

*Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas*

Trabajo de Diploma

*Titulo: El Sistema de Administración Financiera en la
Universidad de Guantánamo. Su análisis como parte del
Modelo de Gestión Económica*

*Autor: Iván Leonardo Borges Baños
Tutora: Donna Baños Guerra*

Mayo, 2011

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que han contribuido incondicionalmente a la realización de este trabajo y muy especial. A Mis padres y hermano que siempre han estado a mi lado, ayudándome en mi formación para convertirme en lo que soy. A mí Eliza por brindarme todo su cariño y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que me han prestado su ayuda para lograr este objetivo.

A mi tutora, sin la cual no hubiera sido posible este trabajo.

A mis profesores y a todo aquel que de una forma u otra contribuyó a mi preparación.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO I: CARACTERIZACION DEL MODELO DE GESTION ECONOMICA PARA LA EDUCACION SUPERIOR..... | 3 |
| 1.1: Antecedentes en el desarrollo de la organización económica dentro del Ministerio de Educación Superior..... | 3 |
| 1.2 El Sistema de Administración Financiera dentro del Modelo de Gestión..... | 6 |
| 1.3: El perfeccionamiento del Modelo de Gestión Financiera en las Unidades Presupuestadas del Ministerio de Educación Superior. Una necesidad de estos tiempos. | 7 |
| 1.4 El Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica. | 9 |
| CAPITULO II: CARACTERISTICAS GENERALES DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA UNIVERSIDAD DE GUANTANAMO..... | 17 |
| 2.1 Características generales de la Entidad..... | 17 |
| 2.2 Análisis del Entorno de la Universidad de Guantánamo. | 22 |
| 2.3 Caracterización de la Dirección Económica en la Universidad de Guantánamo.. | 25 |
| CAPITULO III: ANALISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTANAMO..... | 28 |
| 3.1 Las invariantes del Modelo de Gestión Económica de la Universidad..... | 28 |
| 3.2 Diagnóstico del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo. | 29 |
| 3.3. Análisis del Sistema de Administración Financiera como parte del Modelo de Gestión Económica de la Universidad de Guantánamo..... | 32 |
| CONCLUSIONES..... | 40 |
| RECOMENDACIONES..... | 41 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 42 |

RESUMEN

Para lograr una correcta administración y control de los recursos financieros disponibles en la Educación Superior y considerando la política económica trazada por el Partido Comunista de Cuba, surgió la necesidad de analizar los sistemas que conforman el Modelo de Gestión Económica, con énfasis en la Administración Financiera. El trabajo que se presenta trata de dar solución al **problema**: Insuficiencias en el análisis del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica y lleva por **título**: *El Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo. Su análisis como parte del Modelo de Gestión Económica*, siguiendo la **hipótesis** de que si se analiza el Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo se perfecciona la Gestión Económica para la toma de decisiones.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos que recogen los aspectos siguientes:

Capítulo I: Las principales características del Modelo de Gestión Económica, así como su evolución y perfeccionamiento en las diferentes etapas del desarrollo de la organización.

Capítulo II: Incluye una caracterización de la entidad objeto de investigación.

Capítulo III: Se realiza el diagnóstico general del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo dando paso al análisis del mismo, proponiendo la introducción práctica de un manual diseñado a partir de su actualización como instrumento de trabajo.

Finalmente se arriban a conclusiones y recomendaciones que permiten asegurar el perfeccionamiento de la actividad de Administración Financiera en la entidad.

SUMMARY

In order to gain a correct administration and a control of the financial available resources in the Superior Education and in consideration of the economic politics that is pursued by Communist party, that was created the necessity from it, to analyze the systems, that fit economic managements for the pattern, with emphasis on the financial administration... The work is about giving solution to the problem: Restrictions for the analysis of the system of financial administration in the University of Guantánamo like part of the pattern takes economic managements and it for titles: The System of Financial Administration in the University of Guantánamo. Her analysis like part of the pattern economic managements, following of the hypothesis of this, if the system of financial administration is analyzed the economic management in the University of Guantánamo, that it for taking is perfected by decisions.

The work is structured in three chapters:

Chapters I: It cancels the main features of the pattern economic managements, as well as her evolution and improvement from the other phases of the development of the organization.

Chapter II: It includes a characterization of the University of Guantánamo

Chapter III: He becomes open from the general diagnosis of the System of Financial Administration in the University of Guantánamo that resembles the way for the analysis of this, carried and proposes that the practical introduction into a handbook did designs the beginning of heir's rise like work-instrument.

Finally, they arrived to ends and respects that allow guaranteeing the revaluation of the activity of financial administration at the nature.

INTRODUCCION

Los cambios que se producen hoy en la Economía Nacional bajo la política trazada en los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba tienen su efecto también en el análisis y perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económica del Ministerio de Educación Superior, originándose la necesidad de analizar los sistemas que conforman dicho modelo en este sector, con especial énfasis en la Administración Financiera, buscando que cada temática que se trate, brinde oportunamente, con calidad y suficiencia las informaciones encaminadas a lograr la toma de decisiones oportunas en el uso de los recursos presupuestarios, que garanticen el control de sus finanzas. Es por ello que la Administración Financiera tiene una importancia relevante al influir directamente en el resultado de la gestión de la Organización en su conjunto.

El presente trabajo trata de dar solución al **problema**: Insuficiencias en el análisis del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica. El mismo lleva por **título**: *El Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo. Su análisis como parte del Modelo de Gestión Económica* , teniendo en cuenta la **hipótesis** de que si se analiza el Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo se perfecciona la Gestión Económica para la toma de decisiones.

Se trabajara como **objeto de investigación** la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica, empleando como **campo de Investigación**: el Modelo de Gestión Económica en la Universidad de Guantánamo. Se ha propuesto como **objetivo general**: *Analizar el Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica*, de aquí se derivan los **objetivos específicos** que se concretarán en:

- 1- Caracterizar el Modelo de Gestión Económica para la Educación Superior.
- 2- Diagnosticar el Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica.

- 3- Analizar el Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.
- 4- Elaborar el manual actualizado del Sistema de Administración Financiera para la Gestión Económica en la Universidad de Guantánamo.

Para cumplir los objetivos propuestos se han empleado **métodos de investigación** tales como: análisis y síntesis, introducción y deducción, análisis Histórico lógico y método comparativo, que en su desarrollo han permitido arribar a conclusiones y recomendaciones útiles para la puesta en práctica de sus resultados.

CAPITULO I: CARACTERIZACION DEL MODELO DE GESTION ECONOMICA PARA LA EDUCACION SUPERIOR.

1.1: Antecedentes en el desarrollo de la organización económica dentro del Ministerio de Educación Superior.

La constitución del Ministerio de Educación Superior en Julio del año 1976 estuvo caracterizada por nuevas concepciones del Gobierno Central sobre el funcionamiento de los Organismos de la Administración Central del Estado, en cuanto a la significación de las estructuras tradicionales y un número reducido de sus plantillas de trabajo.

Se pudieran distinguir dos períodos fundamentales en el desarrollo de la organización económica dentro del sistema del Ministerio de Educación Superior, el primero entre los años 1976-1989, caracterizado por la apertura de alrededor de diez dispositivos económicos en centros e instituciones de nueva creación, con el consiguiente crecimiento cuantitativo del personal de dichas áreas y la gradual consolidación del trabajo económico en general, enmarcado este último, fundamentalmente, en un régimen centralizado del presupuesto y de la planificación técnico-material de los abastecimientos. Una segunda etapa, a partir del comienzo de la década del 90 y en plena evolución actual, donde van descollando entre los cambios y modificaciones que se suceden: los esquemas de autofinanciamiento en moneda nacional y en divisas, la planificación financiera y la descentralización territorial.

A cada etapa de las mencionadas ha correspondido un paradigma en la esfera económico-financiera de la organización:

1976-1990: Fundamentación y obtención de los recursos financieros y materiales por la vía de las asignaciones y créditos estatales para empleo racional en el funcionamiento y desarrollo del Sistema del Ministerio de Educación Superior, con un adecuado ahorro y control.

1991- 2011: Alcanzar un nivel de aseguramiento material y financiero que garantice el funcionamiento del Sistema de Educación Superior y que posibilite la recuperación y el

desarrollo de la principal base técnico-material de estudio, trabajo y vida, con un empleo y control eficiente de los recursos.

Estos procesos de transición en la gestión económica del Sistema de la Educación Superior se han apoyado en la evolución de las estructuras de dirección, que si bien no constituye una ley de correspondencia, pudiera destacar las prioridades y los aspectos funcionales de mayor importancia dados en cada período, determinado porque la estructura y funciones de las áreas económicas de este ministerio, antes de la década del período especial, mantuvo un esquema básico consecuente con el desarrollo y la política económica del país y en cierta forma similar a otros Organismos de la Administración Central del Estado, basada en la elaboración de planes técnicos-económicos quinquenales y anuales y el presupuesto financiero anual en moneda nacional.

La organización, métodos y estilos de trabajo, en la gestión económica-financiera, estaba encaminada en esta etapa fundamentalmente a la argumentación para la obtención por la vía estatal de recursos, sobre todo material más que financiera, para garantizar el funcionamiento y el desarrollo del Sistema de la Educación Superior. Uno de los argumentos más sólidos del trabajo económico de aquel período fueron los llamados " consumos históricos, en lugar de la eficiencia y la racionalidad económica. La contabilidad y el control tenían su medición principal por la ocurrencia o no de hechos delictivos que denotaron su verdadera situación, el trabajo económico-contable consistía fundamentalmente en acciones reproductivas.

Al comienzo de los años 90 va siendo cada vez menor la lista y el volumen de los productos y servicios que se reciben, los propios organismos rectores de la economía manifiestan cierta inactividad en las orientaciones, decisiones, y el control; paralización de las construcciones, cancelación de los suministros. Las actividades bancario-crediticias y la función de los precios en la economía no asumen su verdadero papel. Van apareciendo con cierta fuerza nuevas actividades en la esfera económica: la

producción para el autoconsumo, las reservas movilizativas, conciliación con los intereses de la defensa y otras.

En este período la gestión económico-financiera se dirigió principal y consecuentemente a la captación de divisas, pues de otra parte no constituía una necesidad ni tenía sentido en aquella etapa, enfrentar otras tareas y acciones. Esto último conllevó a una cierta subestimación del trabajo de las áreas económicas y a quedar rezagadas en comparación con el avance relativo de otras esferas de la Educación Superior.

Sin embargo al cierre del año 1995, los ingresos en divisas de los Centros de la Educación Superior experimentaron una ruptura en el ritmo histórico de su crecimiento, al registrarse 1.6 puntos de por ciento por debajo del real alcanzado en el año anterior y un cumplimiento de solo el 84% del plan, agregándose a lo anterior, un déficit por 248,6 miles de USD en los fondos centrales.

Ello obligó, por la vitalidad que significaba esta fuente de recursos para el Sistema de la Educación Superior, a un proceso acelerado de cambios internos en el esquema de autofinanciamiento parcial en divisas aprobado y el reordenamiento funcional del área económica de los Centros.

Estos elementos que han antecedido el desarrollo de la Administración Financiera en el Ministerio de Educación Superior, han dado paso a mantener en cada etapa un sistema de control y correcta ejecución de las operaciones de ingresos y gastos del Presupuesto de Caja de la entidad como elemento del sistema que asegura la entrada de dinero, independientemente de la vía de financiamiento que se utilice ya sea mediando el efectivo líquido o mediante cheques nominativos u otro sistema de pago, constituyendo un aspecto de vital importancia. De aquí que se asevere que las entidades presupuestadas requieren administraciones modernas que operen los recursos presupuestarios eficaz, eficiente y económicamente, empleándose en este caso el Sistema de Administración Financiera en cada uno de sus componentes .

1.2 El Sistema de Administración Financiera dentro del Modelo de Gestión.

Para lograr una correcta administración y control de los recursos financieros que se ponen a disposición de las entidades en la ejecución de su actividad principal, 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. A partir de estos elementos, la Administración Financiera puede definirse como el sistema de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante las cuales, se influye directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la Organización en su conjunto, se ocupa de dos problemas básicos. Primero, ¿cuánto debería invertir la Organización, y en que activos concretos debería hacerlo?, Segundo, ¿cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones? Cuenta entonces, con un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis, valoración, planeación, evaluación y control financiero de los recursos para la toma de decisiones.

Estos aspectos permiten considerar a la Administración Financiera como el sistema dentro del Modelo de Gestión que asegure la toma de decisiones referidas al desenvolvimiento financiero a partir del uso racional de los recursos que cuenta la entidad en un período de tiempo determinado, a diferencia de otros modelos como el de Contabilización, Estadísticas y Comercialización que su objeto principal va dirigido al registro oportuno de los hechos, este los utiliza para realizar las valoraciones financieras que aseguran la misión de la organización .

En la Educación Superior Cubana las técnicas y procedimientos de Administración Financiera deben diferenciarse en cuanto a:

- 1 Tipo de actividad: Esfera presupuestada, empresarial y de tratamiento especial.
- 2 Tipo de moneda de los flujos monetarios: Nacional y Divisas.
- 3 Adaptadas a las características de cada una de las Universidades, Empresas, Unidades de Ciencia y Técnica y otras entidades del sistema.

Con ello se logra que cada actividad considere sus particularidades y al mismo tiempo las generalidades del organismo, cumpliendo para ello el cuerpo legal establecido en cuanto a forma de contabilización y análisis de la actividad y procesos que la conforman, requiriendo de una constante labor de actualización y perfeccionamiento en correspondencia a las normas de contabilización y registro que se establezcan.

1.3: El perfeccionamiento del Modelo de Gestión Financiera en las Unidades Presupuestadas del Ministerio de Educación Superior. Una necesidad de estos tiempos.

La necesidad de un perfeccionamiento en el Modelo de Gestión Económico-Financiero no entraña un rompimiento de las transformaciones que ha experimentado esta categoría dentro de la organización a lo largo de los años, de lo que se trata es de actualizar la misma y adecuarla a la proyección de los próximos tiempos.

Este sistema debe abarcar las áreas de Tesorería Interna, Presupuestación Financiera, Análisis Económico-Financiero, Elaboración y Evaluación de Proyectos de Inversión y Financiamiento Externo.

La presupuestación y el análisis Económico - Financiero deben llegar a desagregarse, como tendencia, tanto por áreas de responsabilidad como por actividades. Sin embargo, la desagregación por actividades debe ser un proceso flexible y sistémico, adecuado a las particularidades y condiciones de cada entidad.

Para lograr determinar un resultado satisfactorio en la ejecución del Presupuesto debe garantizarse:

- ⇒ Que se elabore, en cada mes y para cada año, un Presupuesto tenso en cuanto a los ingresos y gastos devengados teniendo en cuenta los niveles de actividad a alcanzar.
- ⇒ Que se cumplan o sobrecumplan los ingresos programados cobrados y depositados al presupuesto.
- ⇒ Que los recursos presupuestarios a recibir se calculen teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Ø Compromisos de pagos a contraer en el período, de acuerdo con el nivel de actividad proyectado.
- Ø Obligaciones pendientes de pago al inicio y estimados al final del período.
- Ø Niveles de recursos materiales existentes al inicio del año.
- Ø Posibles excesos de recursos no comprometidos al final del año anterior, que devendrán en anticipos del año proyectado.
- Ø Que el registro contable sea veraz y diario.
- Ø Que se controlen correctamente los recursos monetarios.

Partiendo del estudio de los procesos anteriores, desde finales de 1998 ha venido trabajando la Comisión Central que se constituyó para la elaboración de un programa para el perfeccionamiento de las áreas económicas, involucrando a los centros e instituciones con mayores experiencias y avances en este campo, así como a especialistas y profesionales de alto nivel de otras dependencias y unidades organizativas ajenas al área económica del Ministerio.

Ello está imbricado con el proceso de planeación estratégica de la Organización y los cambios contables que se producen a partir de enero del 2011 con el objetivo de simplificar y adecuar los procesos contables a las exigencias de las transformaciones económicas y sociales imperantes en el país, de tal forma que el resultado económico contribuya más a la toma de decisiones.

1.4 El Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo como parte del Modelo de Gestión Económica.

Según lo establecido por la dirección de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior, en la Universidad de Guantánamo el Sistema de Administración Financiera se ajusta a las normativas existentes, considerando la actuación en las diferentes áreas que la constituyen según se describe a continuación:

- 1 Tesorería interna
- 2 Presupuestación Financiera
- 3 Análisis Económico-Financiero
- 4 Elaboración y evaluación de Proyectos de Inversión
- 5 Financiamiento Externo

Tesorería Interna.

La Tesorería Interna de la Universidad de Guantánamo debe regular dos aspectos fundamentales:

1. Esquemas Financieros en divisas
2. Ejecución y control de los presupuestos en moneda nacional

Esquemas Financieros en Divisas:

La Tesorería en Divisas dentro del Centro se fundamenta en la licencia otorgada por la Autoridad Financiera y Monetaria Nacional para el manejo de una cuenta en divisas en el Banco Financiero Internacional de la localidad, donde se regulan los conceptos autorizados de Ingresos y Egresos, según el objeto social aprobado, considerando como elemento fundamental, que constituye una cuenta de gastos a partir de las asignaciones de divisas otorgadas por el Ministerio, ya sea para asegurar programas priorizados o como resultado de la captación por los diferentes conceptos .

Esta cuenta no considera el depósito de efectivo por cualquier operación, en el caso en que se produzca una devolución de efectivo pagado o depósitos por captaciones se

realiza el ingreso a la cuenta central del Ministerio de Educación Superior y este asigna la parte del financiamiento que corresponda según la operación.

Para su administración el centro cuenta con todo el mecanismo establecido por el banco que asegura mantener, los saldos actualizados a partir de la emisión de los estados de cuenta, la certificación de los saldos de dicha cuenta y las conciliaciones periódicas con el financiamiento otorgado a cada programa. Al mismo tiempo se asegura el control de la ejecución de estos gastos amparados por los límites aprobados en el plan de la economía para el año según los indicadores planificados.

Ejecución y Control de los Presupuestos en Moneda Nacional.

La ejecución del presupuesto de gastos debe realizarse en correspondencia con las regulaciones del Ministerio de Finanzas y Precios y la Dirección de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior, a través de cuentas bancarias en moneda nacional tanto para el gasto como para el ingreso, donde se depositan las asignaciones presupuestarias en el caso de la cuenta de gastos y se reciben los diferentes ingresos en operaciones que serán aportados al presupuesto del estado.

En este sector el control presupuestario de los gastos debe realizarse sistemáticamente, desagregados por partidas, elementos y subelementos del Gasto, así como para cada una de las áreas que conforman la estructura organizativa de la entidad.

Presupuestación Financiera.

La Presupuestación Financiera en la Universidad debe regular procesos fundamentales tales como:

1. Presupuestos de gastos en el sector presupuestado.
2. El presupuesto de Gastos de la actividad de la ciencia y la innovación tecnológica.

3. Presupuestación de ingresos y egresos financieros en divisas en el sector presupuestado.

Presupuestos de Gastos en el Sector Presupuestado

La elaboración de los presupuestos de gastos debe sustentarse en el método normativo, establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios para el sector público. Su esencia radica en el cálculo del gasto por partidas, 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 óptimos por unidad de actividad en un período de tiempo. Por ejemplo, materiales de enseñanza por estudiante al año; alimentación por comensal diario, etc.

A partir de las normas unitarias de gastos se deben confeccionar los Presupuestos para los elementos y subelementos del gasto.

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 la entidad y conformando su desagregación hasta cada una de las áreas, considerando solo las partidas, elementos y subelementos que guardan relación con el nivel de actividad y ejecución de dicha área.

Presupuestación de Ingresos y Egresos Financieros en Divisas.

El presupuesto de ingresos y egresos en divisas debe contener todas las fuentes de ingresos que se prevén y los niveles de gastos a que se destinarán los recursos monetarios generados.

Para la proyección de los ingresos se debe tener en cuenta 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, según el nivel de actividad con que se trabaja.

El proceso de Presupuestación de ingresos y egresos en divisa debe concebirse como un proceso iterativo y sistemático que comienza con la elaboración del presupuesto anual y debe adaptarse periódicamente a los cambios de la organización y el entorno. La flexibilidad y objetividad de los presupuestos en divisa son los criterios que garantizan la efectiva utilización de los presupuestos como herramienta de la Administración Financiera.

Análisis económico-financiero.

El análisis económico-financiero, debe sustentarse en los siguientes criterios:

1. Sistemática: Debe realizarse mensualmente.
2. Flexibilidad: Debe adaptarse a las particularidades de la 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 permitan 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.
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 áreas

El análisis económico-financiero debe sustentarse fundamentalmente en el cumplimiento de los presupuestos de gastos, así como el nivel de ingresos planificado para cada período.

Evaluación financiera de proyectos de inversión.

Existen proyectos de inversión, destinados al desarrollo de áreas puramente docentes, investigativas, o de mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida que no son recuperables financieramente. Por ejemplo: inversiones en aulas, laboratorios docentes, residencia estudiantil, comedores obreros, etcétera.

Por ello, la elaboración y evaluación de proyectos debe ser diferenciada según estos sean financieramente recuperables o no, y teniendo en cuenta lo establecido por el Ministerio de Economía y Planificación para las inversiones materiales incluidas en el plan de la economía.

Proyectos financieramente no recuperables.

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

- a) Necesidad del proyecto.
- b) Beneficios económicos esperados.

- c) Beneficios sociales esperados e impacto en la Educación Superior Cubana y en la transferencia de tecnología en el ámbito territorial, nacional o internacional.
- d) Presupuesto de la inversión.
- e) Posibles proveedores de equipos e insumos.
- f) Cronograma de ejecución del proyecto.

Proyectos financieramente recuperables.

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

- a) Tipo de Proyecto.
- b) Caracterización de la inversión.
- c) Valor total de la inversión: monto total de la inversión en unidades monetarias.
- d) Cronograma de ejecución.
- e) Capacidad de las instalaciones ya existentes y grado de utilización de las capacidades instaladas.
- f) Mano de obra: cantidad, calificación y análisis de la necesidad de entrenamiento del personal requerido para la inversión.
- g) Insumos requeridos.
- h) Descripción del mercado potencial.
- i) Beneficios económicos esperados.
- j) Beneficios sociales esperados.
- k) Presupuesto de la inversión.
 - Costo de los equipos (desagregados por tipo, 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 el 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.

l) Cálculo y análisis de los flujos de caja por períodos,

m) Análisis de la evaluación financiera de la inversión a través de los siguientes criterios:

- Valor Actual Neto.
- Tasa Interna de Rendimiento.
- Período de Recuperación de la inversión.

Financiamiento Externo.

El desarrollo de las fuentes de financiamiento externo en la Universidad está regido por las normativas emitidas a estos efectos en la Educación Superior debiendo seguir las siguientes tendencias:

- Mantenimiento del carácter presupuestario de la Educación Superior como fuente fundamental de financiamiento de bien público.
- Desarrollo de los ingresos propios en divisas 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 territoriales.
- Incorporación de fuentes externas fundamentalmente aquellas vinculadas a los proyectos de colaboración internacional.

Las fuentes de financiamiento en divisas de la organización están constituidas por las fuentes internas, identificadas por las actividades autorizadas en la captación de divisas de acuerdo a los objetos sociales aprobados a cada entidad adscripta por el Ministerio de Economía y Planificación y las disponibilidades financieras provenientes de los donativos puntuales y proyectos de colaboración internacionales, así como por las fuentes externas, compuesta 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.

Las fuentes de captación de divisas autorizadas se clasifican internamente de la manera siguiente:

- Eventos
- Postgrado internacional
- Pregrado compensado
- Alojamiento y alimentación
- Servicios científico técnicos

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.

Estas consideraciones permitirán un proceso de análisis dentro del Sistema de Administración Financiera de la Universidad considerando las particularidades de su actividad según se describe en el próximo capítulo.

CAPITULO II: CARACTERISTICAS GENERALES DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA UNIVERSIDAD DE GUANTANAMO.

2.1 Características generales de la Entidad.

La Universidad de Guantánamo asume esta categoría a partir del acuerdo del Consejo de Ministros número 2727 del 25 de enero del 2010, es fruto de la proyección de la Facultad de Sabaneta, actualmente Facultad Agroforestal de Montaña, la cual tiene como antecedente las orientaciones e ideas dadas por el entonces Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, Raúl Castro Rúz, en visita realizada a esta Provincia en el mes de Diciembre de 1987 en respuesta a las necesidades del territorio. Está integrada por las facultades siguientes:

- Ø Facultad Agroforestal de Montaña.
- Ø Facultad de Ciencias Económicas
- Ø Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
- Ø Facultad de Derecho
- Ø Departamento de Informática
- Ø Departamento de Marxismo adjunto a la rectoría, como eje Central en el cumplimiento de la prioridad referida al trabajo político Ideológico

Además cuenta con direcciones de apoyo a la actividad fundamental, agrupadas en la vicerrectoría Económica y de Aseguramientos (incluye la actividad Económica, Almacenes, transporte, Inversiones y Alimento), así como la Dirección de Recursos Humanos, los Centros Universitarios Municipales con las respectivas filiales del Ministerio de Educación Superior, constituyendo la base de operaciones fundamentales para el cumplimiento de los lineamientos de trabajo establecidos por el Ministerio de Educación Superior en lo referido a la calidad de este tipo de enseñanza. Según se muestra en el organigrama o estructura organizativa (Ver Anexo1).

Diseño Estratégico de la Universidad de Guantánamo.

En busca de la excelencia en la gestión de los procesos universitarios se ha desarrollado su diseño estratégico, proceso en el cual han participado de una forma u otra la inmensa mayoría de los trabajadores; a continuación se reflejan sus principales elementos para el período 2011-2015.

Misión:

“Satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales, el aporte de resultados científico-técnicos y culturales relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país, con el objetivo de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población y al perfeccionamiento del sistema educativo cubano”.

Visión:

- Se cuenta con una Universidad que forma profesionales integrales con valores político – ideológico, garantizando el desarrollo económico y socio – cultural de la provincia.
- Los resultados investigativos dan respuesta a las demandas y exigencias del desarrollo local del territorio y tienen un impacto nacional.
- Es utilizada la información científica por vía de intranet e Internet que garantiza el acceso de profesores y estudiantes al conocimiento más avanzado en la ciencia y la tecnología en el mundo.
- Los procesos universitarios son gestionados de forma eficiente a partir de la implantación del Sistema de Administración y Gestión Universitaria.
- Se reconocen los resultados del trabajo de los Centros Universitarios Municipales por las autoridades y población de los municipios.
- Crece el número de carreras acreditadas que se desarrollan.
- La Universidad está integrada y perfecciona sus mecanismos que la vinculan con entidades científicas, productivas e investigativas de la provincia y el país.

Se destacan entre las principales atribuciones y funciones comunes de la Universidad las siguientes:

1. Cumplir y exigir lo dispuesto en la Constitución de la República, las leyes, los decretos leyes, los decretos y demás disposiciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, en particular el Ministerio de Educación Superior y en las disposiciones legales que dicten el Gobierno y los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en el territorio en cumplimiento de sus facultades.
2. Exigir y, en su caso, asegurar la protección, cuidado y conservación del patrimonio estatal bajo su responsabilidad.
3. Asesorar, en materia de su competencia, al gobierno del territorio.
4. Elevar las propuestas pertinentes para la elaboración de la política que le concierne dirigir.
5. Dirigir y controlar la aplicación de las políticas aprobadas en las actividades a su cargo, conforme a las exigencias del desarrollo integral de la economía y de la sociedad; coordinar, conforme a sus atribuciones, con otros organismos y colaborar en la elaboración y propuesta de soluciones conjuntas.
6. Apoyar las actividades para la defensa de la patria y los principios de la Revolución Socialista; dirigir, organizar y controlar la preparación integral para la defensa en las actividades que se le asignen, así como en el cumplimiento de las medidas de la Defensa Civil y de los planes relacionados con estas funciones.
7. Participar, de acuerdo con el procedimiento establecido, en la elaboración de los planes territoriales de desarrollo económico y social; asegurar que los planes de las unidades subordinadas estén en consonancia con las políticas aprobadas por el Gobierno y, una vez aprobados, evaluar su ejecución; participar cuando le compete, en la elaboración de los planes de las actividades subordinadas a los Órganos Locales del Poder Popular.
8. Elaborar, según el procedimiento establecido, el anteproyecto de presupuesto para la Universidad y una vez aprobado, controlar y evaluar su ejecución.
9. Aplicación de precios y tarifas de acuerdo con el procedimiento establecido.

10. Promover, en lo que le compete, el desarrollo de producciones y servicios que aumenten o creen fondos exportables o que sustituyan exportaciones.
11. Proponer y participar, según el procedimiento establecido, en la elaboración de variantes fundamentadas de inversiones; controlar la ejecución de las inversiones y su oportuna puesta en explotación, evaluar el aprovechamiento existente de las capacidades instaladas.
12. Exigir el control y uso eficiente de los recursos y evaluar los resultados económico-financieros en la administración y gestión de las unidades organizadas subordinadas, de acuerdo con las políticas de desarrollo aprobadas y los objetivos que han sido definidos en cada etapa.
13. Incorporar la dimensión ambiental en las políticas, planes, proyectos, programas y demás acciones que realice la Universidad, en correspondencia con el desarrollo económico y social sostenible.
14. Cumplir con las disposiciones y medidas que deriven de la política ambiental nacional y, a ese fin, dictar las disposiciones que correspondan, dentro del marco de su competencia y controlar su cumplimiento.
15. Establecer, acorde con las regulaciones existentes, relaciones económicas, científico-técnicas y culturales con otras Universidades y garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los convenios de los que nuestra universidad y país sean parte.
16. Propiciar el desarrollo científico y tecnológico, así como la ejecución de investigaciones y servicios científico-técnicos encaminados a la elevación constante de la eficiencia en la esfera y actividades de su competencia y en correspondencia con la política y los planes específicos que se establezcan.
17. Evaluar y controlar el proceso de desarrollo y transferencia tecnológica en las actividades a su cargo, así como el funcionamiento de los Centros de Estudios y el uso y desarrollo efectivo de su potencial, de acuerdo con las regulaciones que se establezcan.
18. Elaborar y controlar en lo que le compete, las normas técnicas de las actividades a su cargo.

19. Ejercer la dirección de las dependencias que le están subordinadas, estando obligada a respetar los derechos de sus subordinados según la legislación vigente, contribuyendo al desarrollo de su autonomía e iniciativa.
20. Desarrollar el perfeccionamiento continuo de las estructuras y formas organizativas de dirección de la universidad y propiciar la correcta combinación de los diversos métodos y mecanismos en las entidades subordinadas.
21. Participar, según el procedimiento establecido, en la creación, fusión, extinción o traslado de sus unidades organizadas subordinadas y de su esfera de atención.
22. Instruir y asesorar a las direcciones administrativas y entidades de los órganos locales del Poder Popular, en el cumplimiento, aplicación y control de las disposiciones de la Educación Superior, que requieran ser regulados territorialmente, en materia de la competencia que se le atribuye en las funciones principales de carácter estatal.
23. Disponer la realización de auditorias, comprobaciones e inspecciones en la esfera de su competencia y entregar, según el procedimiento establecido, la información estadística, contable, financiera y de otra naturaleza que se requiera por los organismos competentes.
24. Aplicar la política de formación, selección, promoción, desarrollo y evaluación de los cuadros de la universidad y controlar su aplicación; apoyar, controlar y ejecutar, en lo que le corresponda, actividades de formación y superación en la esfera de su competencia.
25. Aplicar y evaluar, de acuerdo con el procedimiento establecido, la política laboral y salarial y de protección e higiene del trabajo en el ámbito de su competencia.
26. Apoyar y coordinar en lo que le corresponda, con el sindicato, las actividades que éstos realizan.
27. Brindar atención y apoyo a las organizaciones sociales y profesionales relacionadas con las actividades a fines coadyuvando a su desarrollo y al logro de sus objetivos.
28. Prestar atención y dar respuesta a las quejas y peticiones que les dirijan los ciudadanos.
29. Realizar la divulgación de todos aquellos aspectos que requieran del conocimiento público y generalizado vinculado con su esfera de actividad.

El cumplimiento de estos aspectos permite tener un análisis mayormente fundamentado del entorno que asegura su puesta en funcionamiento.

2.2 Análisis del Entorno de la Universidad de Guantánamo.

Para el análisis del entorno se tomó como base un ejercicio colectivo de planeación estratégica realizado que permitió definir las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se resumen en los siguientes aspectos:

Fortalezas:

1. Preparación política e-ideológica de los estudiantes y profesores.
2. Valores compartido como: honestidad, patriotismo etc.
3. Nivel científico y académico del claustro.
4. Nivel de preparación integral, consagración y ejemplaridad de los Cuadros y Dirigentes.
5. Disponer de Internet para el acceso a la información más detallada.
6. Disponer del claustro para cumplir con las misiones del CUG.

Debilidades:

1. Carencia de infraestructura y equipamiento.
2. Dispersión de las áreas del Centro.
3. Pobre nivel de captación de divisa y estimulación de los trabajadores.

Oportunidades:

1. Apoyo del Partido y el Gobierno a la Universidad.
2. Contar con programas estratégicos de desarrollo Económico y Social de territorio que propician la participación activa de la Universidad, como lo relacionado con el municipio piloto.
3. Fuerte vinculación existente entre los Centros de Educación Superior del país con la Universidad.

4. Desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y nuevos medios tónicos de enseñanzas.

Amenazas:

1. Bajo nivel de desarrollo de la provincia.
2. Baja calidad de ingresos.

En el análisis general de la calidad se puede apreciar que se cuenta con una Universidad que forma profesionales integrales con elevado nivel político-ideológico, aunque no se cuenta con una infraestructura adecuada.

La entidad cuenta con su propio objeto social que se describe a continuación, aunque se trabaja actualmente en las nuevas concepciones derivadas de la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social al considerar la incorporación a las Unidades Presupuestadas de funciones y atribuciones.

Objeto Social

- Ø Llevar a cabo la formación integral de los estudiantes universitarios, en las ramas de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Económicas, Sociales, Humanísticas, Exactas, Naturales y de la Cultura Física.
- Ø Llevar a cabo la formación académica y de Postgrado y la superación de profesionales universitarios.
- Ø Desarrollar la investigación científica como elemento consubstancial de la Educación Superior, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Ø Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.
- Ø Dirigir y controlar la superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el gobierno.

- Ø Prestar servicios de instalaciones de redes electrónicas, en pesos cubanos.
- Ø Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas, en pesos cubanos.
- Ø Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas asociados a la actividad académica y/o investigativa en pesos cubanos.
- Ø Brindar servicios bibliotecarios, de fotocopias, de correo electrónico, edición, reproducción, impresión, mecanografía e interpretación de artículos, materiales, libros elaborados y editados, como resultado de la actividad científica, en pesos a personas naturales cubanas y en pesos convertibles a personas naturales extranjeras.
- Ø Brindar servicios de museos especializados y excursiones científicas, en pesos cubanos.
- Ø Organizar eventos en Cuba con temas educacionales y científicos técnicos en pesos cubanos.
- Ø Brindar servicios de transportación de personal en pesos cubanos.
- Ø Comercializar de forma mayorista proyectos y diseños asociados a las actividades de Educación Superior, en pesos cubanos.
- Ø Realizar la comercialización mayorista de medios técnicos de enseñanza, en pesos cubanos.

El cumplimiento de este objeto social o sus funciones y atribuciones, según corresponda, estarán en función de asegurar la actividad fundamental y la Ciencia e Innovación Tecnológica, a partir de la adecuada utilización de la fuerza de trabajo disponible. A continuación se realiza un análisis de los recursos humanos empleados.

Análisis de los Recursos Humanos.

La Universidad cuenta actualmente con un total de 755 trabajadores en la plantilla cubierta, de ellos son mujeres 365, agrupados por los diferentes indicadores, según los datos que se muestran a continuación.

| <i>Indicadores</i> | <i>TOTAL</i> |
|--|--------------|
| <i>Total Plantilla Aprobada</i> | 882 |
| <i>Total Plantilla Necesaria</i> | 882 |
| <i>Total Plantilla Cubierta</i> | 755 |
| <i>Total Plantilla Cubierta Necesaria</i> | 755 |
| <i>Total General de Contratos</i> | 708 |
| <i>Total de Contratos de Profesores</i> | 701 |
| <i>De ellos: a tiempo completo</i> | 10 |
| <i>Total de Contratos No Docentes</i> | 7 |
| <i>Contratos no Docentes con respaldo de plazas</i> | 6 |
| <i>De ellos: por sustitución</i> | 6 |
| <i>Contratos no Docentes sin respaldo de plazas</i> | 1 |
| <i>Ejecución de Obra</i> | 1 |
| <i>Recién Graduados en Adiestramiento (Nivel Sup.)</i> | 47 |
| <i>Técnicos Medios en Adiestramiento Laboral</i> | 35 |

2.3 Caracterización de la Dirección Económica en la Universidad de Guantánamo

Para el desarrollo de la investigación se centra la atención en el área económica dentro de la estructura organizativa, disponiendo de su propio Organigrama (ver Anexo2) y ser el centro donde se realiza el cumplimiento fundamental de la actividad Económica Financiera de forma centralizada entre las diferentes estructuras que asume el centro , presentando entre sus características las siguientes:

Misión de la Dirección Económica.

Asegurar financiera y materialmente el desarrollo de las actividades fundamentales de la Universidad en un ambiente de elevada eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, con un personal de excelencia comprometido con la Patria, la Revolución y el Socialismo.

Visión

- Se cuenta con una infraestructura adecuada que garantiza la calidad de la gestión económico-financiera.
- Es utilizada la información científica por vía de Intra e Internet que garantiza el acceso de los trabajadores de la dirección al conocimiento más avanzado en la ciencia y la tecnología en el mundo.
- Está consolidada la formación de los trabajadores de la dirección.
- Está consolidado el trabajo de los Centros Universitarios Municipales.
- Se cuenta con la base material mínima indispensable para garantizar la calidad del trabajo de la dirección.
- La dirección económica cuenta con buena gestión de los Recursos Humanos y Financieros.
- Se consolida la estabilidad de los trabajadores de la dirección.

Las actividades fundamentales, relacionadas con el proceso contable-financiero y estadístico como centro de la actividad y objeto de la presente están normadas en los manuales de:

- Contabilización
- Administración Financiera
- Estadística

Dentro de estos manuales resulta de significativa importancia para la evaluación de la gestión, el análisis de la Administración Financiera, por considerar en su contenido la eficiencia en la planificación y uso de los recursos tanto recibidos como obtenidos de la propia actividad, y al mismo tiempo, ser considerado el componente de mayor impacto subjetivo dentro del área ya que recoge mediante valoraciones el resultado de las acciones de gestión. Consideraciones que se han tenido en cuenta para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, centrando la atención en el análisis de la Administración Financiera, a partir de los procesos que desde el punto

de vista financiero se tienen en cuenta en la actividad, considerando las características de la Universidad. Como resultado práctico de la investigación se elaboró un manual actualizado bajo estas concesiones, que servirá de instrumento de trabajo y documento de consulta por los especialistas.

CAPITULO III: ANALISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTANAMO.

3.1 Las invariantes del Modelo de Gestión Económica de la Universidad.

Al analizar cada uno de los componentes del Sistema de Gestión Económica de la Universidad, se deben considerar algunas invariantes del Modelo, que aseguren las condiciones necesarias para una Gestión de excelencia en la Administración Financiera, que permita garantizar la acreditación de su calidad.

Entre estas invariantes se pueden mencionar las siguientes:

1. Es necesario organizar la Gestión Económica de la Universidad de forma tal que se ejecuten, de acuerdo a sus características.
2. En la estructura organizativa de la gestión económica deben contemplarse centros de costos, unidades organizativas y grupos especializados en: contabilidad, finanzas, planificación, estadística, comercialización y administración a nivel de la dirección que funcione de manera centralizada, con determinado nivel de ejecución en los Centros Universitarios Municipales y filiales controlando toda la actividad económica.
3. La formación del personal en los nuevos enfoques y técnicas en cada uno de los procesos constituye una prioridad y es la piedra angular del cambio.
4. La actividad de negocios o comercialización debe desarrollarse sobre la base de utilizar distintos esquemas que permita mayor impacto de los resultados de la ciencia y la técnica en los territorios, así como la prestación de servicios conformados en las carteras de esta actividad .
5. El desarrollo de la gestión económica tiene que apoyarse en un proceso integral de informatización que abarque no sólo la contabilidad sino los demás procesos, así como el amplio empleo del trabajo en redes, el uso de Internet e Intranet y el correo electrónico, asegurando digitalizar el mayor número posible de informaciones que asegure su utilización para la toma de decisiones a cualquier nivel.

6. Se demanda de una formación económica específica de los cuadros que atienden el resto de las actividades de la universidad, ya que los procesos económicos comienzan y concluyen por lo general en la ejecución del conjunto de estas actividades.

3.2 Diagnóstico del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo.

Con el objetivo de asegurar un proceso de análisis en la Administración Financiera se parte de realizar el diagnóstico actual, distinguiendo particularidades en la concepción de la Gestión Financiera que deberán tenerse en cuenta por la dirección para asegurar cambios sustanciales hacia el logro de la excelencia en estas funciones de apoyo a la Educación Superior y que describen en los siguientes aspectos:

Esquema Financiero en Divisa.

- Ø Aunque está definido el esquema financiero en divisas, el mismo carece de soporte práctico que asegure el nivel de captación requerida ya que es considerado el elemento fundamental para la entrada de este recurso a la cuenta (60 % de lo captado en CUC). En el análisis realizado en una muestra que corresponde al proceso de captación del primer trimestre del año, en todas las áreas de la universidad, solo se registra un ingreso por concepto de hospedaje y alimentación por un importe de 116.35 CUC. Aunque se pudo verificar que en las áreas existen las carteras de productos dispuestos a comercializar, aún la preparación jurídica es insuficiente, así como la gestión para la búsqueda de nuevos mercados o clientes, lo que afecta considerablemente la disponibilidad de este tipo de recurso, trayendo como consecuencia que en el período analizado se mantienen los principales gastos a partir de la disponibilidad de años anteriores.
- Ø La cuenta que dispone el Centro no está autorizada para recibir ingresos, aún cuando estos sean captados por las diferentes áreas, sino que se deposita en la

cuenta del Ministerio de Educación Superior y este transfiere a la cuenta de la Universidad el 60 % correspondiente con un descuento por servicios bancarios del 2 %.

- Ø Existe habilitado una disponibilidad de efectivo en divisa por los diferentes programas y financiamientos recibidos (Facultad de Montaña, programas doctorales, proyectos de investigación, campaña contra el mosquito y otros), que debe ser consolidado como un proceso de análisis de disponibilidad de toda la divisa que dispone el centro en cada período.
- Ø Se reciben semanalmente los estados de cuentas del Banco Financiero Internacional por tipo de cuenta (cuenta corriente en CUC y cuentas de proyectos independientes que operan en divisa)
- Ø Se realiza conciliación por cada tipo de financiamiento y cuenta con que se opera al cierre de cada período contable, pero no se consolida en un proceso general a nivel de centro.

Ejecución y control del Presupuesto en Moneda Nacional.

- Ø Se analiza por partidas, elementos y subelementos del gasto.
- Ø Todo el control presupuestario se realiza a partir de la emisión de los Estados Financieros de Gastos.
- Ø No se controla el presupuesto por clase de actividad, por lo que se carece de esta información para la toma de decisiones.
- Ø No se explota al máximo la información contenida en la contabilidad para la toma de decisiones.
- Ø Los indicadores de la actividad fundamental son poco asociados a los resultados de la ejecución presupuestaria por lo que pudiera considerarse una adecuada ejecución con una disminución del nivel de actividad, aspecto negativo para lograr el uso eficiente de los recursos presupuestarios.
- Ø Existe incumplimiento de políticas contractuales que afectan los resultados económicos y de ejecución del presupuesto (insuficiencias en la contratación

económica ya que generalmente se realiza al mismo tiempo que el acto de compra provocando compras sin amparo temporal del contrato).

Presupuestación Financiera.

- Ø Se elaboran los presupuestos de gastos desagregados en Partidas, Elementos y Subelementos del gasto, de acuerdo al método normativo del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ø Existen aún insuficiencias con la elaboración del anteproyecto de presupuesto que realizan las áreas, al no manejar adecuadamente la metodología entregada para su confección, lo que dificulta la conformación del anteproyecto del centro.
- Ø El presupuesto aprobado una vez que es desagregado por áreas y notificado no se explota para los análisis correspondientes, por lo que limita la participación de facultades y Centros Universitarios Municipales en la toma de decisiones a partir de la ejecución de su propio presupuesto.
- Ø En los análisis del presupuesto y su ejecución no se evalúa el comportamiento de las normas unitarias de gastos lo que implica poco poder para tomar decisiones, así como insuficiente análisis del costo por estudiante en cada carrera.
- Ø El plan de ingreso aprobado aunque se desagrega por área presenta poco impacto en su cumplimiento (se aprobó un plan para el año de \$ 500000.00, y se encuentra ejecutado \$ 44153,84 representando un 8,83 % cifra muy limitada para el compromiso contraído).

Análisis Económico – Financiero.

- Ø Se realizan análisis Económicos – Financieros a nivel de centro, solo de manera informativa, con carencia de técnicas modernas de análisis que pudiera fundamentar el resultado.
- Ø No se realizan análisis Económicos – Financieros en todas las Facultades y Centros Universitarios Municipales lo que limita su participación en las decisiones del área con enfoque de Gestión Económica.

- Ø En los Centros Universitarios Municipales y Facultades no se cuenta con estructura de personal capacitado para realizar una adecuada gestión de estos procesos.

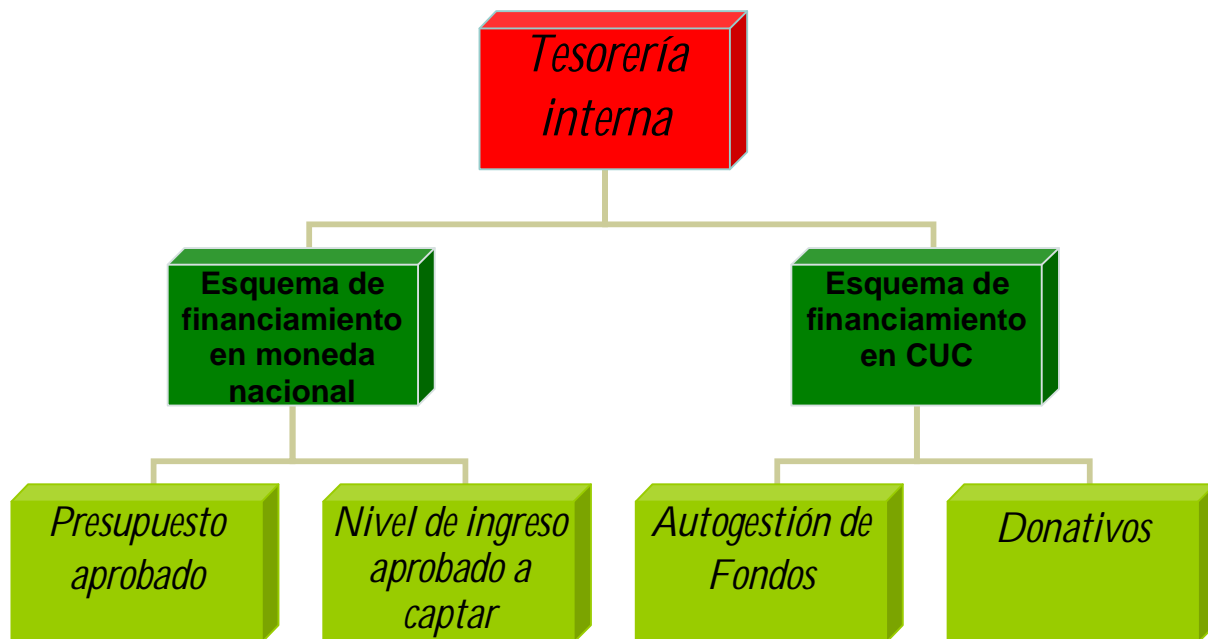
El resultado obtenido en el diagnóstico realizado, permite lograr una visión más amplia de la realidad existente y profundizar en el análisis de cada proceso que conforma el Sistema de Administración Financiera como se detalla a continuación

3.3. Análisis del Sistema de Administración Financiera como parte del Modelo de Gestión Económica de la Universidad de Guantánamo

Un objetivo del modelo de gestión en la actualidad, es asegurar su constante perfeccionamiento, garantizando en primer lugar la introducción de los cambios contables indicados por la política económica del país para el próximo quinquenio, que permita trabajar hacia la búsqueda de la excelencia en las actividades de apoyo a la Educación Superior. Los aspectos donde se debe centrar la atención en el sistema financiero se detallan a continuación:

Tesorería interna.

Tradicionalmente este componente estaba integrado por el monto de los fondos asignados por el organismo central para el financiamiento de las actividades principales en ambas monedas, expresado en el presupuesto, la parte del financiamiento en pesos (CUP) y el plan aprobado para el período en divisa (CUC) , por lo que la institución no requería de grandes esfuerzos para asegurar financieramente su actividad principal, lo que se traduce en la poca o nula gestión de la entidad para buscar sus propios fondos . Como parte del perfeccionamiento se introduce el esquema de financiamiento en ambas monedas, considerando el proceso de captación con sus particularidades para este flujo según se describe a continuación:



El esquema de financiamiento en moneda nacional se nutre, además del presupuesto aprobado, de un nivel de ingresos asignados para captar en este tipo de moneda que contribuye a disminuir el déficit presupuestario, o en otras palabras a incrementar el aporte al presupuesto del estado a partir de los ingresos por diferentes conceptos según se describe a continuación.

Se cuenta con un presupuesto de ingresos en moneda nacional de \$ 500000.00 al año desagregado por áreas (ver anexo 3).

Aunque se realiza el control sistemático de este presupuesto aún no se asegura un ritmo que permita por cada actividad que ingresa, ir cumpliendo lo programado, constituyendo una debilidad de dicho esquema y afectando el aporte que se requiere al presupuesto del estado, mostrando que en los tres primeros meses del año los ingresos fundamentales se centraron en la labor de los comedores y cafeterías, la recaudación de los ómnibus, el parqueo de bicicletas y otros, como se muestra a continuación :

| <i>Áreas</i> | Enero | Febrero | Marzo |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|
| <i>Comedor Central</i> | \$ 2.976,93 | \$ 2.672,54 | 3.222,34 |
| <i>Comedor Facultad Agroforestal</i> | 678,14 | 564,45 | 896,91 |
| <i>Comedor Los Lirios</i> | 456,86 | 511,69 | 664,07 |
| <i>Comedor Facultad Derecho</i> | 322,25 | 251,24 | 626,53 |
| <i>Postgrado</i> | 63,33 | 88,54 | 181,23 |
| <i>San Lino</i> | 106,86 | 132,48 | 165,54 |
| <i>Maguana</i> | 80,93 | 95,62 | 110,83 |
| <i>Divep</i> | 41,74 | 88,62 | 109,87 |
| <i>Merienda Sede Central</i> | 952,59 | 402,77 | 1.293,48 |
| <i>Merienda Facultad Agroforestal</i> | 96,55 | 111,85 | 161,50 |
| <i>Merienda Los Lirios</i> | 39,55 | 48,90 | 80,70 |
| <i>Merienda Facultad Derecho</i> | 86,00 | 109,60 | 350,20 |
| <i>Merienda Postgrado</i> | 16,95 | 34,05 | 125,80 |
| <i>Alcancía de Omnibus</i> | | | |
| <i>Facultad Agroforestal</i> | 192,85 | 199,90 | 137,55 |
| <i>Sede Central</i> | 0,00 | 272,10 | 353,35 |
| <i>Alcancía Bicicleta</i> | 0,00 | 70,20 | 63,85 |
| <i>Modulo de profesores</i> | | | |
| <i>Manuel Tames</i> | 35,00 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Otros</i> | | | |
| <i>Aseo Facultad Agroforestal</i> | | | 35,00 |
| <i>Venta de Materias Primas</i> | | | 134,07 |
| <i>Venta café</i> | 22.155,72 | | |
| <i>Responsabilidad material</i> | | 1.484,22 | |
| <i>Total</i> | \$ 28.302,25 | \$ 7.138,77 | 8.712,82 |

De un plan aprobado de \$ 500000.00 se ha ingresado hasta la fecha (31 de marzo), \$ 44153,84 representando un 8,83 % de lo planificado para el año, aspecto muy negativo, si se considera que aún en las áreas no se ha despertado el interés por la captación y el seguimiento al plan aprobado, tomando como elemento fundamental los resultados de la Ciencia y la Técnica.

Esquema Financiero en Divisa.

Hasta el cierre del año 2010 la fuente principal de financiamiento en divisa la constituyó la asignación realizada de recursos por el ministerio para los gastos corrientes de la entidad, lo que implicó que la Universidad contara en su estado de cuenta como promedio con 1000.00 CUC mensual para este tipo de financiamiento que se ejecutó según los indicadores aprobados en el plan de la economía.

Actualmente este esquema se transforma hacia la autogestión de los fondos, constituyendo la captación, la fuente principal de ingreso a la cuenta, a partir de las gestión de los proyectos internacionales, los eventos y la comercialización de los productos de la Ciencia y la Técnica, además de los servicios, mostrando niveles insuficientes para los requerimiento al tener captados solo 116, 36 CUC por estos conceptos, repercutiendo en ello el lento funcionamiento del grupo de comercialización creado a esto efectos .

En la gestión de proyectos se cuenta con un nivel de disponibilidad por tipo de cuenta como se describe a continuación:

- | | |
|---|-------------|
| • Proyecto internacional Economía MES | \$ 0.84. |
| • Proyecto internacional sobre proyecto Socialización PIDS-UG | \$1891.96. |
| • Proyecto internacional sobre el proyecto UG PIG-CUD cacao | \$ 14600.92 |

Todos estos saldos provienen de años anteriores por lo que hace poco gestionable este tipo de financiamiento en estos momentos.

Presupuestación Financiera.

La Presupuestación Financiera ha constituido la parte fundamental del sistema, al considerar la elaboración, aprobación, ejecución y control del presupuesto el eje central de la actividad económica del área, originado fundamentalmente por la propia

naturaleza de Unidad Presupuestada que obliga a este manejo, sin embargo, antes de introducir los cambios del 2011 su elaboración fue basada en el proceso derivado de la proyección de las diferentes áreas hasta conformar el anteproyecto de presupuesto y finalmente la aprobación del mismo, sobre el que se realizaba la desagregación por inciso, partida y epígrafes del gasto. Con la introducción de los cambios contables se elimina la contabilización en la parte presupuestaria, simplificando este proceso solo a la parte contable patrimonial y por tanto ajustando la elaboración y desagregación del presupuesto en partidas, elementos y subelementos del gasto (ver anexo 4).

| <i>Estructura presupuesto 2010</i> | <i>Estructura presupuesto 2011</i> |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Gastos de personal</i> | <i>Gastos de personal</i> |
| <i>Gastos de Bienes y Servicios</i> | <i>Gastos de Bienes y Servicios</i> |
| <i>Transferencias Corrientes</i> | |
| <i>Gastos de Capital</i> | <i>Gastos de Capital</i> |

Como se observa se produce una simplificación también en la estructura del presupuesto incluyendo las transferencias corrientes en lo relativo a Estipendios de estudiantes a los Gastos de Bienes y Servicios y la Seguridad Social a Largo Plazo en los Gastos de personal.

La presupuestación en moneda convertible es considerada también dentro de esta área, debiendo a partir de los indicadores aprobados en el plan de la economía desagregar trimestralmente este plan (ver anexo 5) solo que el financiamiento no está disponible en la cuenta hasta tanto no sea captado por la propia gestión de la entidad, se incluye dentro de él lo correspondiente a donativos puntuales que puedan recibirse tanto en especie como en efectivo , siendo este el indicador de mayor relevancia en el centro.

Análisis Económico-Financiero.

El análisis financiero constituye la forma más abreviada de valorar los resultados económicos financieros en un período de tiempo determinado, siendo el órgano principal donde se rinde cuenta, el consejo de dirección del centro o área , en él deben detallarse los principales indicadores en el período seleccionado, siendo de obligada atención el control sobre la ejecución del plan y presupuesto para dicho período , de aquí su relación directa con lo tratado anteriormente, ya que de no existir una adecuada desagregación, el seguimiento en el análisis financiero se ve distorsionado.

La evolución principal del análisis financiero esta basada en la forma en que se presenta la información primaria, de aquí que hasta el cierre del 2010 se conforma a partir de los resultados del Estado de la Ejecución Presupuestaria, obtenida de los registros emitidos en las cuentas de la Contabilidad Presupuestada (EAP) .

En la actualidad su fundamentación principal esta contenida en el Estado de Gasto (5914), por constituir el Estado Financiero que recoge el consolidado de los gastos en todas las actividades que tiene aprobada la entidad (Presupuestada y Ciencia e Innovación Tecnológica).

Este análisis puede estar sustentado en el empleo de técnicas o instrumentos de análisis sencillos pero que faciliten la toma de decisiones como son la utilización de las razones financieras, aún sin explotar por la entidad, teniendo en cuenta la facilidad para la obtención de la información y el empleo del sistema automatizado del que se dispone, lo que asegura la información requerida.

Elaboración y evaluación de Proyectos de Inversión.

La elaboración y evaluación de proyectos de inversión considera el estudio de factibilidad, organismo ejecutor y financiamiento que se requerirá para emprender la obra siempre que su inclusión este aprobada en el plan de la economía para el año .En

el caso de la entidad objeto de investigación no cuenta con proyectos de inversión aprobados en el plan, por lo que este proceso no se ha tomado como muestra para la investigación.

Financiamiento Externo.

El financiamiento externo principal esta basado en la gestión de proyectos de colaboración con su correspondiente aprobación en el plan de la economía (ver anexo 6), aspecto que ha sufrido transformaciones ya que su ejecución depende tanto de la fuente externa como de la interna si el financiamiento otorgado se ejecuta dentro de la frontera nacional, al requerir un componente en pesos para el amparo de la divisa otorgada. En el caso que el financiamiento se otorgue por medio de una importación de recursos, igualmente requerirá de la aprobación con el consiguiente control de los medios que origina el proyecto.

La Universidad dispone de estas fuentes de financiamiento en proyectos que poseen cuentas independientes y otros que son financiados por el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) disponiendo además de su expediente según establece la resolución 15/08 que norma esta actividad.

Puede considerarse además otras fuentes de financiamiento externo relacionadas con:

- Eventos
- Postgrado internacional
- Pregrado compensado
- Alojamiento y alimentación
- Servicios científico técnicos

Estas fuentes serán explotadas en la medida que el centro tome independencia y logre mayor gestión en la actividad, teniendo incluida en el plan la captación por concepto de eventos, requiriendo la explotación del total de entradas de efectivo que asegure un mayor mercado para la obtención de estos recursos .

A partir de la perfección sistemática de los elementos considerados en el Sistema de Administración Financiera que han sido abordados en la investigación se ha presentado un manual del sistema que constituye una guía de trabajo para los especialistas y personal interesado, asegurando el conocimiento esencial de los aspectos a considerar en la actividad y que debe ser constantemente actualizado a partir de la propia evolución del proceso contable para asegurar la mayor ventaja en la eficiencia de los recursos que dispone, estando actualmente en explotación como resultado práctico de la investigación .

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el desarrollo de los objetivos tratados en el trabajo para dar respuesta al problema que se investiga se ha arribado a las siguientes conclusiones:

1. El manual de Administración Financiera constituye parte del Sistema de Gestión Económica de la Educación Superior Cubana, referido al componente financiero, considerando el conjunto de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones financieras relacionadas con el proceso de financiamiento, la presupuestación, el análisis financiero, la Inversión y el financiamiento externo, influyendo directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos y la eficacia de la gestión de la organización en su conjunto.
2. En el momento de la implementación del Manual de Administración Financiera la entidad no tiene diseñado el conjunto de premisas o invariantes a tener en cuenta según sus particularidades que aseguren su diferenciación o acercamiento a las condiciones reales existentes.
3. Se presentan limitaciones en la Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo por no considerar el proceso consolidado de disponibilidad y conciliación de todas las fuentes de financiamiento que se dispone al cierre de cada período.
4. La entidad no tiene concebido un análisis y actualización sistemática del manual de Administración Financiera lo que limita su empleo como instrumento de trabajo en el área contable.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones arribadas con el desarrollo de la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Para realizar un adecuado análisis del Sistema de Administración Financiera en la Universidad de Guantánamo es necesario considerar el conjunto de invariantes del Modelo de Gestión Económico que permitan acercar las concepciones de dicha gestión a las particularidades de la entidad, para que asegure mayor efectividad en la toma de decisiones.
2. Al realizar el análisis del esquema de financiamiento, la entidad debe incluir el proceso de evaluación de la disponibilidad financiera en ambas monedas y su conciliación según estado del Banco de forma consolidada a partir de lo realizado diferenciadamente por las fuentes de financiamiento que asegure una visión general del proceso.
3. La Dirección Económica debe mantener sistemáticamente la actualización del manual diseñado para esta actividad que asegure su empleo como instrumento de trabajo.
4. Se recomienda introducir en la práctica actual el manual diseñado al efecto y que este sirva de base a las posteriores actualizaciones en correspondencia con el proceso contable.

BIBLIOGRAFÍA

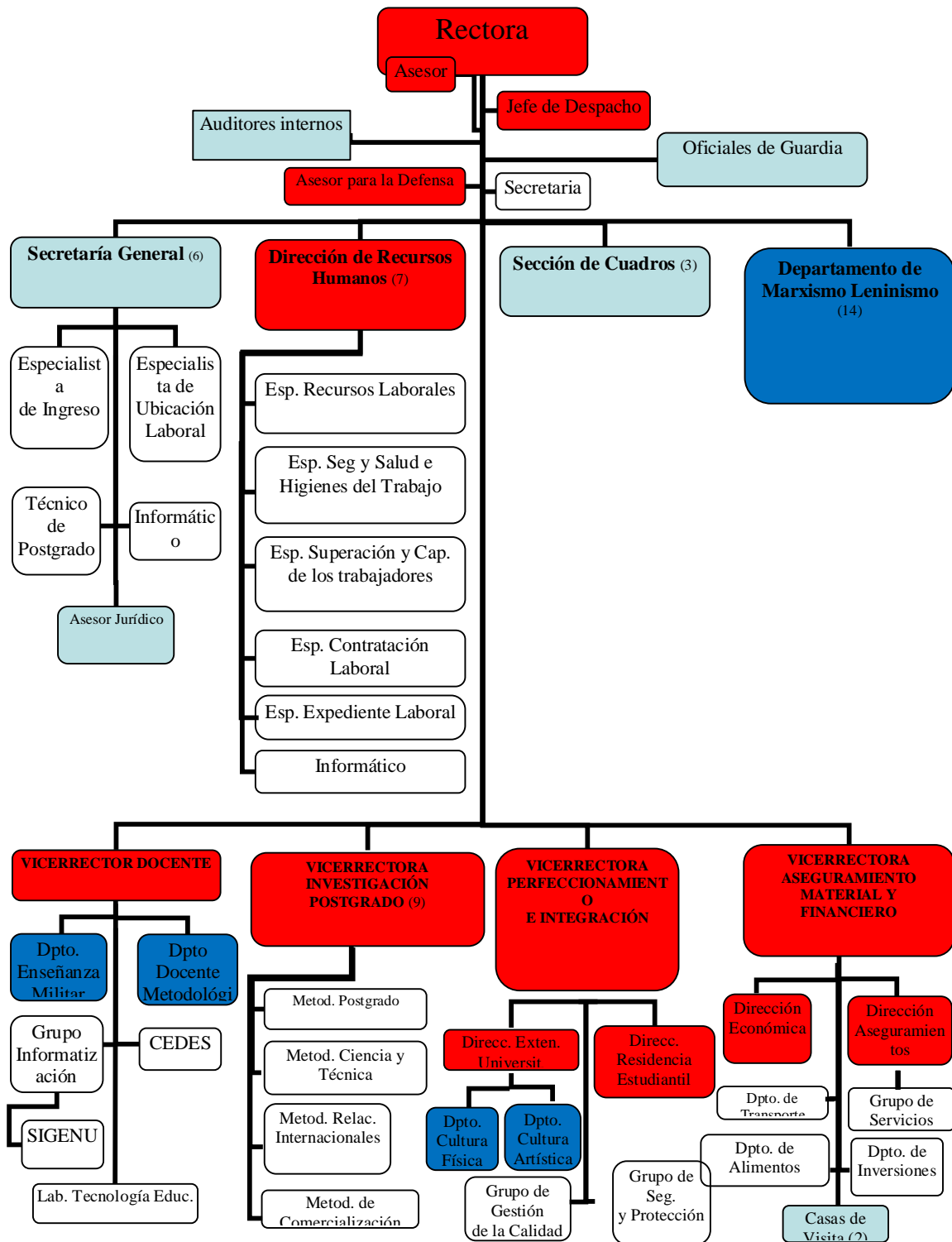
- *Breally y Myers: Fundamento de Financiación Empresarial 1. Editorial Félix Varela la Habana 2009*
- Colectivo de autores : Modelo de Gestión Económico - Financiera del Ministerio de Educación Superior ,La Habana ,2001
- Colectivo de autores : Sistema y subsistemas del Modelo Económico de Gestión - Financiera ,La Habana ,2002
- Colectivo de autores : Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera del Ministerio de Educación Superior de Cuba , La Habana ,2009
- Colectivo de autores :Programa para el perfeccionamiento de las áreas económicas (primera versión) ,La Habana , diciembre 1999
- Gitman Lawrence, J: Administración Financiera. Edición 10ma
- Weston, J. F: Fundamentos de administración financiera. Edición 10ma

Sitio Web

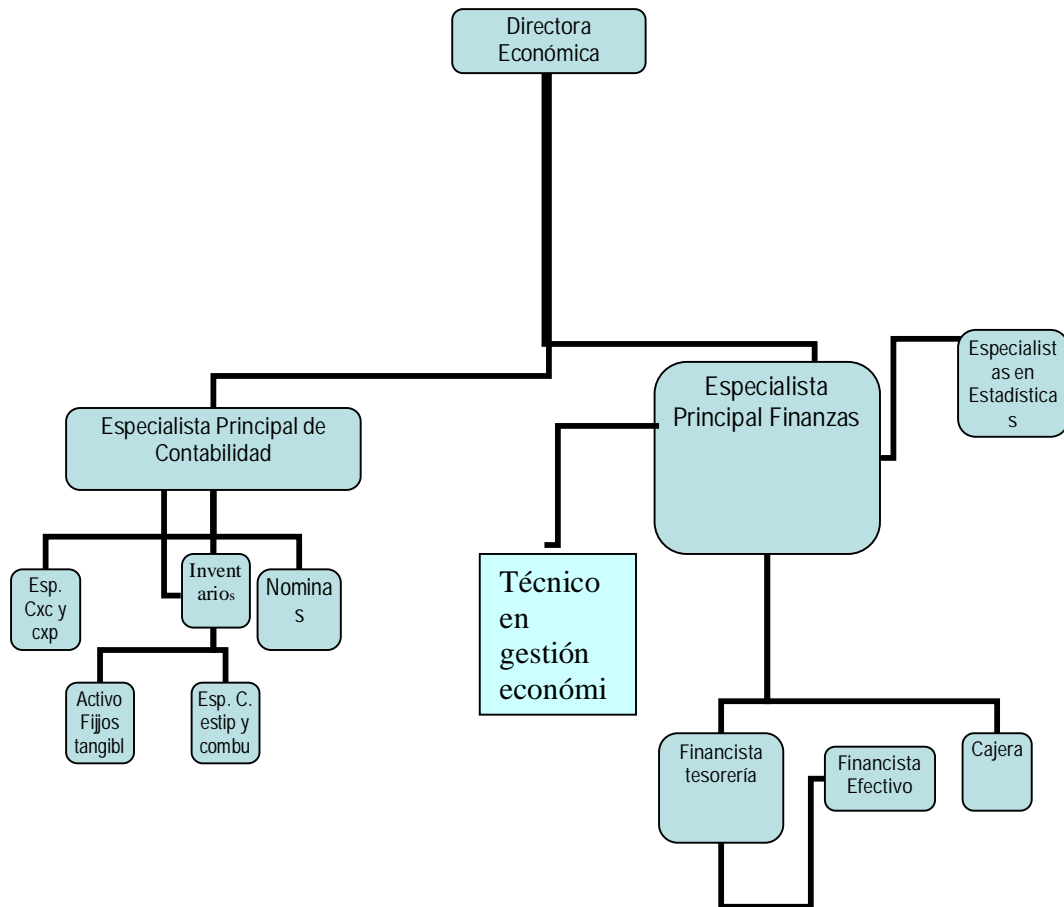
- www.gestiopolis.com
- www.uch.edu.ar/rrhh
- <http://finanzasarl.tripod.com>
- www.sogamoso.gov.com
- www.tesoreria.com
- <http://auto.search.msn.com/responde.asp?=&fuentesdefinanciamiento&srch=3&prov=&u>
- <http://192.168.11.11/Aplicaciones/Arcas/entrega/chgoptions.asp?PgAnterior=estado.asp>

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la Universidad de Guantánamo



Anexo2: Organigrama de la Dirección Económica



Anexo 3: Desagregación de los ingresos por área

| DESAGREGACION DE LOS INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------|------------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|--------|------------------|--|
| Año 2011 | | FACULTADES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conceptos | CUG | FAM | FCSH | FCE | FD | FI | Bcoa | Salv | Caim | N.Pér | Yater | Imías | SAS | Maisí | M. Tam | Total | |
| Ingresos | 172500 | 115000 | 65000 | 80000 | 20000 | 20000 | 5000 | 5000 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 2500 | 500000,00 | |

DESAGREGACION DE LOS INGRESOS EN LAS AREAS DE SEDE CENTRAL

| AREA | AREA FUNCIONAL | |
|---|------------------------------------|---------------|
| <i>Comedor</i> | <i>Vice Rectoría Económica</i> | 60000 |
| <i>ICT (Biblioteca)</i> | <i>Vice Rectoría Docente</i> | 35000 |
| <i>Transporte</i> | <i>Vice Rectoría Económica</i> | 25000 |
| <i>Extensión Universitaria</i> | <i>Vice Rectoría</i> | 25000 |
| <i>Centro de Estudio de la Educación Superior</i> | <i>Vice Rectoría Investigación</i> | 17500 |
| <i>Departamento de Marxismo</i> | <i>Rectoría</i> | 5000 |
| <i>Departamento de Cultura Física</i> | <i>Vice Rectoría</i> | 5000 |
| <i>Total</i> | | 172500 |

Anexo 4: Desagregación del Presupuesto 2011

| MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------|----------|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| DESGLOSE MENSUAL PRESUPUESTO AÑO 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Código | | Nombre | | | | | | | UM: MP con un decimal | | | | | |
| Órgano u Organismo del Estado: | | | | MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR | | | | | | | | | | | | |
| Unidad Presupuestada: | | 223.0.11032 | | UNIVERSIDAD DE GUANTANAMO | | | | | | | | | | | | |
| Código | CONCEPTOS | Fila | Total | PTM | MESES | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| <i>Sección I: Recursos Financieros</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ingresos de operaciones | 01 | 0,0 | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Sección II: Gastos Presupuestarios Devengados</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Total de Gastos Corrientes | 02 | 15649,00 | 15649,00 | 1333,80 | 1322,10 | 1321,80 | 1321,10 | 1315,50 | 1323,20 | 2226,10 | 324,50 | 1308,30 | 1320,60 | 1263,40 | 1268,60 |
| 11 | Materias Primas y Materiales | 03 | 2054,60 | 2054,60 | 162,20 | 155,10 | 161,70 | 169,30 | 171,20 | 174,40 | 177,70 | 171,40 | 180,50 | 173,30 | 176,90 | 180,90 |
| 01 | Alimento | 04 | 421,8 | 421,8 | 35,10 | 32,40 | 33,60 | 34,90 | 35,50 | 35,10 | 35,00 | 35,40 | 34,10 | 35,80 | 37,40 | 37,50 |
| 02 | Materiales para la Construcción | 05 | 5,9 | 5,9 | 0,30 | 0,80 | 0,50 | 0,30 | 0,20 | 0,60 | 0,50 | 0,40 | 0,60 | 0,40 | 0,50 | 0,80 |
| 03 | Vestuario y Lencería | 06 | 3,5 | 3,5 | 0,20 | 0,50 | 0,30 | 0,20 | 0,30 | 0,20 | 0,50 | 0,10 | 0,30 | 0,20 | 0,50 | 0,20 |
| 04 | Materiales para la Enseñanza | 07 | 1307,5 | 1307,5 | 98,80 | 99,00 | 98,30 | 105,80 | 106,80 | 112,80 | 112,60 | 112,60 | 116,80 | 112,60 | 115,50 | 115,90 |
| 05 | Medicamentos y Materiales Afines | 08 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 06 | Materiales y Artículos de Consumo | 09 | 283,4 | 283,4 | 23,60 | 19,50 | 25,20 | 25,60 | 26,40 | 22,40 | 26,40 | 20,80 | 26,70 | 22,40 | 20,90 | 23,50 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|----|----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 07 | Libros y Revistas | 10 | 9,7 | 9,7 | 1,20 | 0,80 | 0,70 | 0,70 | 0,90 | 0,70 | 0,90 | 0,60 | 0,80 | 0,70 | 0,90 | 0,80 |
| 08 | Útiles y Herramientas | 11 | 13,5 | 13,5 | 2,50 | 1,40 | 2,30 | 1,20 | 0,60 | 1,60 | 0,80 | 1,00 | 0,50 | 0,70 | 0,50 | 0,40 |
| 09 | Partes y Piezas de Repuestos | 12 | 9,3 | 9,3 | 0,50 | 0,70 | 0,80 | 0,60 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,70 | 0,50 | 0,70 | 1,80 |
| 20 | Servicios no Mercantiles | 13 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 01 | Servicios no Mercantiles | 14 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 30 | Combustibles y Lubricantes | 15 | 89,00 | 89,00 | 9,30 | 7,40 | 7,90 | 7,80 | 7,20 | 6,80 | 7,90 | 6,50 | 6,70 | 7,90 | 6,80 | 6,80 |
| 01 | Gas | 16 | 11,0 | 11,0 | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,90 | 0,80 | 0,90 | 0,80 | 1,00 | 0,90 | 1,00 | 0,90 |
| 02 | Combustibles | 17 | 56,1 | 56,1 | 5,00 | 4,80 | 5,00 | 4,50 | 4,80 | 4,70 | 4,60 | 4,30 | 4,50 | 4,80 | 4,60 | 4,50 |
| 03 | Lubricantes y Aceites | 18 | 3,0 | 3,0 | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,70 | 0,00 | 0,00 | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,70 | 0,00 | 0,00 |
| 04 | Leña | 19 | 17,9 | 17,9 | 2,00 | 1,70 | 1,50 | 1,60 | 1,50 | 1,30 | 1,60 | 1,40 | 1,20 | 1,50 | 1,20 | 1,40 |
| 05 | Carbón | 20 | 1,0 | 1,0 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 099 | Otros | 21 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 40 | Energía | 22 | 45,20 | 45,20 | 3,80 | 3,90 | 4,00 | 3,90 | 3,50 | 3,80 | 3,70 | 3,90 | 3,80 | 3,50 | 3,60 | 3,80 |
| 01 | Energía Eléctrica | 23 | 45,2 | 45,2 | 3,80 | 3,90 | 4,00 | 3,90 | 3,50 | 3,80 | 3,70 | 3,90 | 3,80 | 3,50 | 3,60 | 3,80 |
| 02 | Otras forma de energía | 24 | 0,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 50 | Gastos de Personal | 25 | 10549,30 | 10549,30 | 903,50 | 899,40 | 889,60 | 890,00 | 885,30 | 893,50 | 1731,20 | 67,70 | 881,00 | 879,60 | 817,20 | 811,30 |
| 01 | Salario | 26 | 7980,1 | 7980,1 | 662,30 | 661,00 | 660,00 | 660,30 | 659,90 | 665,40 | 1350,50 | 50,00 | 660,60 | 660,00 | 644,90 | 645,20 |
| 02 | Acumulación de Vacaciones | 27 | 600,8 | 600,8 | 60,80 | 58,70 | 58,10 | 58,20 | 55,40 | 56,70 | 52,70 | 5,20 | 56,40 | 55,80 | 41,50 | 41,30 |
| 03 | Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo | 28 | 1968,4 | 1968,4 | 180,40 | 179,70 | 171,50 | 171,50 | 170,00 | 171,40 | 328,00 | 12,50 | 164,00 | 163,80 | 130,80 | 124,80 |
| 60 | Otros Gastos de la Fuerzas de Trabajo | 29 | 1057,70 | 1057,70 | 95,10 | 94,10 | 95,20 | 95,50 | 95,00 | 95,30 | 92,40 | 9,30 | 95,70 | 97,10 | 96,80 | 96,20 |
| 01 | Contribución Seguridad Social Largo Plazo | 30 | 1000,1 | 1000,1 | 90,60 | 89,30 | 90,90 | 90,50 | 89,70 | 90,30 | 87,30 | 5,30 | 90,30 | 91,80 | 92,40 | 91,70 |
| 02 | Prestación Seguridad Social | 31 | 57,6 | 57,6 | 4,50 | 4,80 | 4,30 | 5,00 | 5,30 | 5,00 | 5,10 | 4,00 | 5,40 | 5,30 | 4,40 | 4,50 |

| <i>Modelo: Indicadores Económicos Globales</i> | | | | <i>PLAN 2011</i> | | | |
|--|-----------|----------------------|----------------------|--------------------------------|-----------|------------|-----------|
| <i>Empresa, U/P, OEE: UNIVERSIDAD DEGUANTANAMO</i> | | | | <i>CODIGO: 223.0.11032</i> | | | |
| <i>Indicadores</i> | <i>UM</i> | <i>Real 2010</i> | <i>Plan 2011</i> | <i>TIMESTRES</i> | | | |
| | | | | <i>I</i> | <i>II</i> | <i>III</i> | <i>IV</i> |
| Producción. Mercantil o Ventas de Mercancías | MP | | | | | | |
| Valor Agregado Bruto | MP | | | | | | |
| Valor Producción de Bienes y Servicios | MP | | | | | | |
| Menos: Consumo Intermedio | MP | | | | | | |
| Gasto Material | MP | | | | | | |
| Mas: Servicios Comprados | MP | | | | | | |
| Fondo de Salario UP | MP | 8156,9 | 8528,40 | 2179,6 | 2164,6 | 2095,7 | 2088,5 |
| Fondo de Salario por Peso de Valor Agregado | P | | | | | | |
| Promedio de Trabajad. UP | U | 2469 | 2200 | 2150 | 2196 | 2186 | 2180 |
| Productividad (Base VAB) | P | | | | | | |
| Salario Medio UP | P | 273,49 | 315,85 | 305,60 | 306,45 | 314,62 | 299,84 |
| Correlación. Salario Medio y Productividad | Ptos | | | | | | |

Anexo5:Desagregación del Plan 2011

| <i>Modelo: Fondos Exportables</i> | | | | <i>PLAN 2011</i> | | | |
|--|-----------|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|------------------|-----------------|
| <i>Empresa, U/P, OEE: UNIVERSIDAD DEGUANTANAMO</i> | | | | | <i>CODIGO: 223.0.06824</i> | | |
| Indicadores | UM | Real 2010 | Plan 2011 | I Trim. | II Trim. | III Trim. | IV Trim. |
| Exportación de Servicios | | 0,4 | 3,1 | | 0,0 | 3,1 | 38,1 |
| Hospedaje y Alimentación | MCUC | 0,4 | 0 | | | | |
| Pregrado Compensado | MCUC | - | 0 | | | | |
| Postgrado Internacional | MCUC | - | 0,3 | | | | |
| Cuota de Eventos | MCUC | - | 2,8 | | | | |
| | | | | | | | |
| Importación de Servicios | MCUC | | | | | | 0,5 |

Anexo 6. Donativos a recibir por Financiamiento Externo

Información sobre los Donativos

| No. | Nombre del proyecto | Importe del Donativo | | | | Forma en que se recibe el donativo | | Requerimiento de Inversiones | | | Otros requerimientos | | Compras | | Requerimiento de Liquidez | | Incluido en plan 2011 | Valor incluido |
|-----|--|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------|----------------------|-------|---------------|------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| | | Total | De ello ya recibido en Cuba | De ello: A recibir en el 2011 | De ello: A Ejecutar en el 2011 | Efectivo | Mercancías | Inversión total | De ello: Construcción y Montaje | De ello: Equipamiento | Insumos en general | Otros | Importaciones | Compras en plaza | Total | De ello: En el 2011 | Si/No | |
| 1 | Apoyo al mejoramiento de la calidad de la producción del cacao | 37,80 | 0,00 | 37,80 | 37,80 | 37,80 | 0,00 | 10,80 | 0 | 10,80 | 0 | 0 | 0 | 37,8 | 0 | 0 | Si | 37,80 |
| 2 | Gestión Integral del Desarrollo Local | 12,20 | 0,00 | 12,20 | 12,20 | 3,70 | 8,50 | 5,9 | 0 | 5,9 | 0 | 0 | 0 | 12,20 | 0 | 12,2 | No | 0 |
| 3 | Capacitación universitaria | 19,8 | 0,00 | 19,8 | 19,8 | 9,7 | 10,00 | 3,6 | 0 | 3,6 | 0 | 0 | 0 | 19,8 | 0 | 19,8 | No | 0 |
| 4 | Creación de un coto genético en áreas de la FAM de la UG | 48,7 | 0,00 | 48,7 | 48,7 | 0,00 | 27,4 | 21,2 | 10,3 | 10,90 | 0 | 0 | 0 | 48,7 | 0 | 48,7 | No | 0 |
| 5 | Formación de capacidades para el manejo integrado de ecosistemas en la comunidad de Macambo en SAS | 24 | 0,00 | 24 | 24 | 0 | 0,9 | 23,1 | 23 | 23 | 0 | 0 | 0 | 24 | 0 | 24 | No | 0 |
| 6 | Aislamiento de cepas autóctonas de Pleurotus sp con alta eficiencia para producir setas comestibles en pulpa de café y sustrato como enzimas | 11,6 | 0 | 11,6 | 11,6 | 0 | 4 | 7,6 | 0 | 7,6 | 0 | 0 | 11,60 | 0,00 | 0 | 11,60 | No | 0 |

