cuentas establecidas.
- Realiza arqueo sorpresivo de caja.
- Elabora el reporte de conciliación bancaria.
- Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas.

Funciones a realizar:

- Realiza los pases de los cheques al de cobros y pagos.
- Realiza los pases de los pagos automáticos al subsistema (Agua, electricidad y teléfono).
- Controla el registro de anticipos y liquidación de gastos de viajes tanto en CUC como en MN comprobando que:
 - El modelo este elaborado siguiendo los pasos establecidos como:
 - Detalle de la labor a realizar.
 - Fecha y hora de salida.
 - Día de viaje.
 - Que la firma sea la correcta (lo más exacta posible del área a que pertenece).
 - Que coincidan los importes de la dieta con día y fecha.
 - Que concuerden el importe del hospedaje y transporte con la dieta autorizada.
- Es la persona que debe cuadrar la cuenta de banco en conjunto con la que atiende control contable.
- Garantiza el cuidado, conservación y archivo de los registros que están a su custodia,

Competencias:

- Efectividad en la toma de decisiones.
- Facilidades comunicativas.
- Proyectar y organizar su trabajo.
- Control de las actividades a realizar.
- Interés en capacitarse.

Dimensiones:

- Ser capaz de hacer análisis en momentos determinado.
- Ser comunicativo en momentos de transmitir información tanto oral como escrita.
- Lleva un control del trabajo con las actividades a realizar.
- Conoce a fondo la actividad que realiza.
- Tener interés por su formación como profesional.

Requisitos:

- Ser graduado del Nivel Superior en especialidades afines a las Ciencias Económicas.

Denominación del Cargo: Especialista B en Gestión Económica (Financista 3)

Resultados por los que responde:

- Supervisa la confección del Informe de depósito en banco.
- Control del folio de tiques de los comedores.
- Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas
- Garantiza que haya correspondencia entre los recibos, los depositados en el Banco y los pendientes a depositar.

Funciones a realizar:

- Realiza y controla la numeración de los modelos recibo de efectivo y tique de venta del comedor.
- Recibe del depositante los modelos, comprobando que:
- Los documentos estén legibles y sin tachadura.
- Firmado por el depositante y el administrador del área.
- Que la suma de la venta coincida con los tiques vendidos y el depósito.
- Que las sumas de los reintegros coincidan con el importe a reintegrar por nómina y aparezca la palabra reintegro.
- Realiza arqueos sorpresivos a la caja dejando constancia por escrito.
- Apoya al cajero a la distribución del efectivo del pago de salario y estipendio cuando este lo requiera.
- Controla el registro de anticipos y liquidación de gastos de viajes tanto en CUC como en MN comprobando que:

- El modelo esté elaborado totalmente correcto siguiendo los pasos establecidos como:
 - Detalle de la labor a realizar.
 - Fecha y hora de salida
 - Día de viaje
 - Que la firma sea la correcta (lo más exacta posible del área a que pertenece).
 - Que coincidan los importes de la dieta con día y fecha.
 - Que concuerden el importe del hospedaje y transporte con la dieta autorizada.
- Es la persona que debe cuadrar la cuenta de banco en conjunto con la que atiende control contable.
- Garantiza el cuidado, conservación y archivo de los registros que están en su custodia.
- Realiza otras tareas designadas por la Directora del Área o Especialista Principal de Finanzas.

Competencias:

- Tener actitudes al comunicarse.
- Tener organización en su puesto de trabajo.
- Control de las actividades que debe realizar.
- Preocupación por capacitarse.

Dimensiones:

- Ser comunicativo en momentos de transmitir información tanto oral como escrita.
- Establece prioridad a sus tareas.
- Cumplimenta las regulaciones y normas ante las tareas realizadas.
- Lograr capacitarse profesionalmente.

Requisitos:

Ser graduado del Nivel Superior en especialidades afines a las Ciencias Económicas.

Acción 2. Relacionada con la Presupuestación financiera

Propuesta:

Elaborar procedimientos propios para la Estimación del Presupuesto en la Universidad de Guantánamo.

Objetivo: prever las condiciones económicas de la Universidad en áreas como el endeudamiento, la situación de liquidez, la naturaleza de las transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos.

Se tendrán presente los siguientes procedimientos para su confección:

1ro. El cálculo de las normas de gastos: por dos vías fundamentales:

- A partir de las normas de consumo aprobadas que son actualizadas y aplicadas para cada curso académico.
 - Alimentos
 - Vestuario y lencería
 - Materiales para la enseñanza
- Sobre la base de los gastos promedios determinados en función de las cifras aprobadas en el plan de la economía y las tarifas asociadas.
 - Combustible y Lubricante
 - Energía
 - Salario
 - Viáticos

2do. Tener presente para el cálculo del Gasto de Personal el promedio de trabajadores y el salario medio.

3ro. Considerar el Costo Unitario por hora de actividad para el estimado de otros servicios contratados: agua, electricidad, teléfono etc.

Viabilidad: permitirá llevar la elaboración y control de los presupuestos de la Universidad con mayor exactitud.

Evaluación: permite preparar la capacitación de los técnicos y especialistas en cada puesto de trabajo, a partir de la funcionabilidad del procedimiento propuesto. Constituye una herramienta decisiva en el cumplimiento de la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización en la esfera económica.

Los procedimientos que se proponen en el rediseño de este componente constituyen una valiosa herramienta para la toma de decisiones y la proyección estratégica sirviendo como medio de orientación al personal, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales y proporcionando información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Acción 3. Análisis económico financiero

Propuesta:

Lograr y mantener una metodología que sirva de guía para cada uno de los puestos de trabajo en el área económica y erradicar las deficiencias que se pudieran encontrar en el accionar de cada especialista.

Objetivo: perfeccionar la salud financiera de la Universidad a partir del diagnóstico realizado.

Esta propuesta perfecciona la toma de decisiones en la proyección futura de la universidad. Se propone:

- Elaborar procedimientos metodológicos para los análisis económico-financieros a nivel de Universidad y centros de costos que incluyan análisis de razones financieras y de eficiencia en el uso de los recursos. Deberán tenerse en cuenta los siguientes **requisitos** para su elaboración:
 - Partir de lo indicado en la Ley del Presupuesto del Estado para el año 2018, de la Resolución 8 del 2017 del Ministerio de Finanzas y Precios y de las indicaciones de la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES con relación a la inclusión en los análisis que se realicen de indicadores que revelen la eficiencia en el empleo de los recursos materiales y financieros.
 - Considerar indicadores de productividad del trabajo de los recursos humanos, docentes y no docentes.
 - Considerar indicadores de rendimiento de los fondos y de los recursos materiales disponibles.

Procedimiento: que sirva de instrumento de consulta que permita el buen funcionamiento de los procesos que se deben realizar dentro de la Dirección Económica para el análisis económico y financiero.

Viabilidad: documento técnico que caracteriza de manera sintética, los procedimientos y formas de exposición de las principales partidas de los estados financieros, lo cual constituye un marco de referencia normativo para la universidad, que expone aspectos cualitativos y cuantitativos que afectan la situación económica de la misma.

Evaluación: la Universidad por este componente tiene la facilidad de medir cómo se encuentra la situación financiera en un momento determinado y poder accionar ante ella.

Acción 4. Relacionada con la evaluación financiera de proyectos de inversión

Propuesta:

Considerando que los proyectos a financiar en la Universidad de Guantánamo están dirigidos a la captación de ingresos y recursos que respaldan el desarrollo de los procesos que se desarrollan en la misma y no a las inversiones específicas por lo que se recomienda el diseño de un procedimiento, a partir de lo regulado al respecto.

Objetivo: obtener una valoración cualitativa con énfasis en la eficiencia que se prevé lograr, detallando su respaldo financiero por las diferentes fuentes de financiamiento y las principales actividades a realizar.

Las acciones deben permitir la evaluación económica de los proyectos en las condiciones de la Universidad de Guantánamo, contribuyendo al desarrollo económico en función de una Universidad próspera y sostenible, para lo que se considerarán los **procedimientos** siguientes:

- Las áreas que elaboran la propuesta de proyecto deben someter a consideración del Departamento de Finanzas la propuesta de su financiamiento para su evaluación, siguiendo el proceder establecido, tanto en su elaboración como culminación.

- Evaluar por etapas los resultados parciales que se vienen obteniendo con el objetivo de presentar propuestas acerca de su viabilidad, factibilidad e impacto.
- Evaluar los resultados generados por el proyecto, determinando la relación costo-beneficio, la correspondencia de los resultados alcanzados con los previstos y la eficiencia y eficacia lograda con el financiamiento aprobado.

Viabilidad: permite elaborar estudios de evaluación financiera de pre o factibilidad técnico-económica, según corresponda, así como para la presentación de informe por las distintas inversiones.

La evaluación financiera de los proyectos de inversión debe constituir un aval que acredite su solvencia económica, a través del monto estimado de inversión e indicadores fundamentales de rentabilidad. Del mismo modo, el estudio de factibilidad técnico-económico debe incluir la fundamentación económica y el estudio de mercado en correspondencia con las bases metodológicas establecidas en la legislación vigente.

Evaluación: de esta manera se puede tener una visión de cómo la Universidad por medio de los proyectos alcanza en su quehacer diario un desarrollo futuro.

Acción 5. Relacionada con las fuentes de financiamiento

Propuesta:

Estas propuestas están rediseñadas con el fin de que la Universidad logre fuentes de financiamiento en cada momento de su accionar que proporcionen incrementos en sus ingresos y que contribuyan al bienestar de la misma.

Objetivo: alcanzar el aseguramiento material y financiero que necesita la Universidad para cumplir con la misión y los objetivos encargados en cada momento y oportunidad mediante los medios y fines autorizados por la Revolución.

Para el desarrollo de esta acción se proponen los **procedimientos** siguientes:

- Diseñar las tarifas de cobro de los diferentes servicios prestados o que es posible cobrar para lo que será necesario tener previamente elaboradas las fichas de costo de los mismos. Considerar el servicio del teatro, extensión universitaria, gastronómicos, asociadas a eventos, entre otras.

- Considerar en el rediseño que se propone del puesto de Especialista en planificación otros procedimientos que perfeccionen el proceso de captación de ingresos en la Universidad.
- Diagnosticar a partir del potencial de servicios diferentes a ofertar por la Universidad, el potencial de ingresos posibles a captar, en coordinación con el Departamento de Comercialización y las propias gestiones del departamento de Finanzas.
- Elaborar el plan de capacitación de los técnicos y especialistas del Departamento de Finanzas, en coordinación con el Ministerio de Finanzas y Precios, que permita lograr que los nuevos técnicos que se incorporen se capacitan para responder a las exigencias de su contenido de trabajo.

Viabilidad: la fuente de financiamiento permitirá a la Universidad la obtención de recursos financieros para disminuir dificultades monetarias y llevar a cabo la transformación, posibilidades de crecimiento y solucionar problemas existentes.

Evaluación: permite solucionar problemas puntuales del proceso de crecimiento de la economía de la universidad.

3.3 Resultados del diagnóstico final

Con la puesta en práctica de la propuesta se obtienen resultados, los cuales se conocen a través de encuestas realizadas a los especialistas, técnicos y directivos de la Dirección Económica de la universidad.

Como resultado de este diagnóstico, los 16 (100%) especialistas del área económica al evaluar la pregunta relacionada con la propuesta de acciones consideran que la propuesta de acciones del perfeccionamiento al Manual de Normas y Procedimientos para el área económica no solo debe ser preocupación de una persona, sino de un colectivo que aplica un proceso.

En la segunda pregunta, 7 encuestados (43,7%) plantean que el proceso de análisis del entorno y dar respuesta a los cambios se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica el desarrollo de todos los potenciales de una empresa, para asegurar sus éxitos a un plazo determinante que debe ser el resultado de la realización de este trabajo. Asimismo, 9 encuestados (56,25%) refieren que en el área económica se debe trabajar en base a solucionar cada

problemática que se den en un proceso sin afectar los resultados de la Entidad en un período dado, teniendo presente que la eficiencia, eficacia y exigencias son determinantes para la obtención de una consecuencia.

En la tercera y última pregunta, 11 encuestados (68,75%) especialistas consideran que el éxito de la gestión financiera en la Universidad de Guantánamo está en la capacidad para evaluar y reaccionar ante los cambios que se proponen con este sistema de acciones y su enfoque, mientras que 5 encuestados (31,25%) plantean que en la Universidad se precisan de herramientas e instrumentos que permitan planear y medir de manera flexible el horizonte de la misma a corto, mediano y largo plazo. Además, 3 de estos especialistas (18,75%) añaden que, si se tiene en cuenta el trabajo realizado, es posible que parte de los problemas que se están confrontando en el departamento tenga la solución requerida.

3.4. Valoración crítica

La Universidad de Guantánamo necesita y merece mejores formas de trabajo, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Esto exige de sus colectivos la profesionalización y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la Institución y los instrumentos para su gestión.

Ante estas deficiencias detectadas, es necesario, que la universidad incorpore en sus procesos actividades que permitan el análisis continuo de la información agregando las diferentes variables, con el fin de adoptar decisiones que permitan adecuarse rápidamente al nuevo entorno.

El área de economía debe trabajar en aras de un enfoque de proceso para alcanzar los resultados que se pretendan obtener, así se apele a los mejores especialistas en esta rama.

Conclusiones parciales del capítulo

Los procedimientos empleados sobre una metodología con un enfoque de proceso para el rediseño de los puestos de trabajo permitieron elaborar acciones vinculadas a los principios del Manual de Normas y Procedimientos del MES y del Ministerio de Finanzas y Precios que siendo avaladas por los especialistas y directivos de dicha Institución merecen ser puestas en práctica.

CONCLUSIONES

- La administración financiera de los recursos y su gestión como componente del Modelo de Gestión Económico Financiero en la Universidad de Guantánamo permite utilizar los recursos financieros que se asignan y captan por diferentes fuentes de financiamiento con niveles adecuados de eficiencia, eficacia y pertinencia a partir del cumplimiento de lo normado para cada uno de sus componentes.
- El diseño de acciones para perfeccionar la gestión de la Administración Financiera en la Universidad permitió establecer los procedimientos a seguir con una lógica coherente.
- Las acciones con un enfoque de proceso dan paso a la continuidad de la elaboración de nuevas metodologías para la Estimación del Presupuesto y el Análisis Económico Financiero, el Rediseño de Puestos de Trabajo y la capacitación del personal que labora en el Departamento de Finanzas.
- La valoración emitida por los especialistas y directivos de dicha Institución permite corroborar la hipótesis planteada al perfeccionarse el Modelo de Gestión de la Administración Financiera adaptado a las exigencias del MGEF.

RECOMENDACIONES

- Que las acciones propuestas sean consideradas como parte del proceso iniciado de perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económica Financiero en la Universidad de Guantánamo.
- Culminar el rediseño de los puestos de trabajo iniciado y que no fueron considerados en la presente investigación.
- Involucrar al resto de los integrantes del Departamento económico en el cumplimiento de las acciones planificadas, y en la formulación de nuevas acciones para el perfeccionamiento de cada uno en sus frentes de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Arana (2013). Procedimiento metodológico de la investigación. <https://prezi.com/fx8fgo7qrxq9/proceso-metodologico-de-la-investigacion/>
Consultado del 5 de octubre de 2013.
2. Alpízar S. M. (2012) La Educación Superior Cubana y su Financiamiento: Situación Actual y Perspectivas de Desarrollo Futuro. Pedagogía Universitaria Vol. XVII No. 5 2012 (p-150) malpizar@reduniv.edu.cu.
3. Chía G. J. (2017) artículo: Academia de Ciencias de Cuba, Ciencia, Cuba, Investigación, Sociedad, Tecnología, UNESCO Acerca del Financiamiento de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en Cuba _
Cubadebate.htm#.W5fnGKLB_IU.
4. Demestre C. A. y col (2005) II Programa de Preparación Económica para Cuadros <http://www.cecofis.cu>.
5. D. García (2016) Análisis Financiero vs. Análisis Económico - EALDE.htm (p.1).
6. Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado abril de 1999 en la ciudad de La Habana Publíquese en la Gaceta Oficial de la República Fidel Castro Ruz.
7. Fernández N. M. Procedimiento metodológico para la utilización de los resultados de la evaluación escolar en la escuela secundaria básica por las estructuras de dirección. vol 3, nº 26 (abril 2011).
8. Figueroa P. (2016), Concepto y generalidades de la Administración Financiera <http://www.monografias.com/trabajos80/conceptos-generalidades-administracion-financiera/conceptos-generalidades-administracion-financiera2.shtml#ixzz5EqAAJQnr> (p-1).
9. Gavilán B." y col" (2008), Guía básica para la gestión económico-financiero en organizaciones no lucrativas. Definición de la gestión económico-financiera. Recuperado de www.http:///Guía básica para la gestión económico financiera en las organizaciones no lucrativas.pdf (p.7).
10. Ley 125 "Del presupuesto del Estado para el año 2018 de fecha 21 de diciembre de 2017, De la Asamblea Nacional del Poder Popular.

- 11.-Miarantsaina (2011) (p-1, 22) Procedimiento para el Análisis Económico-Financiero en la Universidad de las Tunas. Recuperado de www.http:///Análisis Econ. Randriaminoarisoa Andritsara Miarantsaina.pdf.
- 12.Norma 21 Procedimiento del Contravalor. MES (p-6/14).
- 13.Nieves Ibañez Carpena, (2015) Planificación Financiera y Presupuestos ENAE.htm por la Universidad de Murcia (p-1).
- 14.Perfeccionamiento de la Actividad Económica MGEF del MES Editorial Félix Varela La Habana 2001 (p-122).
- 15.Perfeccionamiento de la Actividad Económica Actualización MGEF MES Editorial Félix Varela La Habana 2011 (p-12,30)
- 16.Perfeccionamiento de la Actividad Económica MGEF del MES Editorial Félix Varela La Habana 2017 (p-36,48).
- 17.Resolución 324/1994 Banco Nacional de Cuba. Regulaciones Bancarias Sobre el Deposito, Extracción, Tenencia y Control del Efectivo en Moneda Nacional La Habana 1994.
- 18.Resolución 91/2006 Ministerio de Economía y planificación Indicaciones para el proceso inversionista. Sección III: Del Estudio de Factibilidad (p-25) La Habana 2006.
- 19.Resolución 60/2011 Contraloría General de la República La Habana 2011
- 20.Resolución 25/2018 Ministerio de Finanzas y Precio procesos de análisis y discusión de la ejecución de los presupuestos en La Habana 2018.
- 21.Resolución 44/2012 del CITMA Reglamento para el Proceso de Elaboración Aprobación, Planificación, Ejecución y Control de los Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación capítulo III de los Programas y Tipos de Proyectos Artículo 7(P-2) La Habana, 2012.
- 22.Resolución 8/2017 Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) "metodología para la notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del presupuesto del estado".
- 23.Resolución No 12 /2018 MES. Norma Interna Para el Proceso de Modificación Presupuestaria en Instituciones Subordinadas al Ministerio de Educación Superior.

24. Salazar L. B. Publicado en marzo 24, 2017
<https://www.abcFinanzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera> ABC Finanzas.com (p-2)
25. Wesrton J.F. (1992) Administración Financiera (p.-2). University of California, Los Angeles.

Anexos

Anexo 1. Lista de chequeo

No	Descripción	SI	NO
	TESORERÍA		
1	Posee el Manual de Normas y Procedimientos de trabajo para el Subsistema de Caja y Banco.	X	
2	Están establecidas y se cumple con la separación de funciones entre los que participan en el proceso de custodia, aprobación, registro y contabilización de las operaciones de Caja y Banco.	X	
3	La tenencia, manipulación y responsabilidad del efectivo recae en una sola persona y se realiza por personas distintas a la que efectúa la aprobación y contabilización de las operaciones de estos recursos.	X	
4	Existen los documentos de autorización emitidos para la creación y funcionamiento de los distintos fondos que pueden habilitarse en el ejercicio de las funciones de Caja, así como su monto. (Resolución No 324/1994 del Banco Nacional de Cuba).	X	
5	Poseen los documentos de autorización emitidos para la creación de cajas de cambio y su monto, en caso de vender mercancías o prestar servicios a la población, incluyendo comedores obreros o que están autorizadas a efectuar ventas de mercancías y prestaciones de servicios a otras entidades para ser cobradas en efectivo. (Resolución No 324/1994 del Banco Nacional de Cuba).	X	
6	El registro de los movimientos de las operaciones de Caja, permite revisar la secuencia de las operaciones realizadas por el Fondo para Pagos Menores.	X	
7	Existen referencias cruzadas entre los modelos de depósito y los documentos que lo soportan.	X	
8	La entidad tiene establecido los procedimientos internos para el otorgamiento de anticipo, liquidación y contabilización de los vales nacionales y si están en correspondencia con la Resolución 267/2014 del MFP.	X	

9	La entidad, de acuerdo con su función y su flexibilización o con su encargo estatal, posee la correspondiente autorización comercial actualizada para las operaciones en moneda nacional y/o el certificado comercial para operaciones en divisa, según proceda. (Decreto No. 184 CECM y Resolución No. 134/2013, del MEP, Capítulo I «Objeto y ámbito de aplicación», Sección Segunda- Definiciones y principios generales »).	X	
10	El cajero posee el documento de nombramiento del Custodio del Efectivo (Cajero Pagador)	X	
11	El cajero posee la relación original de los nombres y firmas de los funcionarios facultados para el otorgamiento de dietas.	X	
12	El cajero posee la relación original de los nombres y firmas de los funcionarios facultadas para aprobar los pagos menores del fondo.	X	
13	El cajero posee el documento que establece excepcionalmente otros plazos para la extracción del efectivo de nómina o para los reintegros de esta. (Resolución No 324/1994 del Banco Nacional de Cuba).	X	
14	Los salarios no reclamados y los indebidos, se reintegran en el término establecido según la legislación vigente. (Resolución No 324/1994 del Banco Nacional de Cuba).		X
15	El efectivo y los documentos de valor equivalentes son custodiados en cajas de seguridad o lugar apropiado que ofrezca la garantía requerida contra robo o incendio.	X	
16	El Cajero Pagador es el único que posee las llaves del local y la combinación de la caja fuerte, manteniéndose una copia de dicha llave y la combinación en sobres lacrados en poder del funcionario facultado para ello o en otro lugar seguro determinado por la dirección.	X	
17	No se permite el acceso de personas no autorizadas al local donde se manipula el efectivo y los documentos con valor equivalente. En los casos imprescindibles en que existan auxiliares del Cajero Pagador deberán poseer acta de fijación de responsabilidad material al respecto.	X	

18	Por el nivel de actividad actual, la complejidad de las operaciones que se realizan y su monto existe la Plaza Auxiliar de Cajero.		X
19	El Cajero Pagador tiene en su poder y está actualizado, un documento emitido por el nivel superior que corresponda y que contiene los nombres y firmas de las personas autorizadas para aprobar las operaciones de caja y documentos que originan movimientos en las cuentas bancarias.	X	
20	El Cajero Pagador no custodia recursos monetarios o valores ajenos a la entidad, talonarios de cheques en blanco, submayores, registros relacionados con los documentos, partidas o cuentas en efectivo.	X	
21	Se efectúa el arqueo de todo el efectivo y documentos con valor equivalente. (Utilización del modelo SC-3-06 "Arqueo del efectivo en Caja", establecido por el subsistema Caja y Banco (Resolución No. 12/2007 del MEP, Capítulo I «Anexo 1»).	X	
22	El Cajero Pagador tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la Caja y dicha acta se encuentra archivada en el Área de Contabilidad.	X	
23	En los casos de ausencias del Cajero Pagador por enfermedad, vacaciones u otras causas, se deja constancia escrita del arqueo de caja practicado y se confeccionó el "Acta de Fijación de Responsabilidad" a la persona que recibió la Caja.	X	
24	Se tiene evidencia documental de los arqueos de efectivos realizados al término de cada mes y por sorpresa al efectivo y a los documentos con valor equivalente, por el contador principal u otro funcionario autorizado para ello, (utilización del modelo SC-3-06 "Arqueo del efectivo en Caja", establecido por el subsistema Caja y Banco. (Resolución No. 12/2007 del MFP, Capítulo 3 «Anexo 1»). [SCI-4.4.	X	
25	Los recibos de efectivos se encuentran pre enumerados de imprenta, mediante foliadora; o si son refrendados mediante firma del funcionario autorizado.	X	
26	Los importes de los ingresos cobrados en efectivo, se corresponden	X	

	con la suma de los documentos justificativos.		
27	Los cobros en efectivo procedentes de ingresos no se utilizan para efectuar pagos menores u otros pagos, excepto en los casos autorizados por el Banco Central de Cuba mediante escrito. (Resolución No 324/1994 del Banco Nacional de Cuba.	X	
28	Se verifican los ingresos por persona ajena al Cajero Pagador, mediante la suma de los documentos justificantes del ingreso, dejando evidencia de esta verificación.	X	
29	Se verifica por una persona distinta al Cajero Pagador, que no haya "saltos" en la numeración de los recibos de efectivos sin causa justificada.	X	
30	El ingreso total en efectivo que recepciona la entidad se deposita en los plazos y términos establecidos por la legislación vigente.	X	
31	Los recibos de efectivo, así como sus justificantes, son conservados por la entidad con el debido control, por el Área de Contabilidad, durante el período oficialmente establecido.	X	
32	Se emite el modelo "Recibo de Efectivo" para formalizar los cobros que se realizan en efectivo. (Utilización del modelo SC-3-01-"Recibo de Efectivo", establecido por el subsistema de Caja y Banco. (Resolución No. 12/2007 del MEP.	X	
33	Los pagos en efectivo que se realizan por el Fondo para Pagos Menores, así como los justificantes provisionales del efectivo entregado como anticipo (con excepción de los anticipos de gastos de viajes); se formalizan a través del modelo Vale para Pagos Menores.	X	
34	Los pagos del fondo fijo que realiza el Cajero Pagador están autorizados previamente por los funcionarios facultados.	X	
35	Se adjuntan los documentos justificantes a los vales de Pagos Menores; en caso contrario, verificar que está detallado en el vale el concepto del pago, de forma tal que permita su verificación posterior.	X	
36	El efectivo del fondo no se utiliza para efectuar pago de otra naturaleza.	X	

37	Los pagos en efectivo que se realizan a partir del fondo fijo son menores o igual a quinientos pesos (\$500.00). (Resolución No 324/1994 del Banco Nacional de Cuba e Instrucción No. 7 del BCC).	X	
38	Los vales de anticipo en poder del Cajero se corresponden con los que se encuentran pendientes en el control de anticipos a justificar y liquidación de gastos de viajes y que exista la debida separación de funciones entre el responsable del registro, el funcionario que autoriza el anticipo y liquidación de la dieta y el Cajero.	X	
39	La liquidación de anticipos se realiza en la fecha establecida y si se otorgan de acuerdo con la legislación vigente.	X	
40	Los anticipos a justificar entregados y no liquidados al cierre de cada mes, coinciden con los pendientes de liquidar reportados en la cuenta correspondiente en el mismo período, así como que cumplen la legislación financiera establecida para su entrega y liquidación posterior.	X	
41	Los anticipos para gastos de viajes son firmados al solicitarse y liquidarse, por los funcionarios autorizados.	X	
42	Existe separación de funciones entre las personas que reportan el tiempo trabajado, el que elabora la nómina y el que efectúa el pago y la registra contablemente.	X	
43	Se revisan y aprueban todos los cálculos de las nóminas antes de efectuar la extracción del efectivo correspondiente para su pago.	X	
44	Las extracciones del efectivo para el pago de salarios, se realizan dentro de los términos establecidos. [R-324-94].	X	
45	En caso de utilizarse pagadores auxiliares, el procedimiento establecido para la devolución de las nóminas ya pagadas y el importe de los haberes no reclamados, dentro del tiempo que garantice el reintegro al banco.	X	
46	Existe fondo en moneda libremente convertible debidamente autorizado		X
47	En el Control de Anticipos, existen dietas en CUC, en tal caso	X	

	determine si corresponden a trabajos en el territorio nacional o en el extranjero con excepción de las autorizadas.		
48	Las solicitudes y liquidaciones de gastos de viajes al extranjero se correspondan con lo establecido y coinciden con el importe gastado que aparece en los documentos justificativos de las mismas.	X	
49	Para realizar pagos anticipados se analiza que los mismos no excedan del 15% del valor del valor del contrato (Instrucción No. 007/2011 de MEP).	x	
50	Los pagos en efectivo no exceden la cuantía establecida según la legislación vigente (Resolución No 101/2011 y Resolución No12/2013 ambas del BCC.	X	
51	Se realizan los reembolsos del Fondo para Pagos Menores, sorpresivo y al cierre del mes de acuerdo con lo establecido para tales efectos.	X	
52	Los vales para Pagos Menores y sus justificantes al reembolsarse son cancelados con el cuño o la palabra "PAGADO", por persona ajena al cajero.	X	
53	La suma de los vales y sus justificantes, anticipos para gastos de viaje, nominas, etc. coincide con el total del efectivo del fondo reembolsado según cheque emitido y cargo del mismo en el Estado de Cuenta Bancario.	X	
54	Los modelos "Control de los Cheques Emitidos" contienen todos los datos de uso obligatorios. (Utilización del modelo SC-3-07"Control de Cheques Emitidos", establecido por el subsistema de Caja y Banco. (Resolución No. 12/2007 del MEP, Capítulo I « Anexo 1 »).	X	
55	Existe constancia del número de cheque emitido, la fecha de emisión, nombre y firma de quien lo recibió, así como si los mismos están respaldados por sus justificantes.	X	
56	Se tiene habilitado un submayor por cada cuenta bancaria que muestre el registro de cada operación (débito y crédito) y proceder a comprobar si éstas y las anotaciones del mismo coinciden con las emitidas por el Banco. De igual forma, el saldo de los submayores debe coincidir con	X	

	el saldo de la cuenta Efectivo en Banco al cierre de cada mes, según se refleja en el Libro Mayor.		
57	Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos.	X	
58	Existe un procedimiento y control de los talonarios en blanco establecido para el registro de los cheques emitidos, cargados por el banco caducados y cancelados.	X	
59	Los pagos realizados, están debidamente respaldados por los documentos que originan la operación.	X	
60	Se cumplen los deberes formales del Sistema tributario	X	
61	Las personas autorizadas a firmar cheques contabilizan dichas operaciones, realicen la conciliación al final de cada mes.		X
62	El procedimiento y el control establecidos para la revisión de los estados de cuenta que entrega el Banco permiten reclamar los débitos y créditos no considerados por el Banco en el saldo de operaciones de cada cuenta y epígrafe bancario.	X	
63	Se corresponde el procedimiento utilizado y la evidencia documental de la conciliación bancaria periódica de los importes abonados o cargados por el Banco y los registrados por la entidad en todas las cuentas de Efectivo en Banco que opera la entidad, de acuerdo con la legislación vigente. (Utilización del modelo SC-3-08 "Conciliación bancaria", establecido por el subsistema Caja y Banco (Resolución No. 19/2012 del BCC, resuelvo primero I «Anexo 1»).	X	
64	Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de estimulación.	X	
65	Los pagos de salario y estipendio son realizados en caja.		X
	COBROS Y PAGOS		
66	Se elaboran expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado".	X	

67	Se concilian periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los suministradores.	X	
68	Se mantienen al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.	X	
69	Las Cuentas por Pagar a proveedores, las diversas y los Cobros Anticipados se desglosan por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y se analizan por el Consejo de Dirección	X	
70	Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.	X	
71	Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincida con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).	X	
72	Los cobros y pagos se realizan de acuerdo con la moneda y rangos de valores establecidos para los diferentes instrumentos de pago, así como por las personas jurídicas y naturales aprobadas para utilizarlos.	X	
73	Establecen Cuadros entre balance, submayor y facturas por clientes y proveedores.	X	
74	Las compras de mercancías a los suministradores están autorizadas, de acuerdo con la legislación vigente.	X	
75	Se desglosa por edades, clientes o proveedores, de forma tal que le permita evaluar la situación que presenta la entidad en su gestión de cobro, para ello analice los plazos pactados contractualmente o acordados, según el caso, que son los que determinan el ciclo de cobros y pagos previsto.	X	
	PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA		
76	Se tienen en cuenta la forma en que han proyectado aportar los ingresos y ejecución de las diferentes partidas y elementos de gastos	X	
77	Se logra una mejor coherencia entre los procesos que rigen el		X

	Presupuesto		
78	Cuentan con la programación mensual de los ingresos al Presupuesto del Estado y los gastos financiados con recursos presupuestarios	X	
79	Ante la necesidad de recursos presupuestarios adicionales, la disminución de los asignados o el cambio de conceptos e indicadores, se solicitan la modificación presupuestaria al nivel que corresponda	X	
80	La solicitud de modificación presupuestaria es firmada por el jefe de la entidad y se presenta en el modelo establecido.	X	
81	Cuando se aprueba una modificación presupuestaria, se actualiza la desagregación y programación mensual de ingresos y gastos aprobados	X	
82	La evaluación presupuestaria se realiza de manera coherente y simultánea a la ejecución presupuestaria.		X
83	La desagregación y programación mensual de los ingresos y gastos aprobados se actualizan cada vez que se ejecute una modificación presupuestaria, en los términos y formas que dispone el Ministro de Finanzas y Precios.	X	
84	De acuerdo con la programación mensual del gasto para el ejercicio fiscal, se priorizan los gastos de personal y las obligaciones con el Presupuesto del Estado.	X	
85	Los jefes de los órganos y organismos, definen las prioridades en el financiamiento de los gastos, ajustándose al Presupuesto que les haya sido notificado.	X	
86	Se presentan al Ministerio de Finanzas y Precios la programación de pagos, de acuerdo con las regulaciones establecidas.	X	
87	Se realizan conciliaciones entre los demandantes y ofertantes estableciendo los compromisos que en última instancia se plasmen en los contratos.	X	
88	Se utilizan las normas unitarias de gastos en todas las actividades posibles que aporten a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos financieros y permita emplear reservas disponibles.		X

89	Se identifican y planifican los recursos necesarios definiendo la fuente de financiamiento.	X	
90	Se incrementan la eficiencia en la gestión económica alcanzando una correlación salario medio/productividad e indicadores de eficiencia favorable.		x
91	Se Prevén los recursos financieros para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento.	X	
92	Se Prevé la preparación de Inversión que se proyectan ejecutar.	X	
93	Se cumple con las indicaciones específicas en la elaboración del Plan de mantenimiento constructivo y al equipamiento.	X	
ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO			
94	El Especialista Principal de Finanzas participa en la elaboración de los Estados Financieros de conjunto con la Especialista Principal del Grupo Contabilidad y la Directora Económica.		X
95	El Especialista Principal de Finanzas participar en la elaboración de los Análisis Económicos y Financieros de la entidad.		X
96	El Especialista Principal de Finanzas analiza los Estados Financiero en conjunto con la Directora Económica.		X
97	Se tiene cubierta la plantilla aprobada en el área económica.		X
98	Se calculan indicadores económicos – financieros y razones que permiten evaluar la eficiencia de la entidad.		X
99	Son utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad considerando de proceder las siguientes: Razones de liquidez: general, inmediata y acida. Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios. Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses. Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica.		X

	Administración financieramente del inventario. La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad.		
100	Los gastos presupuestarios se registran contablemente, de forma primaria, en las cuentas de Gastos Presupuestarios cuando se produce el hecho económico.	X	
101	Las informaciones que se brindan se corresponden con lo legislado en las cuentas contables.	X	
102	Se analiza periódicamente en base a las informaciones, la situación económica y financiera de la entidad.		X
103	Se gestiona la eliminación de los inventarios ociosos y de lento movimiento de acuerdo a lo indicado en las normativas vigentes		X
104	Las cuentas de gastos son analizadas, según el Clasificador de Grupos Presupuestarios por partidas y elementos de acuerdo con el Clasificador por objetos del Gasto.	X	
105	Se analiza periódicamente el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto	X	
106	Se preparan oportunamente y se analizan los estados financieros.	X	
107	Se preparan y analizan oportunamente, los presupuestos de la entidad	X	
108	Se analizan dichos presupuestos y su ejecución por la dirección de la entidad.	X	
109	Se lleva adecuadamente el control de los aportes al presupuesto por diferentes conceptos de impuestos y contribuciones	X	
110	Se utilizan los resultados del balance para medir la eficiencia de la entidad.		X
111	Existe un cuerpo de auditoría interna con programas de trabajo, y se analizan los resultados de las auditorias	X	
	EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.		
112	Los Proyectos constituyen un elemento para la organización en cuanto a ejecución, financiamiento y control de actividades.	X	
113	Los proyectos constituyen tareas de investigación científica, desarrollo	X	

	tecnológico e innovación, dirigidas a materializar objetivos concretos.		
114	Los Proyectos obtienen resultados de impacto y contribuyen a la solución de los problemas que determine su puesta en ejecución.		X
115	Los Proyectos Asociados a Programas se interrelacionan entre sí en el contexto de un programa determinado para dar una respuesta integral a la solución de un problema complejo que responde a prioridades nacionales.	X	
116	La ejecución y los resultados de los proyectos se ven de forma independiente, tomando en consideración el carácter integrador del programa.		X
117	Todos los proyectos reciben el mismo tratamiento organizativo, financiero y de control que los proyectos asociados a Programas.		X
118	Se promueven las acciones para la introducción y generalización de los resultados de los proyectos y evalúan el alcance e impacto de los mismos.		X
119	Informan al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, con la periodicidad que se establezca, la marcha del programa, los resultados alcanzados, y las acciones y decisiones sobre la introducción de los resultados.	X	
120	Se conforma el presupuesto considerando los proyectos aprobados y el financiamiento requerido para la gestión del programa y supervisan su ejecución.		X
121	Se vela por el establecimiento de los contratos que corresponda con las entidades participantes en los proyectos.	X	
122	Se evalúan, por medio del Consejo Científico o Técnico Asesor, el cumplimiento y calidad de los resultados y el informe final del proyecto ³ .		X
123	La entidad introductora de los resultados comprueba si éstos se corresponden con su demanda y cumplen con los compromisos contractuales que adquiere con la firma del contrato.	X	
124	Durante el plazo de ejecución de los proyectos y de acuerdo al	X	

	financiamiento disponible se pueden efectuar nuevos proyectos a fin de que sean cumplidos los objetivos.		
125	El cierre de los proyectos se realiza por medio del informe final que se elabora por el equipo de dirección del programa o el jefe del proyecto.	X	
126	Se somete a un proceso de análisis y evaluación que termina con un dictamen de la instancia superior que corresponda y su archivo en el expediente único del programa o el proyecto, comunicándose el cierre a la entidad.	X	
127	La evaluación final ofrece la valoración de los resultados de cada proyecto a partir del análisis del cumplimiento de los objetivos propuestos y el impacto previsto.	X	
128	Las auditorías constituyen un control integral que incluye la supervisión de los aspectos científicos y tecnológicos, organizativos, financieros y de empleo de todo tipo de recursos.		X
129	La evaluación tiene por objetivos el estudio de la pertinencia, eficiencia y eficacia del proyecto y la valoración de los efectos e impactos preliminares y la sostenibilidad de los resultados introducidos.		X
	FUENTE DE FINANCIAMIENTO:		
130	No son utilizadas las fuentes de financiamiento sin haber sido notificada a la unidad, la aprobación de la inversión propuesta en el Plan de Inversiones del País.	X	
131	Para cada proyecto en ejecución se crea un centro de costo donde se consigna el financiamiento aprobado y los gastos de ejecución, de acuerdo con procedimientos establecidos al efecto.		X
132	Existe un Procedimiento que regula la asignación de los recursos presupuestarios para financiar los proyectos de Desarrollo.	X	
133	Existe un procedimiento que regula la asignación de los recursos presupuestarios para financiar las primas salariales en Caimanera.	X	
134	Existe un procedimiento que regula la asignación de los recursos presupuestarios para financiar Gasto de Almacenaje.		X
135	Se cuenta con la notificación de financiamientos recibidas por los	X	

	distintos conceptos.		
136	Existen documentos probatorios que sustentan el financiamiento solicitado.	X	

Anexo 2

Encuesta aplicada a miembros del área del área económica la Universidad de Guantánamo. (Diagnóstico inicial)

Compañero(a):

Se le realizarán algunas preguntas que usted deberá responder con toda la claridad y realidad posible, ya que a partir de los resultados de su colaboración se podrá accionar sobre la perfección del departamento de economía en materia Finanzas en la entidad.

Cuestionario

1. ¿Cuál o cuáles son las áreas de mayor complejidad que se tienen que tener en cuenta en el área económica para desarrollar las acciones necesarias y darle cumplimiento al Sistema de Control? Argumente.
2. ¿Cuáles son las principales problemáticas que considera usted que afectan el buen funcionamiento dentro del área económica y por qué?
3. ¿Considera usted que el no regirse por las regulaciones y normas financiera en una entidad es problema para ella? Argumente.
4. Considera usted que el completamiento de la plantilla de cargo puede ocasionar un problema en su entidad. Argumente.
5. La fuente de financiamiento con que cuenta la entidad es suficiente para el nivel de actividad que se realiza en ella. Explique su respuesta.

Gracias.

Anexo 3

Resoluciones y normativas

Ministerio	Documento	Año	Título
MFP	Norma	1994	Efectivo en Caja y banco
MFP	Resolución	343/2006	Efectivo en Caja y banco
MFP	Resolución	138/2000	Reglamento sobre los gastos originado por viaje al extranjero
Contraloría General de la República	Resolución	60/2011	Normas del Sistema de Control Interno
BCC	Resolución	324/94	Regulaciones bancarias sobre el depósito, extracción, tenencia y control del efectivo en moneda nacional.
MFP	Resolución	12/2007	Subsistema de caja y banco (modelos)
BCC	Resolución	101/2011	Normas Bancarias Sobre los Cobros y Pagos

Tabla 2: Resoluciones Normativas

Anexo 4

Entrevista a directivos de la Universidad

Estimado -----

El objetivo de esta entrevista es para conocer sus consideraciones acerca de una propuesta de acciones para mejorar los puestos de trabajo del departamento económico como resultado de una investigación que constituirá una tesis de maestría del área.

Solicitamos su más sincera colaboración al responder las preguntas siguientes:

Pregunta a validar en el trabajo realizado

1.- Conociendo que aun, cuando en la UG se tiene implementado acciones para el control en el accionar de la administración financiera, todavía se muestran en ella deficiencias que ameritan el rediseño de los puestos de trabajo lo más aceptado posible a partir de lo regulado. Concuerta usted con esta afirmación. Argumente si es necesario.

2.- ¿Cree usted pertinente la capacitación a los especialistas y técnicos de esta área para lograr un mayor resultado en la efectividad del trabajo? Explique en qué sentido.

3.- La presencia de un proceso de cambio tiene una influencia en la supervisión económica como causa transcendental en el funcionamiento de cualquier sistema de gestión. ¿Considera usted que si existiera este cambio fuera beneficioso para la Universidad? ¿Por qué?

Muchas gracias

Anexo 5

Entrevista a especialistas y directivos del área económica (Diagnóstico final)

Compañero(a):

Se le realizarán algunas preguntas que usted deberá responder con toda la claridad y realidad posible a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.

1. ¿Cómo valora usted la propuesta de acciones con un enfoque de proceso que se trabajaron durante la investigación?
2. ¿Pudiera ser determinante el resultado de un análisis para la realización de este trabajo?
3. ¿A qué le atribuye usted el éxito de la gestión financiera de la Universidad de Guantánamo?

Gracias.