

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diagnóstico del Sistema de Administración Financiera de la Universidad de Guantánamo.

Autora: Darinka Leo Aranda.

Tutora: Dra.C Raiza Trapote Fernández.

Junio, 2014

PENSAMIENTO

“No podemos darnos el lujo de aceptar como válida la primera idea que se nos ocurra, ni actuar mecánicamente ante una situación determinada.

Hay que pensar, analizar, valorar todas y cada una de las posibilidades, para luego poder tomar la mejor decisión sobre cualquier asunto.”

Raúl Castro Ruz.

Reunión Ampliada Consejo de Ministros, Julio 2011

AGRADECIMIENTOS

De esta forma quiero agradecer, a todas esas personas que de una manera u otra me apoyaron positiva o negativamente durante estos 5 años, no quisiera mencionar nombres pero si resaltar aquellos que siempre estuvieron muy cercana a mí:

A: Mis padres que confiaron en mí, por eso los llevo en mi corazón como el bien máspreciado.

A: Mi tutora Raiza Trapote Fernández por su total a apoyo, confianza, paciencia y carisma que siempre la caracteriza.

A: Mis 8 compañeros de aula y en especial a Samuel y Midalvis que siempre estuvimos juntos para todas las actividades y para Samuel gracias por haber sido mi amigo y hermano en todo momento.

A: Mis profesores por su gran tarea educativa, para que yo hoy fuera una mejor persona tanto por fuera como por dentro.

A: Los técnicos del laboratorio, Martha y Roger, por siempre estar dispuesto a ayudarme y soportarme y nunca a verme cerrado las puertas del laboratorio gracias.

En fin a todos gracias, muchas gracias.

Existen momentos inolvidables, cosas inalcanzables y personas incomparables.

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Diagnóstico del Sistema de Administración Financiera de la Universidad de Guantánamo tiene el objetivo diagnosticar el Sistema de Administración Financiera de la Universidad de Guantánamo para que coadyuve a la orientación de estrategias en el marco de la gestión económico-financiera. La necesidad de esta investigación sustentada en el diagnóstico, está avalada por el proceso de actualización y perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera y la transformación de la actividad económica - financiera del Ministerio de Educación Superior. Para esta investigación se utilizaron métodos y técnicas tales como: observación directa, análisis y síntesis de la información, entrevistas directas a personal especializado, recopilación de datos, consultas a normativas internas y externas relacionadas al tema de investigación. Además se consultó bibliografía especializada y actualizada en las temáticas abordadas en el trabajo.

SUMARY

The present titled work "Diagnostic of the System of Financial Administration of the University of Guantánamo he/she has the objective to diagnose the System of Financial Administration of the University of Guantánamo so that it cooperates to the orientation of strategies in the mark of the financial economic administration. The necessity of this investigation sustained in the diagnosis, it is endorsed by the process of upgrade and improvement of the Pattern of Financial Economic Administration and the transformation of the economic activity - financial of the Ministry of Superior Education. For this investigation methods were used and technical such as: direct observation, analysis and synthesis of the information, direct interviews to specialized personnel, summary of data, consultations to normative internal and external related to the investigation topic. Specialized bibliography was also consulted and upgraded in the thematic ones approached in the work.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	5
1.1 El Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF).	5
1.1.1 Características del Modelo de Gestión Económico-Financiera.....	7
1.1.2 Composición del Modelo de Gestión Económico-Financiera en la Educación Superior.	10
1.2 La Administración Financiera en la Educación Superior.	22
1.2.1 Tesorería Interna.....	26
1.2.2 Presupuestación Financiera.....	29
1.2.3 Análisis Económico-Financiero.	31
1.2.4 Evaluación financiera de proyectos de inversión.	32
1.2.5 Fuentes de financiamiento.....	34
1.3 Marco legal de la Administración Financiera en Cuba.	36
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO.	37
2.1 Caracterización de la Universidad de Guantánamo.....	37
2.2 Resultados del diagnóstico del Sistema de Administración financiera de la Universidad de Guantánamo.	42
2.2.1 Tesorería Interna.....	42
2.2.2 Presupuestación Financiera.....	45
2.2.3 Análisis Económico-Financiero.	45
2.2.4 Evaluación financiera de proyectos de inversión.	46
2.2.5 Fuentes de financiamiento.....	48
2.3 Propuesta de mejora.....	50

INTRODUCCIÓN

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo (Pérez y Velázquez: 2008). Estos cambios del entorno han desencadenado en las organizaciones un gran número de transformaciones internas, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. Las instituciones universitarias en el mundo y las cubanas en particular no están exentas de estos análisis.

El Ministerio de Educación Superior (MES) en ese entonces, si bien contaba con políticas, reglamentos y disposiciones para los procesos académicos, científicos y de extensión, no disponía de políticas claramente definidas y aprobadas para la gestión económica y se adaptaba cada vez, a las indicaciones recibidas, orientaciones y disposiciones que se sucedían, así como a las necesidades de la organización.

La auditoría recibida en el año 1998 por la referida ONA a una muestra de trece universidades dio como resultado que sólo tres resultaran aprobadas, lo que denotaba la clara necesidad de un programa que creara condiciones para un cambio de estadio, exigido por la propia sociedad, donde la cultura organizacional se transformara y aportara a los requerimientos del entorno, el actuar de la Gestión Económico-Financiera.

El haber comenzado por diagnosticar la verdadera situación de la organización e identificar los procesos que se requerían para una estrategia de desarrollo, facilitó detectar las debilidades y fortalezas como condición previa para iniciar el programa.

El modelo vigente si bien facilitó el desarrollo hasta ese momento requería ya de una conceptualización adecuada a las nuevas condiciones:

[...] el actual modelo de gestión económico financiero no ha evolucionado en esta última etapa con la celeridad que imponen los cambios del entorno y los requerimientos internos [...].

Continúa planteando Alpizar que dicha conclusión, motivó la iniciación de un nuevo modelo de gestión, que fue originada por los siguientes factores principales que se identifican a continuación:

- Modificaciones del entorno como consecuencia del ordenamiento de la economía y en especial la reorganización del Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Nuevas exigencias en el trabajo económico: mayor capacidad y profundización en la planificación y el análisis económico, así como de la necesidad del empleo de la contabilidad como instrumento de dirección con registros confiables y oportunos, la poca calificación y estimulación de los recursos humanos, desactualización y baja dotación de medios técnicos modernos como herramientas, así como la deficiente integralidad de los procesos, sistemas, regulaciones y procedimientos.
- Incremento de la cantidad, diversidad, complejidad y dinámica de las operaciones económico-financieras en las universidades, como consecuencia del propio desarrollo de la universidad para responder a las necesidades de formación, así como el aumento de los sujetos (actores) que intervienen en dichas operaciones y la incorporación de nuevas actividades, como fue la comercialización, creando con ello dificultades organizacionales.
- La maduración de la organización MES, las exigencias de la sociedad y la diversidad de actividades impuso la necesidad de desempeñar una GEF con un mayor vínculo e interacción con las actividades sustantivas, transmitiéndoles sentido económico a los resultados e impactos de estas últimas, al mismo tiempo que beneficiándose del conocimiento científico técnico de las mismas para su propio perfeccionamiento.

Como plantea Alpizar (2003:28), "(...) los resultados logrados no son suficientes en las nuevas condiciones quedando demostrado con instrumentos de investigación que permiten constatar, que además de los resultados probados, hay aspectos no logrados en el desarrollo del MGEF".

En consecuencia, en la Universidad de Guantánamo se aprecia una carencia de instrumentos para implementar el Modelo de Gestión Económico-Financiera, que limita la objetividad necesaria en la orientación de la estrategia en el marco del encargo social que tienen los Centros de Educación Superior (CES).

Lo anterior permite identificar el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo perfeccionar la implementación del Modelo de Gestión Económico-Financiera de la Universidad de Guantánamo?

Por consiguiente se declara como **objeto de investigación o estudio** el proceso de gestión económico-financiera.

El **campo de investigación o acción** es el proceso de Administración Financiera como parte del proceso de Gestión Económico-Financiera.

El **objetivo de investigación** consiste en diagnosticar el Sistema de Administración Financiera de la Universidad de Guantánamo para que coadyuve a la orientación de estrategias en el marco de la gestión económico-financiera.

Definiéndose así la siguiente **hipótesis**: el diagnóstico del Sistema de Administración Financiera permitirá incidir en la implementación del Modelo de Gestión Económico-Financiera de la Universidad de Guantánamo, y de esta forma orientar estrategias en el marco de la gestión universitaria.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo de la investigación se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la implementación del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

Métodos de investigación:

Métodos Teóricos: se emplean el análisis y síntesis para analizar la situación problemática y determinar posibles variantes de solución.

Métodos Empíricos: se emplean técnicas de observación directa, análisis y síntesis de la información, entrevistas directas a personal especializado, recopilación de datos, consultas a documentos legales internos y externos concernientes a la gestión del proceso de estudio.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

1.1 El Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF).

El Perfeccionamiento a las actividades económicas en el MES iniciado a finales del año 1998, condujo a la necesidad de establecer un Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF), como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias de la gestión actual, dando inicio a un proceso de sistematización y reordenamiento en permanente evolución y transformación de la actividad económico-financiera.

La Gestión Económico-Financiera 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 (Colectivo de autores, 2001).

El MGEF está conformado por los sistemas: Planificación Económica, Administración Financiera, Contabilización, Comercialización, Recursos Humanos, Organizacional, Control Interno, Estadística e Información, Informatización, Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico-Financiera e Indicadores de la Gestión Económico-Financiera (Figura 1).

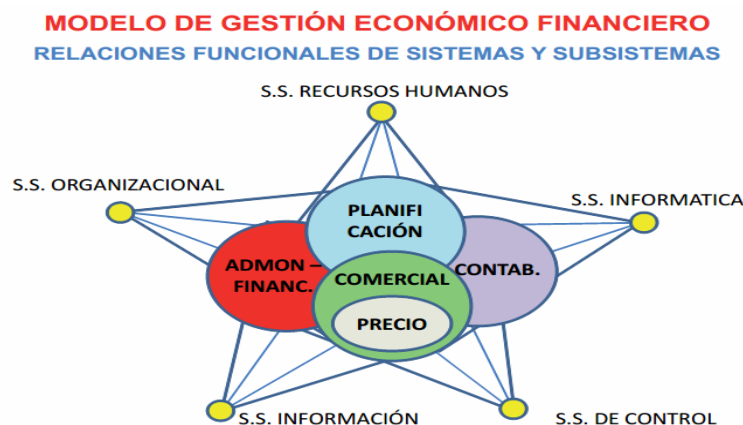


Figura 1. Relaciones funcionales de sistemas y subsistemas del MGEF
Fuente: Alpízar. 2003

A continuación se relacionan las bases metodológicas del MGEF que deben ser observadas en cada uno de los sistemas que lo conforman:

- 1 Conjugación de la centralización y la descentralización en la toma de decisiones, así como asegurar el enfoque participativo.
- 2 Fomento de alianzas y de la tercerización para conformar la red de procesos de la universidad.
- 3 Gestión integral de todas las fuentes de financiamiento (presupuesto estatal, comercialización, donaciones, proyectos nacionales e internacionales, aportes de organismos, créditos y otras) y su máxima alineación a los resultados finales de la universidad.
- 4 Organización de las investigaciones como grupos transversales y abiertos que permite utilizar el potencial de todos los departamentos de la universidad y otros entes externos (nacionales y extranjeros) en función de resultados en determinadas temáticas demandadas por el país.
- 5 Integración de las decisiones financieras a la gestión de las actividades y procesos.
- 6 Organización de las unidades de producción y servicios sobre la base de la especialización, diferenciando sus presupuestos y la formulación de precios internos que permita evaluar su eficiencia y efectividad competitiva.
- 7 Separación de la actividad académica de la comercial, aunque con un trabajo coordinado e integrado, mediante alianzas con entidades del sector empresarial.
- 8 Planificación del presupuesto por procesos y actividades, apoyado en una base normativa abarcadora y flexible.
- 9 Integración de la planificación económica con la planificación estratégica de la universidad.
- 10 Integración y sistematización de las soluciones del diseño dinámico de cada sistema del MGEF.
- 11 Amplio uso de la informatización.
- 12 Implementación de todas las regulaciones y políticas de los organismos rectores a través del rediseño sistemático de los procedimientos y normas de cada proceso y sistema.

13 Papel preponderante del recurso humano a través de su formación continua, integración al proceso de investigación y desarrollo como medio de autoperfeccionamiento continuo y elevada motivación moral (Acevedo, 2008).

El proceso de instauración del MGEF, consta de tres fases o pasos elementales:

1. Elaboración de la política económica y financiera de la organización.
2. Aplicación de la política económico-financiera a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
3. Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas, procedimientos y reglamentos que resultaron siguiendo el cronograma previsto, en el diseño del Sistema de Evaluación y Acreditación aprobado en febrero del 2009 por resolución del Ministro de Educación Superior y aplicado como programa de mejora dentro del proceso de perfeccionamiento de la Educación Superior.

1.1.1 Características del Modelo de Gestión Económico-Financiera.

El Modelo de Gestión Económico-Financiera se organiza, según las particularidades de cada universidad, en los siguientes conceptos generales de organización y funcionamiento:

1. Diferenciación de la gestión económica de la gerencia administrativa: aplicando las definiciones organizacionales a los procesos y funciones, no sólo a las estructuras de dirección económicas y la introducción en la esfera presupuestaria de la actividad de tesorería.
2. Separación de la actividad académica de los negocios: no significa divorcio ni marginalidad de la actividad de comercialización, sino la debida y conveniente canalización y especialización de sus órganos de dirección y control, más que de las personas. Academia y Negocios son como eslabones de una cadena en este sentido.
3. Mayor empleo de mecanismos financieros en la dirección, medición y control de las actividades económicas: sin desechar los mecanismos administrativos

y/o materiales indispensables, se introducen y priorizan los de carácter financiero, tales como: indicadores de efectividad y eficiencia, índices de consumo o de gasto, normas, presupuestos, etc. (Colectivo de autores, 2001)

El Modelo de Gestión Económico-Financiera aplica métodos y estilos de trabajo que dinamizan su caracterización, tales como:

- *Flexible*: se organiza y se aplica en cada centro o institución de acuerdo con sus características y particularidades propias. Cada una de ellas tendrá su propio modelo de gestión económico-financiero.
- *Creativo*: innovación tecnológica a los procesos económico-contables, garantizando el funcionamiento de dispositivos técnico-asesores y con la participación de todos los trabajadores.
- *Participativo*: involucra no sólo a los trabajadores de las áreas económicas, también a otros trabajadores y a los estudiantes, en la misma medida que intervengan en los hechos económicos. Se asegura con el establecimiento de los Consejos Técnicos Asesores, reuniones nacionales por especialidades: Contadores, Ingenieros Principales, Reparación y Mantenimiento de Equipos de laboratorios, etc. Discusión y control colectivos del Plan para el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida, etc.
- *Sistémico*: asegura la formación y regulación de todos los procesos económico-contables con la debida actualización, de acuerdo a las necesidades internas y a las modificaciones del entorno.
- *Integral*: el MGEF abarca a todo el sistema MES, pero reconoce y da respuesta a los requerimientos de las principales agrupaciones de centros, instituciones y entidades, así como a la naturaleza de la actividad económica - presupuestada, autofinanciada o empresarial - relacionándolas en la medida necesaria y conveniente.
- *Cooperativo*: estimula la cooperación entre entidades, dentro y fuera del sistema. Crea estrechas relaciones de trabajo con los organismos rectores de la economía.

- Reconocimiento: reconoce de manera moral y social a los trabajadores de las áreas económicas por su modesto y anónimo, pero decisivo papel, en el cumplimiento exitoso de las misiones asignadas a cada centro, institución o entidad. Aplicación de incentivos materiales, individuales y colectivos, en correspondencia con los resultados y al estadio alcanzado en cada área económica.
- *Motivación*: oportunidades individuales para la superación y calificación profesionales, vinculación estrecha del contenido laboral con elementos de la Ciencia y la Técnica (proyectos de investigación, tesis de grado, etc.), oportunidades de intercambio y actualización profesionales con otras instituciones nacionales y extranjeras, mejoramiento de las condiciones físico ambientales del puesto de trabajo, etc. (Colectivo de autores, 2001)

Es indispensable para el logro de los fines y objetivos del MGEF el posicionamiento de valores que constituyan una ética de la labor profesional de las áreas y dispositivos económicos, tales como:

- Ø Eficiencia: todos los hechos y actividades, incluidos los que se desarrollan dentro de la esfera presupuestada, deben conllevar su análisis económico. Todos los centros, instituciones y entidades deben contar con un sistema de indicadores económicos fundamentales, según su clasificación o agrupación.
- Ø Eficacia: disposición y presentación oportuna, veraz y sintética de los datos, análisis e informaciones de carácter económico-financiero para la toma de decisiones.
- Ø Racionalidad: correcto empleo de los recursos, uso y explotación adecuada de las instalaciones y capacidades, así como la integración y cooperación de las mismas a nivel de centro y entre entidades.

También es importante señalar que constituyen requisitos que condicionan el pleno funcionamiento del modelo de gestión económico-financiera los siguientes aspectos:

1. Alcanzar la confiabilidad contable en todos los centros, instituciones y

- entidades de la organización, así como lograr un adecuado control interno de los recursos materiales y financieros.
2. Emplear la contabilidad, así como al resto de la información económica, como un instrumento de la dirección en todos los niveles del sistema.
 3. Disponer de un elevado nivel de informatización y automatización en todos los procesos económico-financieros, logrando un alto grado de profesionalización y especialización de las funciones.
 4. Lograr un nuevo estadio en la organización empresarial con la constitución de un sistema integrado de entidades bajo el patrocinio del MES, pero interdependiente de su estructura institucional.
 5. Adoptar el modelo de gestión económico-financiera como la política económica oficial de la Organización.

1.1.2 Composición del Modelo de Gestión Económico-Financiera en la Educación Superior.

El MGEF está compuesto por sistemas, que se refieren únicamente a la actividad económica:

1. Planificación.
2. Contabilización.
3. Administración Financiera.
4. Comercialización y Precios

Así como otros que abarcan toda la actividad de la organización, entre los que se encuentran: Información y Estadística, Recursos Humanos, Organizacional, Informatización y Control.

La instauración del MGEF es esencialmente un proceso de sistematización y ordenamiento, (respaldado con recursos humanos idóneos y medios materiales adecuados), para lo cual fueron definidas tres fases. Como se muestra en el siguiente gráfico.

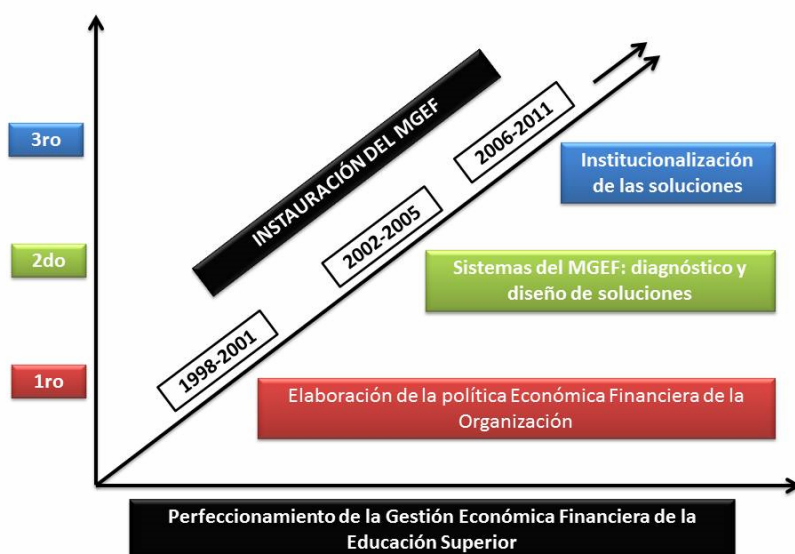


Figura 2. Fases del MGEF
Fuente: Colectivo de autores del MES. 2002

Las fases del MGEF (Figura 2) consisten en:

Fase 1: Elaboración de la política económica y financiera de la Organización.

En el año 1998, la dirección del área económica del MES se propuso realizar un perfeccionamiento de lo alcanzado hasta ese momento en el orden organizativo, así como evaluar las experiencias en el funcionamiento de las instrucciones, normas y procedimientos establecidos en el período señalado en el párrafo anterior. Con el diagnóstico de los recursos humanos que laboraban en las unidades organizativas correspondientes en las entidades adscriptas, fue iniciada esta tarea de perfeccionamiento.

Con los primeros análisis del resultado de este diagnóstico, a finales del propio año 1998, se percibió la necesidad de sobre pasar los presupuestos originales de dicho perfeccionamiento, concibiéndolo de una manera más universal, estratégica y permanente, que dotara a la organización de un modelo de gestión económica y financiera a la altura del desarrollo alcanzado por las actividades sustantivas y en

estrecha colaboración con las mismas, así como la introducción de métodos y procedimientos de elevado valor técnico y científico en el trabajo económico, para lo cual era indispensable contar con un personal a tono con estos requerimientos, sólo alcanzable mediante una estrecha interrelación con las facultades de perfil económico .

Se constituyó una comisión nacional integrada por docentes y expertos especializados en temáticas económicas y de connotada experiencia, bajo cuya dirección se elaboró el proyecto para un nuevo modelo de gestión económico-financiera, aprobado finalmente en el Consejo de Dirección del MES el 30 de enero del 2001, luego de una valoración masiva por parte de las diferentes instancias de dirección institucional en todas las entidades subordinadas.

Para ello se desarrolló un amplio proceso de análisis y consultas en toda la organización, no sólo con los trabajadores de las dependencias económicas y de servicio, sino que abarcó a profesores y académicos de este perfil, así como a estudiantes de varios años y carreras. De esta muestra fueron recepcionadas y procesadas cientos de opiniones, con las cuales se garantizó la divulgación y concientización de que en las universidades los hechos económicos están íntimamente vinculados con su comunidad, desde los trabajadores, los docentes hasta los estudiantes, todos tienen incidencia en la economía universitaria, por lo que fue sumamente importante inculcar este sentido de pertenencia y participación.

En este proceso, se expusieron los antecedentes y el diagnóstico, así como la caracterización y la estrategia para el perfeccionamiento de la actividad económica del MES. Los aspectos más significativos que lo calificaron como una política de la organización fueron su basamento en principios económico financieros, conceptos generales de organización y funcionamiento, métodos y estilos de trabajo enfocados a dinamizar la gestión, así como los valores de la ética profesional que debían predominar en los trabajadores involucrados.

En esta etapa del perfeccionamiento fueron definidos los sistemas en los cuales se agruparían los diferentes procesos que conformaban la gestión económico-financiera del MES.

Fase 2 Aplicación de la política económica - financiera a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.

Luego de dos años de trabajo, enfocados en las tareas de elaboración, discusión y consultas, fue culminado el reordenamiento y sistematización de la actividad económico-financiera del MES.

El contenido resumido de los sistemas del MGEF se expresan a continuación:

Sistema de Planificación.

El sistema posibilita que la planificación económica se integre a la planeación estratégica de la organización en sus correspondientes niveles, garantizando la cuantificación de las necesidades y prioridades de los recursos materiales y financieros y demás elementos que hagan más objetiva y factible la toma de decisiones estratégicas por parte de las respectivas direcciones. Reorganiza y retoma el Plan General, Plan Director o Planta Física, aplicando los fundamentos organizativos del planeamiento físico y su correspondencia con los objetivos estratégicos.

Integra la proyección material, económica y financiera de la organización y norma las etapas y calendarios internos de elaboración de balances y presupuestos en la planificación corriente. Elabora, fundamenta y gestiona la aprobación del presupuesto y otras asignaciones en divisas. Evalúa y tramita la aprobación de nuevas inversiones. Garantiza la coherencia del plan anual con las decisiones

estratégicas y el nivel de actividad y gestión de los procesos sustantivos y vela por el cumplimiento estricto de su ejecución, así como establece y controla los principales indicadores técnicos económicos de la organización. Perfecciona el concepto de nivel de actividad como elemento de medición y cálculo en la esfera económico-financiera.

Las instancias de elaboración y desagregación del plan anual se identifican con las de la desagregación interna del presupuesto y se propone enfatizar la participación de estudiantes, profesores y trabajadores mediante el plan para el mejoramiento de las condiciones de vida, estudio y trabajo. El Sistema mantendrá la utilización de los balances, estadísticas de consumo y otros registros que se requieren para la elaboración del plan, pero se irán sustituyendo paulatinamente por sistemas de indicadores eminentemente de carácter financiero.

Sistema de Contabilización.

El Sistema de Contabilización regido por las Normas Cubanas de Contabilidad, está dirigido a lograr la excelencia en los procesos para interpretar, registrar, clasificar, medir y resumir en términos monetarios, la actividad económica en cada una de las entidades y esferas (presupuestada, autofinanciamiento, empresarial) y brindar información para la toma de decisiones en los niveles de dirección correspondientes. Este sistema orienta la elaboración de sistemas de contabilidad en cada entidad acorde a sus características y sus correspondientes manuales de procedimientos, teniendo en cuenta el Manual de Contabilidad del MES y los principios y normas establecidos por los organismos rectores. Proporciona la información contable y financiera requerida para la planificación y el control de las actividades en cada instancia según sus necesidades, teniendo como medio de gran utilidad el sistema automatizado ASSETS. Este garantiza la proyección de la contabilización de los gastos por actividades, cuyos indicadores posibilitan la evaluación y medición de los procesos y la toma de decisiones. Proporciona los elementos organizativos para

establecer un control interno contable adecuado, no es un sistema de contabilidad, es el proceso de contabilización en sí.

Sistema de Administración Financiera.

La administración financiera en el sistema MES abarca principalmente el diseño y funcionamiento de la Tesorería Interna, la Presupuestación y el Análisis Económico Financiero, además de normar la recepción y empleo de financiamientos externos.

Dentro de la tesorería interna se establecen las regulaciones y el control para operar el esquema de autofinanciamiento parcial en divisas autorizado, en cada centro e instancia, organizado según esquema propio para la gestión de captación, distribución y utilización de estos recursos financieros. Aplica el sistema de aportes y contribuciones interno en la dirección estratégica definida. En los centros organiza el plan de caja, flujos y prioridades de pagos, estudios para solicitudes de préstamos, anticipos, financiamientos y prefinanciamientos.

También bajo la tesorería interna se organiza la ejecución y el control de los presupuestos en moneda nacional, su desagregación y clasificación por tipo de actividad, grupo presupuestario y epígrafe de gasto. Control de saldos de efectivos en banco. Asimismo, se crea la Oficina Financiera del MES para el control de la cuenta bancaria única en divisas convertibles y las subcuentas, la operación de los fondos y cuentas a su cargo, movilización de los recursos internos y gestión de recursos externos, entre otras funciones. Evaluación y control de pre y financiamientos internos.

La presupuestación financiera regula los tres procesos fundamentales en esta actividad:

1. La elaboración de los presupuestos de gastos en la esfera presupuestada basada en el cálculo de gasto por epígrafes normados, relacionando las normas unitarias de gastos con el nivel de actividad.

2. Presupuesto anual de ingresos y egresos en divisas en la esfera presupuestada.
3. La presupuestación financiera en la esfera empresarial y en las unidades de autofinanciamiento de los centros, según los flujos de ingresos y egresos proyectados en divisas y en moneda nacional y los indicadores de eficiencia económico-financieros cordados.

En tanto, el análisis económico-financiero que se debe desempeñar de forma integral, formula el cumplimiento de los diferentes planes y presupuestos, así como de los índices e indicadores económicos que posibilitan una adecuada evaluación de la gestión y sus resultados. Es precisamente al diagnóstico de este sistema donde se realizará esta investigación, el cual será abordado posteriormente en el epígrafe 1.2

Sistema de Comercialización y precios.

El Sistema de Comercialización y Precios propone un modelo de gestión que sirve de guía para contribuir al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados de las universidades e instituciones científicas adscriptas, mediante un enfoque de mercadotecnia en la comercialización de sus productos y servicios, haciendo corresponder los esfuerzos de la investigación con las líneas de desarrollo económico y social priorizados en el ámbito de la economía nacional, ramal y territorial, principalmente. En el desarrollo de la comercialización se definen las políticas hacia donde debe orientarse ésta, las premisas de dónde se debe partir y las funciones de las oficinas de comercialización, entre otras, así como en la gestión de comercialización de productos y servicios se expresan las acciones a desempeñar por las oficinas de comercialización como unidades económicas de negocios (UEN): misión, análisis externo, segmentación del mercado, selección del mercado objetivo, análisis interno, diseño de la cartera de productos, formulación de objetivos y estrategias, diseño de programas, instrumentación y control. Son declarados los pasos o etapas del estudio de mercado, relación con las firmas patrocinadas, el procedimiento de implantación y control de resultados, y un esquema para el

tratamiento de nuevos productos resultados de la investigación.

Sistema de Recursos Humanos.

Este sistema contiene iguales principios organizativos, lineamientos y política que el sistema a nivel de toda la organización, pero con una visión enfocada a la actividad económica, y ofrece las prioridades necesarias, posibilitando una valoración integral del trabajo que se realiza en esta esfera, así como la efectividad del mismo. En él se enfatizan la proyección de necesidades y renovación de la fuerza de trabajo técnica, el reclutamiento y adiestramiento de nuevo personal, así como concepción de planes de formación y desarrollo específicos de cada entidad, a lo que se suma la integración multifacética con las facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas, de Ingeniería Industrial e Informática, la ampliación del intercambio internacional, la organización de seminarios y reuniones de capacitación técnica, de consejos técnicos asesores, de eventos científicos y la utilización de proyectos de investigación, entre otras acciones, dirigidas a garantizar los recursos humanos requeridos para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos que corresponden a la actividad económica.

Propende el favorecimiento del adecuado reconocimiento e incentivación al personal de las áreas económico-financieras, así como la creación de buenas condiciones físico-ambientales en sus puestos de trabajo. Impulsa la participación de estudiantes, trabajadores y profesores en la gestión económica de sus entidades.

Sistema Organizacional.

El sistema se propone rectificar o adecuar la estructura de las relaciones de los recursos humanos en las áreas económicas, de forma tal que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la gestión económico-financiera en cada entidad. Se brindan los elementos metodológicos para el análisis en cada estructura organizativa, de su relación con la autoridad, la información y el control, así como para su diseño

organizacional, el diseño del trabajo y el rediseño organizativo. Estudio con una visión integral de soluciones en cada entidad de las capacidades, su paso al autofinanciamiento o al esquema empresarial, o su contratación a terceros. Incluye la flexibilidad para la definición organizacional en cada universidad, según características, de la gestión económica de la gerencia administrativa y de servicios, sus interrelaciones, alcances y responsabilidades.

Sistema de Estadística e Información.

Los sistemas de Estadística y el de Información se han integrado en un esquema único conformado por los siguientes módulos: Base Informativa, Gestión de Indicadores, Control de la Calidad, Servicio Informativo y Publicaciones. Entre los aspectos más sobresalientes en los módulos mencionados está lo referente a la reestructuración y enriquecimiento de la base informativa existente, a partir de lo cual se realizan los análisis de las actividades o procesos de la organización requeridos en cada instancia, disponiéndose de un sistema de registros y documentos primarios oficial y orgánicamente vinculado.

Le sigue la conformación de un sistema de indicadores que permita medir los resultados de las actividades sustantivas y su correlación con la eficiencia económica, así como la definición de indicadores por actividad y procesos. En el control de la calidad se propone un método para medir el grado de competitividad de los dispositivos de estadísticas, el cual conjuga factores subjetivos, la base informativa y el destino de la información.

En cuanto al módulo de publicaciones, se establecen en cada nivel según necesidades, destinada a apoyar la toma de decisiones. En el nivel central se proyecta, conjuntamente con el Análisis Económico como boletín estadístico económico, la emisión de un Anuario Estadístico o Prontuario de la organización.

Sistema de Informatización.

En la actividad económico-financiera del MES, la base informática por excelencia lo constituye el sistema automatizado integrado de contabilidad ASSETS, actualmente en explotación, por su doble carácter de sistema automatizado y de registro contable. A este sistema automatizado deben sumarse progresivamente los módulos correspondientes, según necesidades de cada entidad. Por otra parte, conjuntamente con la implantación de los sistemas del nuevo modelo de gestión, se define una pirámide informacional con los procesos, herramientas y aplicaciones informáticas asociadas a cada nivel, que garanticen el flujo de información requerido entre los diferentes niveles de dirección. Se plantea la infraestructura y facilidades que sirven de soporte al establecimiento de todo lo anterior y que se expresa en el equipamiento, mobiliario, accesos, redes y otros medios necesarios. Conjuntamente con el desarrollo de esta temática, se expone una propuesta sobre el software para la gestión económico-financiera.

Sistema de Control.

Define los principios básicos del control interno, su clasificación, elementos y objetivos. Especifica el control del MES sobre la actividad económica: Control del Presupuesto, Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas, Control de los Balances Materiales, así como el sistema de auditorías e inspecciones del organismo central hacia sus centros e instituciones adscriptas y entidades subordinadas y patrocinadas, posibilitando evaluar cualitativamente el nivel y la calidad de la GEF en sus distintos componentes y procesos. Se adecua y perfecciona el reglamento de auditorías internas y la auditoría informática. Se anexan los procedimientos de control esenciales: Efectivo en Caja, Efectivo en Banco, Inventarios, Activos fijos tangibles, Nóminas, Inversiones, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Finanzas, Costos y Gastos, Inmuebles, Contabilidad y Estados Financieros, Precios y Tarifas.

Este nuevo avance organizativo permitió que cada entidad adscripta, a partir de su diagnóstico interno y características propias, diseñara y elaborara los sistemas correspondientes, basados en los conceptos generales y la política aprobada centralmente para el perfeccionamiento de la actividad económica, garantizando la diversidad necesaria en las entidades con la indispensable actividad normativa vertical o indicaciones comunes para cada tipo de actividad para asegurar la adecuada tecnología de gestión.

En cada universidad y centro de investigación del MES, fue creado un modelo propio de GEF, dichos sistemas fueron certificados por la comisión central constituida para la conducción técnico-científica del proceso de perfeccionamiento, lo que significaba que se contaba además, con un elevado grado de implantación del resultado de dicho proceso, expresado en el reordenamiento y la sistematización en la inmensa mayoría de las mismas.

Como parte de su naturaleza y de los principios concebidos en el MGEF del MES, se impuso la necesidad de establecer nuevos paradigmas, a partir de los cambios en el entorno y el desarrollo alcanzado. A tales efectos fue concebido y aprobado en febrero del 2009 el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico-Financiera (SEAGEF), que tiene como objetivo fundamental establecer un mecanismo de evaluación continua de la calidad y de mejora de los resultados, consistente en una valoración horizontal de dicha gestión en una entidad, que atravesase los procesos sustantivos, vista en sentido positivo y a diferencia de los objetivos de las inspecciones, controles, auditorías, verificaciones y otros de similar naturaleza, está dirigida al reconocimiento de los logros y avances alcanzados, así como consignando cuánto aún falta para alcanzar la excelencia de cada estadio de desarrollo.

En igual perspectiva, habiendo transcurrido más de cinco años de implantados los sistemas de la GEF, fue realizado un proceso de actualización de los mismos,

iniciado en el año 2010 y culminado en mayo del 2011, adecuando el modelo a los importantes cambios introducidos y experimentados en nuestro país en dicho período, así como creando las bases conceptuales para asumir la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social.

Fase 3 Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas, procedimientos, reglamentos, etc.

La tercera fase se definía como la “Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos, reglamentos, etc.” Al respecto, se indicaban los pasos para la enfrentar el proceso de elaboración y diseño de los sistemas, donde se expresaba lo siguiente:

El proceso de elaboración y diseño del modelo, que deberá acometerse en todos los sistemas y subsistemas de manera tal que se pueda garantizar la necesaria interrelación entre todos y la adecuada integración en sus resultados, constará en general de los pasos siguientes: [...].Análisis detallado y valoración de las funciones, elementos y procesos actuales dentro de cada sistema o subsistema e integralmente, para la determinación casuística del grado de desactualización, insuficiencia o inexistencia de esquemas, regulaciones, normativas o procedimientos que impidan la óptima eficiencia y eficacia de los mismos [...].

Elaborar las soluciones a los problemas y deficiencias detectadas en cada sistema y subsistema, conjugando los factores siguientes: ampliación del Nuevo Modelo, Resolución Económica del V Congreso del PCC, legislación estatal e institucional vigente, referencias externas, relaciones con los demás sistemas y subsistemas. Soluciones integrales.

Al quedar elaborados los sistemas del MGEF en el referido documento se plantea:

[...] Al determinar el alcance y contenido de los diferentes sistemas y subsistemas que intervienen en la gestión económico-financiera se está en posesión de los elementos indispensables... a la vez que garanticen la adecuada articulación e integración [...]

A lo largo de los documentos del MGEF, se reconocen, precisan e indican la indispensable e íntima integración e interrelación de los procesos (sistemas) del MGEF, como factor esencial para lograr el pleno funcionamiento del mismo: Sistemas y subsistemas del MGEF). Si bien en los diez años de implementación del MGEF en el MES se han logrado resultados, no se ha asegurado ciertos elementos en su sistema de dirección para lograr que el modelo asegure el eficiente y eficaz funcionamiento organizativo, económico y de control en las universidades como unidades presupuestadas, en su condición de bien social.

La identificación de tales elementos constituye objetivo principal de la próxima etapa con la demostración del impacto en los resultados que se deben alcanzar, en correspondencia con la actualización del modelo económico cubano aprobado en el VI Congreso del PCC.

1.2 La Administración Financiera en la Educación Superior.

La Administración Financiera del Estado en Cuba 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, procurando la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad e integrado por diferentes sistemas: Tributario, Presupuestario, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad Gubernamental. (Ley de la Administración Financiera del Estado, 1999)

Para Pérez (2009), en acepción más simple la administración financiera pública es el instrumento que el gobierno moviliza para la ejecución práctica de sus programas; es una entidad de servicio que se conforma a la filosofía política del estado y que contempla al Gobierno desde el ángulo institucional y de su acción dinámica.

La administración financiera junto a otras áreas estratégicas de la organización debe: coadyuvar a la elección de productos, su manufactura, comercialización y venta, crear los puntos en donde deben establecerse las estrategias de investigación, inversión, financiamiento, producción, incorporación y manejo de recursos estratégicos de personal, físicos y de hechos financieros. Procurar la obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente, es decir, se requiere la optimización del dinero, como recurso o energía cuyo costo de oportunidad y de racionalidad, le convierte en un área de manejo estratégico. (Altuve, 1996)

De todos los conceptos expuestos, se puede concluir que la administración financiera es una rama de la administración general y es una técnica que en el primero de los casos, se apoya en hechos históricos basados en la contabilidad y posteriormente los usa para plantearse diversos escenarios en proyección.

En el segundo caso, actúa en la expresión de planificación del estado, a través del presupuesto estatal, analiza, interpreta y orienta en sus diversas fases: elaboración, discusión, ejecución, control y evaluación. La administración financiera debe actuar en forma mancomunada con las otras áreas de cualquier organización, y su injerencia, cuando de dinero se trata es de carácter obligatorio; en virtud de que se trata de planificar, controlar y evaluar su desenvolvimiento.

En la actualidad la necesidad de dar respuesta rápida a los clientes y la escasez de recursos materiales que han llevado a la necesaria disminución de los inventarios, exige un nivel alto nivel de integración y de coordinación más estrecha de todas las actividades de la cadena logística y determinar, con precisión, en qué momento debe ejecutarse cada actividad en función del resultado final. Por otro lado, la escasez de

recursos financieros ha implicado que no sea suficiente la integración de las actividades de los flujos material e informativo para realizar una adecuada gestión del flujo logístico, por lo que han debido añadirse a dicha integración las actividades del flujo financiero vinculadas con el resultado final.

La operación del sistema logístico está asociado a una variable vinculada al tiempo: el ciclo logístico, el que desempeña el papel integrador de los tres flujos (material, informativo y financiero) y los distintos procesos que se ejecutan en los mismos. Por tal motivo, la gestión centrada en el ciclo logístico desempeña un papel determinante en la gestión integrada en función del cliente. (Acevedo; Gómez y Colectivo de autores, 2007)

Por ello, la tendencia actual del Sistema de Administración Financiera requiere de un enfoque integrado con la gestión logística, la gestión de las Redes de Valor y el diseño y gestión de los procesos apoyado en una amplia informatización, lo cual genera el concepto de Modelo de Gestión Económico- Financiera Integrado.

Cuando se hace referencia a la administración financiera se sintetiza todo lo relacionado con dinero, su tenencia, movimiento, administración e inversión. Todo lo referido a las finanzas recibe el calificativo de financiero y puede entenderse como el capital de la empresa, la evolución de sus cuentas o sus relaciones con los distintos agentes e intermediarios financieros, siendo este tema muy tratado e imprescindible para los organismos y entidades.

En el mundo de hoy en el que se mueven las empresas o instituciones por pequeñas que éstas sean, se necesita conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. Palabras como balance, cuenta de resultados, amortización, provisiones, ratios, etc. forman parte de la cultura empresarial de las personas que llevan a cabo una actividad de empresa. El conocimiento de estos estados financieros resulta de suma importancia para conocer en qué situación se encuentra la empresa y cómo se debe planificar su futuro.

Considerando como referencia los criterios de Weston (1992), se especifican las principales funciones de la administración financiera:

1. Pronóstico, planeación y control de los fondos y recursos financieros.
2. Administración del capital de trabajo.
3. Administración del efectivo y de los valores negociables.
4. Administración del crédito.
5. Ejecución de cobros y pagos.
6. Administración de inventarios.
7. Financiamiento de operaciones a corto plazo.
8. Tomar decisiones estratégicas de financiamiento a largo plazo.
9. Análisis de los flujos de efectivo y riesgos de un proyecto.
10. Evaluación y administración de las inversiones.
11. Análisis de los estados financieros.

Después de analizar las principales funciones de la administración financiera se puede resumir que la administración financiera es el sistema de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, las cuales influyen directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la organización en su conjunto.

Además de lo anterior, es necesario destacar que la administración financiera cuenta con un conjunto de técnicas, mecanismos, medios y procedimientos de análisis, valoración, planeación, evaluación y control financiero de los recursos para la toma de decisiones de inversión y financiación que tienen lugar en la organización.

Por lo que sus procedimientos en la Educación Superior cubana deben diferenciarse de la siguiente forma:

- *Por tipo de actividad:* esfera presupuestada, empresarial y de tratamiento especial.
- *Por tipo de moneda de los flujos monetarios:* CUP y CUC.
- *Por las particularidades de cada una de las universidades, empresas, entidades de ciencia e innovación tecnológica y otras.*

Y por ende, en cada una de las esferas de actividad del MES la administración financiera debe abarcar las siguientes áreas de acción:

- I. Tesorería interna.
- II. Presupuestación financiera.
- III. Análisis económico –financiero.
- IV. Evaluación financiera de proyecto de inversión.
- V. Fuentes de financiamiento.

El control y correcta ejecución de las operaciones de ingresos y gastos del Presupuesto de Caja de la entidad constituye una tarea de vital importancia. De aquí que se asevere que las entidades presupuestadas requieren administraciones modernas que operen los recursos presupuestarios eficaz, eficiente y económicamente.

Para lograr estos fines las administraciones de las entidades públicas requieren de sistemas avanzados contables que brinden oportunamente, con calidad y suficiencia las informaciones encaminadas a la obtención y aplicación de los recursos presupuestarios, que garanticen el control de sus finanzas y constituyan un importante apoyo a la toma de decisiones directivas.

1.2.1 Tesorería Interna.

La tesorería interna del MES debe regular dos aspectos fundamentales:

1. Esquemas financieros en CUC
2. Ejecución y control del presupuesto en CUP

Esquemas financieros en CUC.

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

Para la administración de la tesorería en CUC, el MES debe poseer un esquema financiero propio para la gestión de captación, distribución y utilización de divisas, sustentado en los siguientes criterios básicos:

1. Existencia de una cuenta de operaciones en CUC en el BFI con desagregación mediante subcuentas internas para cada CES, ECIT y otras unidades organizativas del organismo, con la excepción de aquellas empresas y entidades para las cuales sea conveniente abrir cuentas independientes.
2. Diseño e instrumentación de esquemas financieros a nivel central y de cada CES, ECIT, empresas y de otras entidades del MES.
3. Establecimiento de un sistema de distribución de los ingresos en CUC de los CES, ECIT y otras entidades del MES.
4. Creación de fondos para programas del organismo a nivel central.
5. Redistribución de los fondos monetarios dentro de cada CES, ECIT, empresas y entidades adscriptas al MES, de tal forma que estimule la elevación de la eficacia y la eficiencia de la Gestión Económico-Financiera de cada una de ellas y en el MES en su conjunto. (Colectivo de autores, 2011)

La apertura de la cuenta de operaciones en CUC en subcuentas para cada unidad organizativa del MES debe, por una parte, estimular la captación de divisas en correspondencia con las normativas y objetivos estratégicos del sistema, por otra, garantizar el análisis, seguimiento y control de los ingresos y gastos de cada entidad.

Los destinos de los Fondos Centrales que se conformen a partir de los aportes de las unidades captadoras de divisas deben ser los siguientes:

- Financiar los gastos comunes y generales de todos los centros que, por su naturaleza, no es posible identificar o asociar con un centro determinado, así como el respaldo a estrategias nacionales y que se revierten en beneficio directo o indirecto de los mismos.
- Apoyar materialmente el financiamiento de aquellas entidades del MES que no logran, tanto por la vía estatal como de sus ingresos propios en divisas, satisfacer sus necesidades esenciales.
- Reservar fondos financieros de ayuda extraordinaria ante contingencias y catástrofes naturales.
- Contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas en toda organización, dando apoyo a las tareas de significado estratégico para el MES.
- Posibilitar a la Organización acciones inversionistas y de financiamiento de negocios, encaminados al desarrollo de la Educación Superior. (Colectivo de autores, 2011)

Asimismo, en cada uno de los CES debe existir un esquema financiero en CUC que regule la creación, distribución y utilización de fondos centralizados a las diferentes instancias de dirección, con el fin de cubrir gastos comunes a cada unidad organizativa, el apoyo a las áreas deficitarias y el financiamiento de acciones priorizadas para su desarrollo.

Ejecución y control de los presupuestos en CUP

En el sector presupuestado la ejecución de los presupuestos de gastos debe realizarse en correspondencia con las regulaciones de Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES a través de cuentas bancarias en pesos cubanos, a donde se transfieren las asignaciones

presupuestarias según la programación de pagos planificada.

El papel de la subtesorería del MES es fundamental en el manejo de la cuenta central y su interrelación con las cuentas de gastos de cada unidad presupuestada adscrita que recibe su financiamiento a partir de la programación de pagos aprobada. (Colectivo de autores, 2011)

En este sector el control presupuestario de los gastos debe realizarse sistemáticamente, desagregados de la siguiente forma:

- Por unidades organizativas de cada entidad del MES.
- Por procesos y tipo de actividad.
- Por partidas y elementos del gasto.

En el sector empresarial y de tratamiento especial para la ejecución y control de los presupuestos de ingresos y gastos deben diseñarse e implementarse esquemas financieros que establezcan una prelación de pagos a partir de los ingresos que estimule la eficacia y eficiencia de la Gestión Económico- Financiera. Estos esquemas deben priorizar los gastos que representen intereses de la organización en su conjunto y de los acreedores antes de aquellos que benefician directamente a las áreas generadoras de ingresos.

1.2.2 Presupuestación Financiera.

La presupuestación financiera en el MES debe regular tres procesos fundamentales:

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

Presupuestos de gastos en el sector presupuestado.

La elaboración de los presupuestos de gastos debe sustentarse en el método normativo (norma unitaria de gastos), establecido por el MFP para el sector público. Su esencia radica en el cálculo del gasto por epígrafes normados, relacionando las normas unitarias de gastos con el nivel de actividad. Las normas unitarias de gastos, como indicadores financieros, reflejan el gasto por el nivel de actividad tomado para el cálculo. De esta forma se pueden establecer los niveles de gastos racionales por unidad de actividad en un período de tiempo. Por ejemplo, materiales de enseñanza por estudiante al año, alimentación por comensal diario, etc. (Colectivo de autores, 2011)

Según lo planteado sería conveniente considerar que las normas unitarias de gastos deben adaptarse a las características de cada unidad presupuestada y a las condiciones del mercado en que se encuentra ubicada. Asimismo, la presupuestación de los gastos debe establecerse, teniendo en cuenta las condiciones de cada unidad presupuestada, desagregada de la siguiente forma:

- Por unidades organizativas de cada CES u otra unidad presupuestada del MES.
- Por proceso y tipo de actividad.
- Por partida y elemento del gasto.

La desagregación de los presupuestos de gastos en CUP representa el punto de partida para comprometer a cada unidad de base en la utilización eficiente de los recursos presupuestarios, sirviendo de fundamento para los procesos de análisis y control financieros. Debe corresponderse con las regulaciones para la elaboración del Plan Económico Anual, dirigido por la Dirección de Economía y Planificación del MES, en correspondencia con los Lineamientos Económicos planteados por el organismo rector de la actividad económica, el Ministerio de Economía y Planificación. (Colectivo de autores, 2011)

Presupuestación de ingresos y egresos financieros en CUC en el sector presupuestado.

Los presupuestos de ingresos y egresos en divisas en el sector presupuestado deben contener todas las fuentes de ingresos previstas y los niveles de gastos a que se destinarán los recursos monetarios generados. Además deben desagregarse por áreas organizativas dentro de cada unidad presupuestada, por tipo de actividad y por trimestres o meses. (Colectivo de autores, 2011)

De ahí, la importancia tener en cuenta para la proyección de los ingresos los niveles alcanzados en períodos anteriores y las proyecciones para el año planificado, así como las directivas de crecimiento que estipulen los niveles de dirección superiores. La proyección de los gastos se debe realizar de acuerdo a las normas establecidas, los niveles históricos de gastos y las necesidades proyectadas para el período planificado.

1.2.3 Análisis Económico-Financiero.

El análisis económico-financiero, independiente del sector a que pertenezca cada entidad del MES, debe sustentarse en los siguientes criterios:

1. **Sistematicidad:** Debe realizarse mensualmente.
2. **Flexibilidad:** Debe adaptarse a las particularidades de cada entidad y a las necesidades de cada momento.
3. **Homogeneidad:** Los indicadores utilizados en cada sector de actividad deben ser homogéneos, de tal forma que permita su agregación y comparación con entidades similares.
4. **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.

5. 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.
6. Desagregación: El análisis financiero debe desagregarse por unidades organizativas y actividades.(Colectivo de autores, 2001)

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad, es fundamental que en el sector presupuestado el análisis económico-financiero se sustente principalmente con el cumplimiento de los presupuestos de gastos en pesos cubanos y los presupuestos de ingresos y egresos en divisas, desagregados por áreas organizativas, actividades, elementos y 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.

1.2.4 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.

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

1. Necesidad del proyecto.
2. Beneficios económicos esperados.
3. Beneficios sociales esperados e impacto en la Educación Superior cubana en el ámbito territorial, nacional o internacional.
4. Presupuesto de la inversión.
5. Posibles proveedores de equipos e insumos.
6. Cronograma de ejecución del proyecto.

Proyectos financieramente recuperables: La elaboración y evaluación de proyectos

financieramente recuperables debe contener los siguientes aspectos:

1. Tipo de proyecto.
2. Caracterización de la inversión.
3. Valor total de la inversión: monto total de la inversión en unidades monetarias.
4. Cronograma de ejecución.
5. Capacidad de las instalaciones ya existentes y grado de utilización de las capacidades instaladas.
6. Mano de obra: cantidad, calificación y análisis de la necesidad de entrenamiento del personal requerido para la inversión.
7. Insumos requeridos.
8. Descripción del mercado potencial.
9. Beneficios económicos esperados.
10. Beneficios sociales esperados.
11. Presupuesto de la inversión.
 - 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.
12. Cálculo y análisis de los flujos de caja por períodos.
13. Análisis de la evaluación financiera de la inversión a través de los siguientes criterios:
 - Valor Actual Neto(VAN)
 - Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
 - Período de Recuperación de la inversión (PRI)

1.2.5 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 divisa 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.

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 que integran este sistema para cumplir con la misión y los objetivos encargados por el Gobierno. (Colectivo de autores, 2011)

Las fuentes de financiamiento en divisa de la organización están constituidas por las fuentes internas, identificadas por las actividades autorizadas en la captación de divisa de acuerdo a los objetos sociales aprobados a cada entidad adscripta por el Ministerio de Economía y Planificación (Eventos, Postgrado Internacional, Pregrado Compensado, Alojamiento y Alimentación, 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, compuestas estas últimas fundamentalmente por el financiamiento estatal nominalizado, directamente asignado por el gobierno central, créditos gubernamentales y otras fórmulas de financiamiento oficial por las vías aprobadas. (Colectivo de autores, 2011)

Además de la captación de divisas existen otras fuentes internas que incrementan la disponibilidad financiera en divisas:

- Donativos puntuales en efectivo: las donaciones realizadas a cualquier entidad del sistema sin un objetivo o propósito manifiesto por parte del donante se ingresarán 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 MINCEX, aprobada por el BCC, y se establece que se reporten mensualmente los ingresos o transferencias a las mismas y el saldo final de cada una de ellas. (Colectivo de autores, 2011)

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 nominalizadas o no, permite una valoración más integral y objetiva del aseguramiento financiero con el que cuenta la organización para cada período.

De lo expuesto se sustenta la necesidad de poseer en la cuenta de operaciones en divisas del organismo correctamente identificados los ingresos de cada entidad y los aportes recibidos para destinos nominalizados de diferentes orígenes estatales o no.

De igual manera deben estar identificados las disponibilidades de cada entidad y cada programa nominalizado a partir de las asignaciones de fondos que se realizan mensualmente y las transferencias de sus cuentas de gastos según solicitud de cada entidad y disponibilidad financiera.

1.3 Marco legal de la Administración Financiera en Cuba.

El marco legal del Sistema de Administración Financiera en Cuba está regulado principalmente por Leyes, Resoluciones, Normas, Reglas e Instrucciones que establecen los diferentes órganos supremos u organismos rectores de la economía cubana, entre los que se encuentran: Consejo de Estado, Contraloría General de la República de Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios, Banco Central de Cuba, Ministerio de Economía y Planificación, entre otros (Anexo 1).

En virtud a los cambios efectuados en la Economía Nacional y la estrategia de perfeccionamiento de la Educación Superior, particularmente en la esfera financiera, acompañado de la mejora continua de todos los procedimientos y normas establecidas internamente; resulta factible el estudio de los principales documentos legales que rigen el Sistema de Administración Financiera a nivel nacional.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO.

2.1 Caracterización de la Universidad de Guantánamo.

Con fecha veinticinco de enero del dos mil diez, mediante el Acuerdo No. 6767 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, se crea la Universidad de Guantánamo, adscrito al Ministerio de Educación Superior, fungiendo como Rectora la Dr. C. Idania Núñez La O, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, cuenta con domicilio social en la carretera a Santiago de Cuba Km. 2 ½

Objeto Social.

Con fecha diez de febrero del dos mil once, se modifica el objeto social mediante la Resolución No. 37/11 emitida por el MEP consistente en:

Comercializar de forma mayorista proyectos, medios técnicos y diseños asociados a las actividades de educación superior, comercializar de forma mayorista software y productos informáticos, comercializar de forma minorista alimentos ligeros en cafeterías asociada a las actividades académicas y eventos, brindar servicios de comedor y cafetería, servicios recreativos y personales a los trabajadores y estudiantes, todos en pesos cubanos, brindar servicios de alojamiento y alimentación a extranjeros que matriculen en cursos y eventos, mantener la vinculación de los estudiantes a actividades productivas por un mes cobrándole a la entidad por la labor realizada en pesos cubanos, efectuar comercialización mayorista y minorista de libros no vigentes en los planes de estudios siempre que cuenten con la certificación oficial en pesos cubanos, se exceptúan los libros de autores extranjeros reproducidos al amparo de la legislación vigente, brindar servicios de alquiler de áreas y locales eventualmente disponibles en pesos cubanos.

Misión.

Proporcionar servicios de calidad en la formación integral y la superación continua de los profesionales basado en los valores y principios socialistas, a través de una dirección participativa con capacidad de adaptarse a los cambios que demanda la sociedad, apoyado por trabajadores comprometidos, con competencia profesional; según los estándares de excelencia de los procesos de alto valor agregado en la gestión del conocimiento con la implicación responsable de los actores sociales del Alto Oriente cubano.

Visión 2015.

- La Universidad de Guantánamo forma profesionales comprometidos con la evolución, con elevado nivel del modo de actuación profesional contextualizada, caracterizado por el dominio de la lengua materna, una amplia comprensión de las dimensiones económica y medioambiental; con un nivel suficiente para la comprensión de un idioma extranjero y una cultura e identidad nacional político-ideológico para autogestionar el conocimiento.
- El claustro universitario es reconocido de excelencia por el liderazgo científico que promueve cambios, como facilitador/gestor de conocimientos, creatividad y cultura, es formador de profesores ético, comprometido con la Revolución y con dominio de la filosofía marxista
- Se logran impactos socio-culturales, económicos y ambientales en el desarrollo local sostenible del sector agroindustrial y en la preparación político-ideológica y cívica de la comunidad universitaria.
- La dirección universitaria se caracteriza por la efectividad del sistema integrado de gestión, que asegura una alta confiabilidad, actualidad y pertinencia de la información para la toma de decisiones acertadas, contribuyendo de forma decisiva al logro de la racionalidad en todos los procesos.
- La investigación científica se realiza por profesores, investigadores y estudiantes,

vinculada estrechamente a la práctica de los territorios y a las demandas de los Organismos de la Administración Central del Estado, generando impactos en lo económico y lo social, en áreas priorizadas como la vivienda, la agroindustria, el sector exportador y en todo lo referido a la sustitución de importaciones.

Debilidades.

1. Bajo por ciento de doctores en el claustro.
2. La evaluación del desempeño de los trabajadores no logra los impactos deseados en los resultados.
3. Falta de integración de los subsistemas de gestión en la universidad.
4. Es insuficiente el número de programas de pregrado y posgrado acreditados en la Universidad.
5. La infraestructura física y tecnológica de la universidad afecta la eficiencia de los procesos universitarios.
6. La estrategia para la formación vocacional y orientación profesional no alcanza los niveles deseados en la calidad y permanencia del ingreso.

Amenazas.

1. La falta de responsabilidad social de algunas empresas y entidades que nos prestan servicios.
2. Los impactos negativos del bloqueo, los desastres naturales y la crisis económica mundial en el país y el territorio.
3. El incremento de la subversión ideológica orientada a los jóvenes y profesionales universitarios.
4. Ofertas en el territorio de carreras universitarias más atractivas para los estudiantes.

Fortalezas.

1. Comunidad universitaria estable y comprometida con la Revolución.
2. Sistema de trabajo integrado y funcional de la UG.

3. Declarado listo para la Defensa en la III Etapa con Departamento de Preparación para la Defensa de Referencia Nacional.
4. Carrera de Agronomía acreditada.
5. Estructura adecuada por categoría docente del claustro.
6. Sistema de gestión financiera para asegurar la disponibilidad de los recursos para los procesos sustantivos.
7. Servicios de Gestión del Conocimiento (preservación, generación y divulgación).

Oportunidades.

1. La actualización del modelo económico cubano declarado en los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
2. La concreción progresiva del cambio tecnológico en la Educación Superior.
3. La existencia de los planes de desarrollo integral de los municipios como expresión del desarrollo local sostenible.
4. Incremento de la gestión del conocimiento y la innovación tecnológica al desarrollo socioeconómico y medio ambiental de la sociedad.
5. El reconocimiento de las instituciones y organizaciones del territorio del papel de la universidad en las transformaciones sociales.

Tabla No. 1: Plantilla por categoría ocupacional.

Descripción	Plantilla		
	Aprobada	Cubierta	Vacante
Dirigente	1	1	---
Ejecutivos	108	105	3
Ejecutivos Actividad Fundamental.	85	83	2
Ejecutivos Apoyo.	23	22	1
Técnicos	507	447	60
Técnicos vinculados a la Actividad Fundamental.	479	420	59
Técnicos vinculados a la Actividad de Apoyo.	28	27	1
Administrativos	2	2	---
Servicios	139	118	21
Obreros	82	67	15
Total	839	740	99

Fuente: Extraído de la descripción de plantilla. Departamento de RR-HH

La distribución de los trabajadores por áreas.

Tabla No 2

Áreas	Docentes Cubiertos		No Docentes Cubiertos		Adiestrados		Contratos		TOTAL GRAL	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Sede Central	88		140		15		12		255	
FCSH	63		19		6				88	
F. Derecho	19		13		4		4		40	
FCE	53		8		2		1		64	
FAM	76		85		1		9		171	
Dpto. Informática	10		6		7				23	
UDM	1		11						12	
El Salvador	11		7				1		19	
Yateras	9		4						13	
San Antonio	9		6		2		1		18	
Manuel Tames	15		8						23	
Baracoa	14		6		3				23	
Niceto Pérez	6		5						11	
Caimanera	8		8				1		17	
Imías	12		4						16	
Maisí	10		6				1		17	
Total	404		336		40		30		810	
Sexo	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
	214	190	158	178	19	21	16	14	407	403

Fuente: Extraído de la descripción de plantilla. Departamento de RR-HH

Organigrama de la Universidad de Guantánamo.

La UG presenta una estructura que implanta la especialización en los diferentes niveles de estructura jerárquica de la organización, trayendo consigo, que cada especialista pueda tomar las decisiones que considere necesarias sin tener que consultar con el rector directamente, manteniéndose la unidad de mando debido a que los subordinados dependen de un solo jefe (Anexo 2).

Desafíos económicos de la Universidad de Guantánamo.

- Efectos de la crisis económica financiera.
- Situación económica interna.
- Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso

del PCC (Lineamientos 74, 138, 145, 146, 152, 153)

- Participar en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social.
- Desarrollo de una cultura económica y tributaria en los profesionales.
- Implementar la resolución 60 y perfeccionar el Control Interno.

Principales proveedores de la Universidad de Guantánamo.

La Universidad tiene contrato con los siguientes proveedores, donde se destaca la UEB Alimentaria.

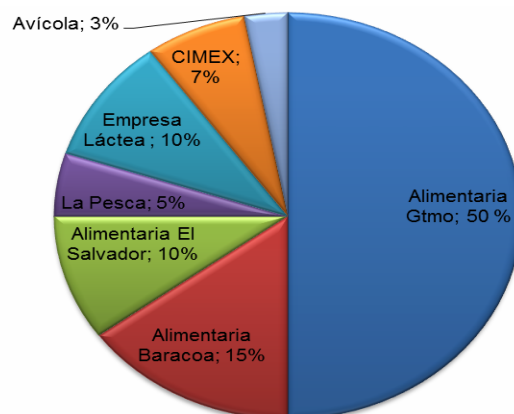


Figura 3. Principales proveedores.
Fuente: Datos extraído del Registro de las Cuentas por Pagar.

2.2 Resultados del diagnóstico del Sistema de Administración financiera de la Universidad de Guantánamo.

2.2.1 Tesorería Interna.

Al analizar el esquema financiero en divisas, se pudo constatar lo siguiente:

- § Inexistencia de un esquema financiero en divisas propiamente dicho, toda la divisa que se recibe tanto por asignación como por captación son utilizados según las necesidades de acuerdo al plan.

-
- § La divisa es controlada en cuentas memorandum, separados en tres subcuentas: MES, Otros Gastos, BANDEC e Inversiones.
 - § Existe habilitado una disponibilidad de efectivo en divisa y se encuentra separado por subcuentas lo correspondiente a asignación, proyectos, fondos nominalizados lo que posibilita su desagregación.

Control del Presupuesto CUC.

El Presupuesto en CUC, se controla según los destinos autorizados por el MES y otros Indicadores de Interés de Consejo de Dirección, así como por Centros de Costos:

1. Inversiones.
2. Ropa y Calzado.
3. Protección e Higiene.
4. Premiaciones e Incentivos.
5. Materias Primas y Materiales. De ello: Materiales de Oficina, aseo, Informatización y Transporte.
6. Mantenimientos de ellos: Informatización, Transporte, Construcción.
7. Gastos de Captación.
8. Gastos de Eventos.
9. Viajes al Extranjero.
10. Comunicaciones.
11. Otros Servicios.
12. Compensación de Autos.
13. Plan Vacacional.
14. Defensa y Protección.

Ejecución y control del Presupuesto en Moneda Nacional.

- § Se analiza por partidas y elementos de gastos.
- § Se realiza el control presupuestario.
- § Se controla el presupuesto por grupo presupuestario.
- § Se cuenta en tiempo con la información que la contabilidad debe brindar.

La Tesorería interna de la UG regula dos aspectos fundamentales:

- Control de la captación en CUC según las fuentes autorizadas en el objeto social. Lo cual carece de un registro eficiente que constituya una contrapartida con planificado por el Departamento de Comercialización.
- Ejecución y control de los presupuestos en moneda nacional y en CUC.

Fuentes autorizadas para la captación:

- Profesor Invitado.
- Postgrado Internacional.
- Servicios Científico Técnicos.
- Eventos.
- Proyectos Internacionales.

Aunque a nivel de tesorería se controlan los indicadores de captación por las fuentes autorizadas y por el plan desagregado hasta el nivel de facultades, este plan se deriva hasta el nivel de los profesores, lo cual ha permitido que en los últimos años el plan se sobrecumpla aunque los valores alcanzados sean aún insuficientes.

Por tipo de moneda está clasificada en CUP.

Por tipo de actividad se clasifica en:

1. Actividad docente, de ello Plan Turquino.
2. Administración.
3. Actividad de Reparaciones y Mantenimiento.
4. Becas.
5. Extensión Universitaria.

Están establecidos los asientos tipos en ASSETS PREMIUN para realizar la contabilización de la Contabilidad Presupuestada. Dada las facilidades que brinda el Sistema de Gestión Integral ASSETS PREMIUN, se encuentran definidos los asientos tipos.

Diseño y elaboración de un Software que emita los informes establecidos en la contabilidad presupuestaria:

- § Estado de Ejecución de Ingresos y Gastos del Presupuesto. (Anexo 3)
- § Informe de los Pagos.
- § Control de los Recursos Presupuestarios.
- § Estado de las Cuentas de Orden.

2.2.2 Presupuestación Financiera.

El presupuesto en CUP, se controla por actividad, centro de costo, elementos de gastos, por partidas y elementos, este control está insertado en los asientos tipos diseñados en el Sistema ASSETS PREMIUN, donde se registran los hechos económicos que afectan el presupuesto, lo cual ha permitido mantener una permanente compatibilización, además de facilitar los análisis y evaluaciones.

Presupuestación Financiera.

- § Se elaboran los presupuestos de gastos desagregados en partidas y elementos, en correspondencia con las normas del MFP.
- § En su mayoría, el proceso de elaboración del presupuesto se realiza tomando como punto de partida el presupuesto que deben elaborar las áreas. No obstante existen áreas que alegan no haber tenido participación en la elaboración del mismo.
- § El presupuesto aprobado se desagrega por grupo presupuestario, actividades, y áreas de responsabilidad.

2.2.3 Análisis Económico-Financiero.

El análisis económico financiero posee gran importancia como herramienta de dirección y de evaluación de la eficiencia de la entidad, cuyos objetivos son en lo

fundamental poner de manifiesto las reservas existentes en la entidad, lograr el incremento de la actividad, elevar la calidad de la misma y evaluar los resultados de la actividad analizada.

En la Universidad se realiza mensualmente el análisis económico financiero teniendo en cuenta el análisis de los Estados Financieros (Estado de Situación, Estado de Rendimiento Financiero, Estado de Gastos, Estado de Inversiones) al cierre de la Contabilidad cada mes, el cual se sustenta fundamentalmente con el análisis del cumplimiento de los presupuestos de gastos en pesos cubanos y los presupuestos de ingresos y egresos en divisas, desagregados por áreas organizativas, actividades, elementos, fuentes y destinos de los flujos monetarios. También se calcula determinados indicadores de eficiencia económica que correlacionan los ingresos y los gastos con los niveles de actividad, permitiendo comparar los resultados de diferentes períodos.

El análisis económico lo realiza el planificador, partiendo de la desagregación del plan aprobado, por actividad, partida y elemento, establecida a nivel central, así como, por los indicadores seleccionados a controlar por centros de costos tal como lo brinda la contabilidad, evaluándose los por cientos de cumplimientos, desviaciones etc., que sirvan para la toma de decisiones. La evaluación del presupuesto se realiza mensualmente en el Consejo de Dirección analizando puntualmente algunos indicadores del presupuesto por grupo y epígrafe, junto a otros Indicadores del Plan Económico.

2.2.4 Evaluación financiera de proyectos de inversión.

Proyectos internacionales. Año 2012

Tabla No 3

Nombre del proyecto	Área
Formación de capacidades para el manejo integrado de ecosistemas	VRIP
Acciones de la Universidad y la comunidad.	FAM
Apoyo a la creación del Laboratorio Universitas.	VRIP

Economía, Eficiencia y Eficacia.	VRIP
Gestión y administración de empresas.	VRIP
Acciones para el Fortalecimiento de Sedes Universitarias de la Provincia Guantánamo.	SUM Niceto
Socialización de procesos de innovación para el desarrollo sostenible municipal.	FAM
Apoyo al mejoramiento y calidad del cacao en la región oriental de Cuba.	FAM
Desarrollo de una metodología para mejorar las potencialidades...	FAM
Coto genético.	FAM

Fuente: Información brindada por la Especialista en Contabilidad.

Proyectos internacionales. Año 2012

Tabla No 4

Nombre del proyecto	Área
Formación de capacidades para el manejo integrado de ecosistemas.	VRIP
Apoyo a la creación del Laboratorio Universitas.	VRIP
Socialización de procesos de innovación para el desarrollo sostenible municipal.	FAM
Apoyo al mejoramiento y calidad del cacao en la región oriental de Cuba.	FAM
Coto genético.	FAM
Diplomado de Gestión Integral.	FCE

Fuente: Información brindada por la Especialista en Contabilidad.

En la Dirección Económica tiene aperturados expedientes para cada proyecto. Aunque existe en documento en Microsoft Excel que controla los gastos de cada proyecto (Anexo 4) y en la contabilidad están registrados como centros de costos, se carece de registros que indiquen el cronograma de ejecución de los mismos y por ende el desglose del monto en CUC.

2.2.5 Fuentes de financiamiento.

Se definen como fuentes en las que la Universidad de Guantánamo se proyecta va incursionar en el proceso de captación:

- Servicios Académicos de Pregrado Compensado en carreras autorizadas a Extranjeros y a la Comunidad Cubana en el Exterior.
- Postgrado, maestrías, doctorados y otros cursos especializados a extranjeros.
- Cursos de español.
- Captación por profesor invitado.

Además de otros servicios que se presten mediante:

- Eventos.
- Agencia de Viajes.
- Actividades de Turismo Científico Técnico.
- Excursiones Científicas.
- Cursos cortos.
- Servicios de boleteo aéreo a profesores y estudiantes que salgan al exterior y estudiantes extranjeros que visiten al país.

Existe un departamento de comercialización que monitorea y gestiona los servicios que se prestan a través de la Consultoría Internacional de La Habana (CIH), los cuales pueden ser:

- Auditorías.
- Consultarías.
- Formación de Recursos Humanos.

Con el objetivo de estimular a los compañeros que captan, CIH tienen asignado un por ciento para el estímulo (Anexo 5).

Se mantiene el control de la divisa que se encuentra en el Ministerio a través de la cuenta memorandum 052; la cual está estructurada en:

- § Sub cuenta: Tipo operaciones: Gastos Corrientes e Inversiones.
- § Análisis: Origen de la divisa, Asignación MES, Captación, Proyectos. En el caso de inversiones: Construcción y Montaje, equipos y Otros.

- § Sub análisis: En correspondencia con el origen se clasifica en: Asignación – Especificación de la Asignación, Captación – Fuentes, Proyectos – Especificación del Proyecto, Construcción y Montaje- Objeto de Obra, Otros – Objeto de Obra.

Los centros de costos están vinculados a las actividades, lo que significa que al analizarse la divisa por centros de costo se está controlando también por actividades.

En el caso de la cuenta en el Banco Financiero Internacional (BFI) se controla en una cuenta real 109 y 118 para las cuentas internacionales, estructurada en:

- § Sub cuenta: Tipo operaciones: Gastos Corrientes e Inversiones.
- § Análisis: Origen de la divisa, Asignación MES, Captación, Proyectos. En el caso de inversiones: Construcción y Montaje, equipos y Otros.
- § Sub análisis: En correspondencia con el origen se clasifica en: Asignación – Especificación de la Asignación, Subsidio – Grupo Presupuestario, Captación – Fuentes, Proyectos – Especificación del Proyecto, Construcción y Montaje- Objeto de Obra, Otros – Objeto de Obra.
- § Epígrafes: En correspondencia con el sub análisis se clasifica en: Grupo Presupuestario – Destinos. (Partidas y Elementos), Fuentes – Centro de Costos.

En tanto, la implementación de la disponibilidad de efectivo es automatizada, en correspondencia con las cuentas abiertas en la contabilidad.

La misma se implementa en Microsoft Excel o Access, con hojas de cálculo o tablas que permiten facilitar y a la vez garantizar un control eficiente para conocer a cuánto asciende el efectivo en divisa en cualquier momento, además de utilizar el modelo para este fin.

Resumen gráfico del diagnóstico al Sistema de Administración Financiera de la Universidad de Guantánamo.

Tabla No 5

Del Sistema de Administración Financiera	Puntaje ¹				
	1	2	3	4	5
1. Se definen el esquema financiero interno en divisas y los procedimientos.					
2. Diseño-Implementación de los procedimientos de presupuestación financiera.					
3. Implementación del sistema de análisis financiero periódico.					
4. Elaboración y evaluación de los proyectos de inversión.					
5. Monitoreo y definición de las fuentes de financiamiento.					

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Diagnóstico del Sistema de Administración financiera

2.3 Propuesta de mejora.

En correspondencia con los resultados del diagnóstico existen elementos que son necesarios revisar:

¹ Donde "1" representa el puntaje mínimo, "5" representa el puntaje máximo y el resto son niveles intermedios.

1. En cuanto a la presupuestación financiera:

§ Dejar constancia de la participación de todas las áreas en el proceso de elaboración del presupuesto. Destacando que la Planificación Económica debe estar estrechamente vinculada a la Planificación Estratégica de la UG, lo cual no se logra aún, ya que se definen objetivos que no cuentan con un balance financiero y económico.

§ Definir las fuentes por la que se puede obtener captación de divisas y posteriormente elaborar un plan de captación de divisas, el cual deberá ser monitoreado y controlado por el Departamento Económico.

2. Con relación al análisis económico financiero:

§ Tener evidencia del análisis económico financiero que realizan las diferentes facultades y CUM. Y de esta forma poder adoptar medidas para mejorar el comportamiento de aquellos indicadores, que de acuerdo a su resultado, se consideren desfavorables.

3. De la evaluación financiera de proyectos de inversión.

§ Dejar constancia de la evaluación financiera realizada a cada proyecto, de acuerdo al cronograma y la clasificación en proyectos recuperables y no recuperables.

CONCLUSIONES

Después de realizado el diagnóstico del Sistema de Administración Financiera se concluye que:

1. El sistema de tesorería interna se encuentra diseñado y aplicado.
2. Aún y cuando los procedimientos de presupuestación financiera en CUC y CUP están diseñados, es insuficiente la implementación y la correspondencia entre la Planificación Económica y la Planificación Estratégica.
3. El análisis financiero se realiza de forma periódica. No obstante es insuficiente la evidencia donde consten los resultados de evaluación referido a la eficacia y eficiencia de la gestión económica, desagregando por actividades y áreas organizativas y/o unidades de negocio o áreas de responsabilidad.
4. Es insuficiente la evaluación de los proyectos de inversión, de acuerdo al cronograma de los mismos y según las regulaciones establecidas.
5. Están definidas las fuentes de financiamiento y las mismas son monitoreadas regularmente.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones se recomienda:

1. Presentar las principales dificultades señaladas en el presente informe a los responsables del proceso de administración financiera de la Universidad de Guantánamo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, José. "Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las Redes de Valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica." Tesis de doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial. Febrero, 2008.
2. Acevedo, José. "Sistema de Planificación Económica", "Perfeccionamiento de la Actividad Económica: Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES", Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2011, páginas 14-25.
3. Acevedo, José; Gómez Martha y Colectivo de autores. "La Logística Moderna en la Empresa". Editora Logicuba. Volumen I. La Habana, 2007.
4. Acevedo, José; Gómez, Martha. "Diseño del servicio al cliente". Editorial ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba. 2001.
5. Acevedo, José; Gómez, Martha. "Documentación del Diseño de los Procesos", Grupo de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO); Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría". La Habana, 2009
6. Alonso Becerra, A. y otros. "Introducción a la Ingeniería. Materiales Auxiliares Compilados". p. 95. Ed. Félix Varela, Ciudad Habana, 2007
7. Alonso, Alicia y Otros. "Ergonomía" La Habana, 2006
8. **Alpizar...**
9. Altuve G. José. "Finanzas Teoría y Práctica". Ediciones del consejo de publicaciones de la ULA, Segunda Impresión, 1996.
10. Casanova, Cuatrecasas, Luis A. "Logística Empresarial". Ediciones Gestión 2000. S.A. Madrid, España, 1991.
11. Christopher, Martin. "Logística, aspectos estratégicos". Editorial Limusa, 2002.
12. Colectivo de Autores. "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología. Imprenta Berekintza, 2009.
13. Colectivo de autores. "Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado", 2002, página 2.
14. Colectivo de Autores. "Perfeccionamiento de la Actividad Económica: Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES", Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001, páginas 70-123.

15. Colectivo de Autores. "Perfeccionamiento de la Actividad Económica: Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES", Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2011.
16. Colectivo de autores. Sistema de evaluación y acreditación de la GEF. MES, La Habana, 2007.
17. Consejo de Estado. Decreto Ley 192 de 1999 "Ley de la Administración Financiera del Estado".
18. Fred Weston, J. "Fundamentos de Administración Financiera". Décima Edición, páginas 3-9, 43-60, 367-411, 1993.
19. Fred Weston, J. "Fundamentos de Administración Financiera". Mc GrawHill, Vol. I y II, 1992.
20. Fred Weston, J; Thomas Copeland. "Finanzas en Administración". Mc GrawHill, Novena edición, Vol. I y II, 1995.
21. Galloway, Dianne. "Mejora continua de procesos", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
22. Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Ediciones Mac Graw- Hill. Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1993.
23. Heras, M. "Gestión de la Producción". Barcelona, España, Ed. ESADE, 1996.
24. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/normagef55.htm>, 2010.
25. <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm,2010>
26. Morris, Daniel; Brandom, Joel. "Enfoque de procesos", 2010.
27. Pérez Piñeiro, T. "Fundamentos teóricos de la administración financiera y el sistema presupuestario". Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 119, 2009.
28. Pérez, M. "El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño", 2005.
29. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución". Abril, 2011.

ANEXO 1 Leyes, Resoluciones, Normas, Reglas e Instrucciones emitidas por diferentes Órganos u Organismos Rectores de la Economía Nacional.

Contraloría General de la República de Cuba:

- Resolución 60/2011, 01/03/2011: Establece normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

Consejo de Estado:

- Decreto-Ley No. 249/07, 04/07/2007: Declara la Responsabilidad Material. Deroga el Decreto Ley No. 92/86 y el Decreto No. 156/89.

Ministerio de Finanzas y Precios (MFP):

- Resolución No.61/97, 22/12/97: “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución No. 44/97, 27/08/97: “Conteos físicos, Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No. 41/98,19/10/98: “Traspaso de activos fijos tangibles y otras actividades por el ordenamiento de las relaciones de cooperación”.
- Resolución No. 60/00, 3/03/00: “Procedimiento para la venta de inventarios ociosos y de lento movimiento”.
- Resolución No. 96/04, 4/02/04: “Registro de operaciones por tipos de moneda”.
- Resolución No. 138/00, MFP, de 18/05/00: “Reglamento por gastos de viajes al extranjero”.
- Resolución No. 001/2001, 08/01/2001: Establece que los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, demás entidades y los presidentes de los Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular y del Municipio Especial de Isla de la Juventud, podrán aprobar las compensaciones que se pagan a los dirigentes, funcionarios y técnicos por la utilización de sus vehículos privados en función

de trabajo en entidades estatales.

- Resolución No. 399/02, 27/08/02: “Ajuste de los saldos de las cuentas que resulten de los avalúos realizados por las entidades autorizadas”.
- Resolución No. 446/02, 30/09/02: “Movimiento de activos fijos tangibles (excepto inmuebles) entre entidades estatales se realice mediante compraventa”.
- Resolución No. 002/2003, 06/01/2003: “Norma Complementaria No. 1 del Sistema de Tesorería. Pone en vigor las regulaciones que normen el traspaso de los ingresos presupuestarios, de las cuentas recaudadoras habilitadas al efecto en las sucursales bancarias y otras oficinas autorizadas, a las cuentas de operaciones de los presupuestos Central, Provincial y Municipal”.
- Resolución No. 379/03, 31/12/2003: “Reglamento del impuesto sobre utilidades los tipos impositivos por actividades económicas”.
- Resolución No. 050/04, 16/02/2004: “Distribución de utilidades después del pago del impuesto sobre utilidades y el financiamiento descentralizado de las inversiones”.
- Resolución No. 037/05, 01/03/2005: Autoriza a que cuando un Activo Fijo Tangible es dado de baja y como consecuencia de su desmantelamiento se decida por la autoridad competente venderlo como Chatarra.
- Resolución No. 240/2005, 14/10/2005: Amplía el alcance y se adiciona una disposición a la Resolución No. 1, de fecha 8 de enero de 2001, también de este Ministerio, contentiva del procedimiento para la aprobación de las compensaciones que se pagan por la utilización de vehículos privados en función de trabajo, dispone en su Apartado Tercero, que el Ministerio de Finanzas y Precios, a solicitud de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado y demás entidades nacionales, aprueba, excepcionalmente, la compensación a un dirigente o funcionario que el vehículo sea propiedad de sus padres, hijos o cónyuge.
- Instrucción No. 004/2006, 31/01/2006: Establece la documentación requerida para la tramitación de la solicitud que se envía al MFP para la aprobación, excepcional, de la compensación de vehículos privados propiedad de los

padres, hijos o cónyuge del dirigente o funcionario para el cual se solicita.

- Resolución No. 087/07, 03/04/2007: "Procedimiento de Control Interno de los Movimientos de los Activos Fijos Tangibles".
- Resolución No. 144/07, 08/06/2007: "Aprueba el Procedimiento Financiero para dar Baja a los Equipos Automotor Ineficientes".
- Resolución No. 250/07, 07/11/2007: Dispone, con carácter obligatorio, para todas las Unidades Presupuestadas, el registro mensual del gasto y el correspondiente aporte al Presupuesto del Estado, de la Depreciación de Activos Fijos Tangibles y la Amortización de Activos Fijos Intangibles, aplicando la legislación vigente para el cálculo, determinación, aporte y registro contable de estos conceptos de gastos.
- Resolución No. 251/2007, 07/11/2007: Aprueba el procedimiento que deben aplicar las Oficinas de Control y Cobro de Multas, para el control, cobro e ingreso al Presupuesto del Estado de las Infracciones Administrativas que se impongan por el Decreto-Ley No. 246, de fecha 29 de mayo de 2007.
- Resolución No. 256/2007, 12/11/2007: Dispone que las entidades empresariales y presupuestadas, empleadoras, mediante remuneración económica, de sancionados penalmente a privación de libertad o a sus sanciones subsidiarias, están obligadas a asumir las prestaciones de la Seguridad Social a corto plazo que correspondan recibir a estos de acuerdo al Régimen de Seguridad Social del país y aportar al Presupuesto de la Seguridad Social la contribución establecida por la Ley Anual del Presupuesto del Estado.
- Resolución No. 290/07, 17/12/2007: Establece las entidades que están autorizadas a crear Provisión de Cuentas Incobrables, el método de cálculo y su tratamiento.
- Resolución No. 146/1998, 04/08/1998: "Procedimiento sobre el destino de los equipos de transporte, enseres y materiales que procede dar baja o decomisar de entidades estatales y otras formas de propiedad que operan con capital totalmente cubano".
- Resolución No. 157/98, 28/09/98: "Perfeccionamiento de las Regulaciones

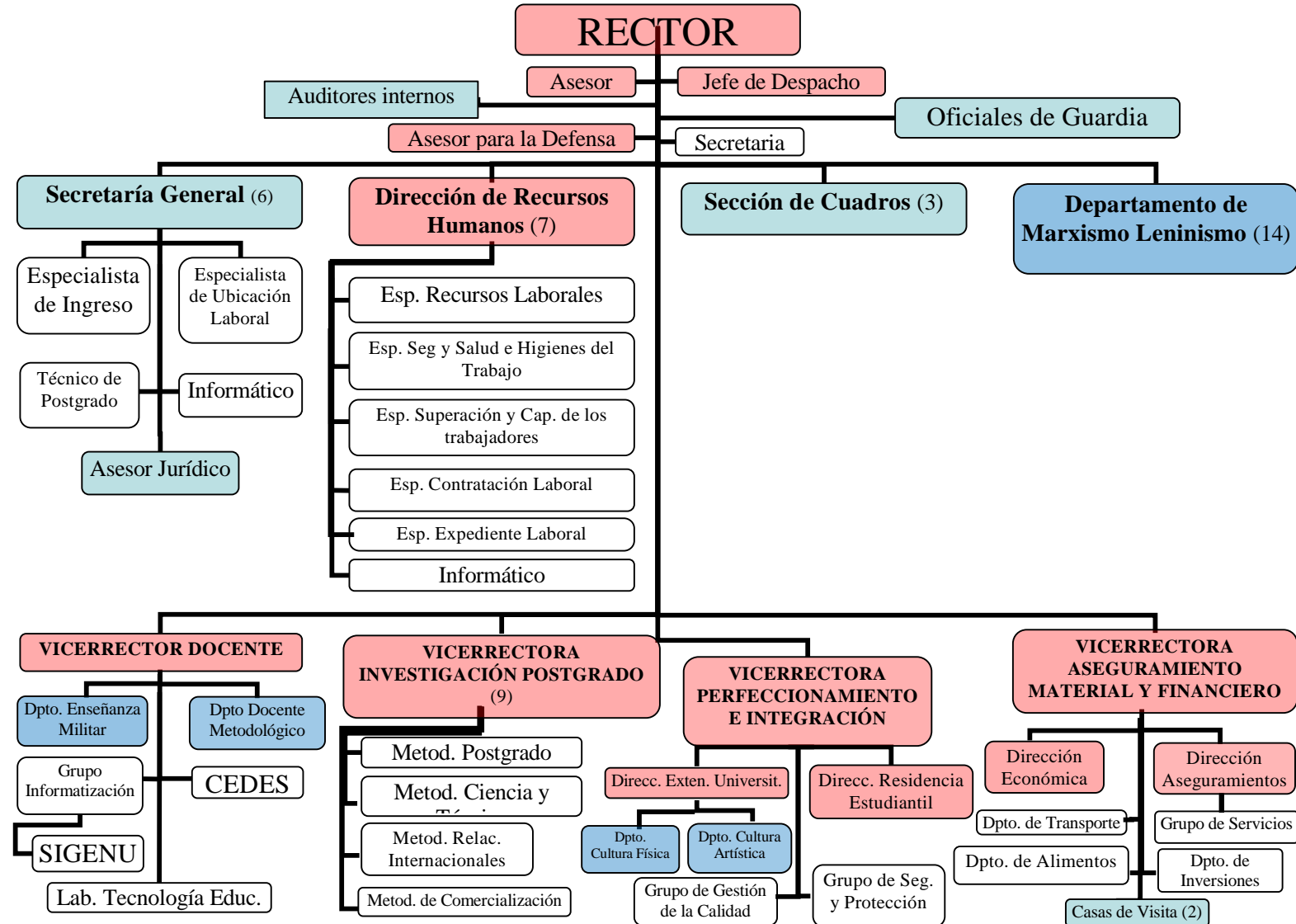
Complementarias del Proceso Inversionista”.

- Resolución No. 687/02, 24/12/02: “Inclusión en el Plan de Inversiones de los arrendamientos o leasing de equipos”.
- Resolución No. 519/03, 26/09/03: “Excepciones para el Arrendamiento sin opción de compra o leasing operativo para vehículos automotores”.
- Resolución No. 2253/2005, 08/06/2005: Establece las Indicaciones para la Contratación Económica, que se relacionan en el Anexo a la presente Resolución, formando parte íntegra de ésta, para ser cumplidas por las personas jurídicas y naturales que participan en las relaciones económico-contractuales que se establecen en el territorio nacional. Resolución No. 012/2006, 13/03/2006: Establece que la aprobación de los fondos requeridos para el pago de los contratos de compraventa de mercancías de importación, incluyendo los gastos de transportación, tanto de cargas convencionales como contenerizadas, es responsabilidad del titular del Presupuesto en divisas.
- Resolución No. 013/2006, 13/03/2006: Establece que las entidades de subordinación local de las actividades de Industria Ligera, Transporte, Comercio Interior, Industria Alimenticia, Salud Pública, Cultura, Justicia, Construcción, Vivienda, Servicios Comunales, las Empresas de Seguridad y Protección, las Villas y Hoteles y las Oficinas del Conservador de la Ciudad, Empresas de Abastecimiento Técnico Material y el Recinto Ferial Expo Holguín, transferirán sus ingresos en pesos convertibles (CUC), a la Cuenta Única de Ingresos en divisas del Estado, desde la cuenta de ingresos que se abrirá a cada una de las entidades.

Resoluciones Conjuntas:

- Resolución Conjunta No. 1/98, MEP –MFP, 30/03/98: “No efectuar pagos en MLC por dietas dentro del país a las entidades estatales y privadas de capital cubano”.
- Resolución Conjunta No. 1/05, MEP–MFP, 15/01/05: “Indicaciones para la elaboración de las fichas de costos unitarios y componentes en pesos convertibles”.

ANEXO 2 Organigrama de la Universidad de Guantánamo (En el período diagnosticado 2011-2013).



ANEXO 3 Resumen de los ingresos y gastos (Período 2011-2013)

CONCEPTOS	Hasta esta fecha año anterior	Plan anual	Hasta la fecha	Real hasta la fecha
2011				
Total de ingresos corrientes	31255540.25	43442095.00	26122495.14	-
Total de gastos corrientes	15826927.59	14649000.00	13267268.21	-
2012				
Total de ingresos corrientes	207802.40	212000.00	212000.00	222670.34
Total de gastos corrientes	13235467.70	14400000.00	14400000.00	12730696.84
2013				
Total de ingresos corrientes	222670.34	243700.00	243700.00	278023.29
Total de gastos corrientes	11912623.81	13985800.00	13985800.00	11750201.64

Fuente: Extraído del Estado de Ejecución de los Ingresos y Gastos del Presupuesto.

ANEXO 4 Gastos por proyecto.

Relación de gastos 2011			
821001202	01	Proyecto Alberto	
		Viáticos	1128,00
		Total	1128,00
Relación de gastos 2011			
821001203	01	Proyecto Telo PT 821	
		Viáticos	2782,50
		Otros gastos	100,00
		Materiales	3761,26
		Total	6643,76
Relación de gastos 2011			
821001204	01	Proyecto Jesús	
		Salarios	7.392,69
		Vacaciones	674,11
		Impuesto 25 %	1.903,30
		Seg social 12,5 %	951,66
		Prestación seg social	545,40
		Viáticos	49,50
		Servicios	20608,85
		Total	22155,41
Relación de gastos 2011			
821001204	02	Proyecto Riera PT 393	
		Materiales	2031,73
		Útiles	20,44
		Viáticos	1374,50
		Servicios	3724,62
		Otros gastos	100,00
		Total	7251,29
Relación de gastos 2011			
821001204	03	Proyecto Enio PT 394	
		Otros gastos	400,00
		Viáticos	581,50
		Servicios	15053,17
		Total	16034,67
Relación de gastos 2011			
821001204	04	Proyecto 421 Edelmis	
		Viáticos	6704,00
		Servicios	847,80
		Total	7551,80
Relación de gastos 2011			
821001204	05	Proyecto 0422 Coca	
		Viáticos	1553,50
		Otros gastos	580,00
		Total	2133,50
Relación de gastos 2011			
821001204	06	Proyecto 0442 Ibian	
		Viáticos	2606,00

		Total	2606,00
Relación de gastos 2011			
821001204	06	Proyecto Coto genético	
		Servicios	3170,60
		Total	3170,60
Relación de gastos 2011			
821001204	06	Proyecto Costa sureste	
		Servicios	302,00
		Total	302,00
Internacionales			
Relación de gastos 2011			
821001207	01	Proyecto SPIM	
		Viáticos	896,50
		Total	896,50
Relación de gastos 2011			
821001207	02	Costa Sureste	
		Materiales	1090,44
		Viáticos	47,00
		Servicios	970,70
		Otros gastos	105,00
		Total	2213,14
Relación de gastos 2011			
821001207	03	Cacao Riera	
		Materiales	30699,34
		Útiles	88,87
		Servicios	530,40
		Total	31318,61

Relación de gastos 2012				
0001	Proyecto SPIM		CUP	CUC
FAM	Materiales		185,52	649,81
	Viáticos		381,00	
	Otros gastos			250,00
	Total		566,52	899,81
PT 392 Acciones de la Universidad y la comunidad				
0002				
FAM	Salarios		10.137,92	
	Vacaciones		921,55	
	Seg social 12,5 %		1382,48	
	Impuesto 25 %		2.764,91	
	Prestación seg social			
	Viáticos			
	Servicios		18833,98	
	Total		34040,84	
Relación de gastos				
0003	PT 393 Proyecto cacao			
FAM	Materiales		27,6	2475,96

	Útiles		
	Viáticos	1437,50	
	Servicios	14947,67	1.207,50
	Otros gastos	457,00	4,68
	AFT		
	Total	16869,77	3688,14
Relación de gastos			
0004	Diplomado de gestión		
FCE	Mtles para la enseñanza		675,23
	Materiales	195,03	1.318,95
	Útiles		
	Servicios	38,08	
	AFT		
	Total	233,11	1994,18
Relación de gastos			
0005	PT 421 Determinación de la influencia del fuego		
FAM	Viáticos	7476,50	
	Servicios	3991,17	
	Otros gastos	100,00	
	Total	11567,67	
Relación de gastos			
0006	PT 422 Salvaguarda de las tradiciones franco-haitianas		
FCSH	Viáticos	3360,50	
	Otros gastos	200,00	
	Total	3560,50	
Relación de gastos			
0007	PT 394 Desarrollo de una metodología de residuos urb.		
FAM	Viáticos		
	Total	0,00	
Relación de gastos			
	Proyecto Coto genético		
0008	Inversiones		
	Materiales	27225,00	
FAM	Viáticos	150,00	
	Otros gastos	150,00	
	Total	27525,00	
Relación de gastos			
0009	Costa sureste		
	Materiales para la enseñanza	16	40
	Materiales y artículos de consumo	193,45	776,13
	Viáticos	1915,50	4.561,95
	Servicios	3319,57	6.790,39
	Otros gastos		23,60
	AFT		
	Total	5444,52	12192,07

Relación de gastos			
0010	Estrategia de prevención y educación jurídica		
FD	Viáticos		
	Servicios de personas naturales	260,00	
	Servicios profesionales	300,00	
	Total	560,00	
Relación de gastos			
0011	PT 130 Incremento de la eficiencia de la nutrición de café		
FAM	Viáticos		
	Otros gastos	400,00	
	Materiales		
	Total	400,00	
Relación de gastos			
0012	PR 821 Manejo agronómico de especies vegetales		
FAM	Viáticos	3119,50	
	Servicios profesionales	29298,42	
	Otros gastos	600,00	
	Total	33017,92	
Relación de gastos			
0013	Servicio de intervención psicosocial		
FCSH	Viáticos	906,00	
	Total	906,00	
Relación de gastos			
0014	PT 453 Capacitación docente		
CEDES	Servicios profesionales	601,25	
	Total	601,25	
Relación de gastos			
0015	Actualización jurídica en derecho empresarial		
FD	Servicios de personas naturales	260,00	
	Total	260,00	
Relación de gastos			
0016	Concientización, asesoramiento y capacitación		
FD	Servicios profesionales	300,00	
	Total	300,00	
	Total cuenta	135853,10	18774,20
		154627,30	

Relación de gastos 2013		Psto		
0003	PT 393 Proyecto cacao	33000,00	CUP	CUC
FAM	Materiales para la construcción		10,12	
Riera	Materiales y artículos de consumo		533,74	163,00
	Viáticos		644,50	
	Servicios		3223,45	
	Otros gastos		740,00	
	AFT			
	Total		5151,81	163,00

Relación de gastos				
0005	PT 421 Determinación de la influencia del fuego	12000,00		
FAM	Viáticos		5763,00	
Edelmys	Servicios		1440,00	
	Otros gastos		700,00	
	Total		7903,00	
Relación de gastos				
0009	Costa sureste	3000,00		
	Materiales para la enseñanza			
	Materiales y artículos de consumo		71,35	3.611,99
	Viáticos		419,00	3.393,25
	Transportación			2.148,05
	Servicios gastronómicos		48,00	2.236,95
	Servicios profesionales			1.468,24
	Otros gastos			20,00
	Depreciación			33,71
	Total		538,35	12912,19
Relación de gastos				
0010	Estrategia de prevención y educación jurídica	1000,00		
FD	Viáticos			
Vladimir	Servicios de personas naturales		417,00	
	Servicios profesionales			
	Total		417,00	
Relación de gastos				
0013	Servicio de intervención psicosocial	1000,00		
FCSH	Viáticos		288,50	
Larissa				
	Total		288,50	
Relación de gastos				
0014	PT 453 Capacitación docente	5000,00		
CEDES	Viáticos		108,50	
Aracelis	Otros gastos		105,00	
	Total		213,50	
Relación de gastos				
0015	Actualización jurídica en derecho empresarial	1000,00		
FD	Servicios de personas naturales			
Marleovys				
	Total		0,00	
Relación de gastos				
0016	Concientización, asesoramiento y capacitación	1000,00		
FD	Servicios profesionales			
Oricel				

	Total			0,00
Relación de gastos				
0017	Construyendo mi historia	1000,00		
Marx	Viáticos		933,50	
Yamila	Servicios profesionales		495,00	
	Otros gastos		220,00	
	Total			1648,50
Relación de gastos				
0018	Sistema de recursos de la preparación económica	1000,00		
Marx	Servicios profesionales		495,00	
René	Otros gastos		160,00	
	Total			655,00
Relación de gastos				
0019	ECOJOVEN	1500,00		
FAM	Servicios profesionales			
Kalianni	Otros gastos		100,00	
	Total			100,00
Relación de gastos				
0020	CRECIMIENTO ECONÓMICO LOCAL	1000,00		
FAM	Servicios profesionales			
Yadiris	Otros gastos		100,00	
	Total			100,00
0021	Modelo para la medición y la matematización	1000,00		
FCE	Servicios profesionales		450,00	
Eloy	Otros gastos			
	Total			450,00
0022	Decidamos Juntos	1000,00		
CUM	Servicios de personas naturales		200,00	
Tames	Otros gastos		200,00	
	Total			400,00
0023	SUMar sin límites	1000,00		
CUM	Alimentos		300,00	
Caimanera	Viáticos		64,00	
	Servicios profesionales		334,00	

	Total		698,00	
0024	Integración de las TIC	1000,00		
CEDES	Viáticos		642,00	
Arnaldo	Servicios			
	Total		642,00	
0025	Servicios lingüísticos	1000,00		
FCSH	Viáticos		154,00	
M. Morgan	Servicios			
	Total		154,00	
0026				
	Viáticos			
	Servicios			
	Total		0,00	
	GENERALIZACIÓN			
0002	PT 392 Acciones de la Universidad y la comunidad	3000,00		
FAM	Salarios			
	Vacaciones			
	Seg social 12,5 %			
	Impuesto 25 %			
	Prestación seg social			
	Viáticos			
	Servicios			
	Total		0,00	
Relación de gastos				
0006	PT 422 Salvaguarda de las tradiciones franco-haitianas	5000,00		
FCSH	Viáticos		2262,00	
Coca	Otros gastos		250,00	
	Total		2512,00	
Relación de gastos				
	Proyecto Coto genético	6000,00		
0008	Materiales para la construcción		6768,63	
	Materiales		5090,36	
FAM	Viáticos			
	Otros gastos			
	Total		11858,99	
Relación de gastos				
0012	PR 821 Manejo agronómico de especies vegetales	2000,00		
FAM	Viáticos		557,50	
Telo	Servicios profesionales		3000,00	
	Otros gastos		100,00	
	Total		3657,50	
			800,00	
	Totales		37388,15	13075,19
	Total cuenta		50463,34	
	Contabilidad		50871,55	

ANEXO 5 CATEGORÍAS, % DE DEDICACION Y EVALUACIONES CIH

CATEGORÍA	VOLUMEN DE VENTA	% Dedicación	
		CUP	CUC
A	Más 300000	80	12
B	200,000 - 299,999	70	11
C	150,000 - 199,999	60	9
D	100,000 - 149,999	50	8
E	80,000 - 99,999	40	6
F	50,000 - 79,999	30	4

Según el Plan de Ventas se establecen estas categorías, teniendo en cuenta la cantidad de Encargados.

Para los Encargados de CETA-CUJAE Y LA UH, mínimo 300,000

A	CETA-CUJAE, ISMMMOA
B	Agraria, Villa Clara, Santiago de Cuba, Matanzas
C	Ciego de Ávila
D	Cienfuegos, Camagüey, Holguín, Las Tunas
E	UH, S. Spiritus
F	Guantánamo

Si algún Encargado se vincula a un contrato se le considera el % de dedicación al mismo

Se mantienen las evaluaciones de:

SATISFACTORIO	DE 91-100
ACEPTABLE	DE 80 - 90
REGULAR	DE 70 - 89
DEFICIENTE	MENOS DE 69

Se tendrá en cuenta:

- % de cumplimiento de las Ventas acumuladas. Área Económica
- Envejecimiento de las cuentas por cobrar y Actas de conciliación y reconocimiento de deuda. Área Económica
- Retorno de las nóminas firmadas correctamente, antes del próximo pago. Área Económica
- Información mensual del trabajo realizado antes de los días 5 del mes siguiente al que se informa. Área Económica
- Entrega de las Evaluaciones del desempeño y demás informaciones para el pago del Estímulo y SPR hasta los días 5 del mes siguiente al que se reporta. Área Rec. Humanos

La información la ofrece:

