



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Estudios Económicos  
Programa de Maestría en Administración de Negocios  
Quinta Edición**

**Título:**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LAS  
UNIVERSIDADES CUBANAS. CASO: UNIVERSIDAD DE  
CIENFUEGOS PERÍODO 2016-2021**

**Memoria Escrita**

**en opción al grado de Master en Administración de Negocios**

**Autor:**

**Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez**

**Tutores:**

**Dra. C Milagros de la Caridad Mata Varela**

**Cienfuegos, noviembre de 2022**



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Estudios Económicos  
Programa de Maestría en Administración de Negocios  
Quinta Edición**

**Título:**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LAS  
UNIVERSIDADES CUBANAS. CASO: UNIVERSIDAD DE  
CIENFUEGOS PERÍODO 2016-2021**

## **Memoria Escrita**

**en opción al grado de Master en Administración de Negocios**

**Autor:**

**Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez**

**Tutores:**

**Dra. C Milagros de la Caridad Mata Varela**

**Cienfuegos, noviembre de 2022**

## **Declaración de Autoridad**

Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez



Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los \_ días del mes de \_ del año 201\_.

Nombres y Apellidos del Autor:  
Rubén Pérez García

Firma del Autor:

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos de Tutor:

Firma de Tutor:

Nombres y Apellidos de Registrador CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

| <b>Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita</b> |     |     |              |                      |
|--|-----|-----|--------------|----------------------|
| Fecha de la defensa:   |     |     | Calificación | Firma del Presidente |
| Día  | Mes | Año |              |                      |
|  |     |     |              |                      |

Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez

## **Agradecimientos**

*A mis padres y familiares por el amor que siempre tienen para mí, por querer mi superación, por estar siempre a mi lado y darme toda la confianza y el apoyo para seguir adelante y formarme profesionalmente.*

*A mi tutora Milagros por la sabiduría y apoyo ofrecido para satisfacer todas mis dudas, sin su apoyo este trabajo no hubiera existido.*

*A Justo por los conocimientos que me ofrece siempre.*

*A mis amigas Ángela y Arelis por ayudarme incondicionalmente en todos estos años de esfuerzo y dedicación.*

*A la Universidad de Cienfuegos por permitirme estudiar en una de las mejores Universidades de este país y convertirme en un profesional digno.*

## **Dedicatoria**

*A mis padres que siempre estuvieron ahí en todo momento que los necesité, brindándome su apoyo incondicional, su confianza y su amor.*

*A mis abuelos, tío y toda mi familia que de una forma u otra han estado pendientes y me han apoyado en todo lo necesario para seguir adelante.*

*A mi tía Marilyn que ha sido y será un motor muy importante para superarme cada día más*

## **Pensamiento**



*...porque estamos en un momento crítico, estamos quizás en el borde donde acaban las palabras y empiezan los hechos...*

*CHÉ*

## **Resumen**

En la presente investigación se analiza el presupuesto de las universidades cubanas -con énfasis en la Universidad de Cienfuegos durante el periodo 2016-2021- en aras de conocer el cumplimiento de las metas, es decir, su eficacia. Tiene como objetivo general aplicar el procedimiento Furniel Furniel, (2015) para la evaluación integral del proceso presupuestario a partir de un conjunto de indicadores y un índice integral. Se presenta el estado del arte relacionado con la conceptualización del proceso presupuestario, donde se asumen una serie de criterios asociados a esta temática que permiten visualizar las regularidades y particularidades en este contexto. Se emplearon ocho indicadores y un índice integral, los cuales se soportan en una estructura metodológica desarrollada y validada por Furniel Furniel (2015). La investigación ofrece a las unidades presupuestadas herramientas de gran utilidad para el análisis, seguimiento y evaluación integral del proceso presupuestario, facilitando la toma de decisiones. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos; en el orden teórico el histórico-lógico y el análisis y síntesis; y en el orden práctico la revisión documental y herramientas para la agregación de las valuaciones con empleo del Microsoft Office Excel y métodos matemáticos como son los valores límites. Todos permitieron arribar a valoraciones conclusivas sobre el objeto de estudio que puede resumirse en la evaluación de no integral del proceso presupuestario en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” para el periodo de análisis.

## ***Abstract***

In the present investigation, the budget of Cuban universities is analyzed -with emphasis on the University of Cienfuegos during the period 2016-2021- in order to know the fulfillment of the goals, that is, its effectiveness. Its general objective is to apply the Furniel Furniel procedure, (2015) for the comprehensive evaluation of the budget process based on a set of indicators and a comprehensive index. The state of the art related to the conceptualization of the budget process is presented, where a series of criteria associated with this theme are assumed that allow visualizing the regularities and particularities in this context. Eight indicators and a comprehensive index were used, which are supported by a methodological structure developed and validated by Furniel Furniel (2015). The research offers the budgeted units very useful tools for the analysis, follow-up and comprehensive evaluation of the budget process, facilitating decision-making. Theoretical and empirical methods were used; in the theoretical order the historical-logical and the analysis and synthesis; and in the practical order, the documentary review and tools for the aggregation of the valuations with the use of Microsoft Office Excel and mathematical methods such as the limit values. All allowed to arrive at conclusive assessments on the object of study that can be summarized in the non-comprehensive evaluation of the budget process at the University of Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" for the period of analysis.

## **Índice**

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 2  |
| CAPÍTULO I.- Consideraciones teóricas sobre el presupuesto y su evaluación mediante indicadores.....       | 6  |
| 1.1 EL PROCESO PRESUPUESTARIO. CARACTERÍSTICAS Y FUNDAMENTOS .   | 6  |
| 1.2 LA EVALUACIÓN DEL CICLO PRESUPUESTARIO Y EL USO DE INDICADORES .....                                   | 12 |
| 1.3 CONSIDERACIONES GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS EN EL MUNDO, CUBA Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....          | 19 |
| CONCLUSIONES PARCIALES .....   | 27 |
| CAPÍTULO II.-Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado.....                     | 28 |
| 2.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS DURANTE EL PERIODO 2016-2021 ..... | 28 |
| 2.2 VALORACIÓN CRÍTICA DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO.....                              | 33 |
| CONCLUSIONES PARCIALES .....   | 47 |
| CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados .....  | 49 |
| 3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ” .....                        | 49 |
| 3.2 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROCEDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS. ....                            | 53 |
| CONCLUSIONES PARCIALES .....   | 71 |
| Conclusiones.....  | 72 |
| Recomendaciones .....  | 73 |
| Bibliografía.....  | 74 |
| Anexos.....  | 78 |

## **TABLAS DE REFERENCIAS**

### **Índice de tablas**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado.</b>                                 | <b>28</b> |
| Tabla 1: Ejecución del presupuesto total de gastos corrientes en las universidades cubanas durante el periodo 2016 – 2021. | 29        |
| Tabla 2: Ejecución del presupuesto por partidas y elementos del gasto durante 2016-2021.                                   | 30        |
| Tabla 3: Ejecución de los ingresos al presupuesto del Estado durante el periodo 2016-2021.                                 | 32        |
| Tabla 4: Análisis conceptual del proceso presupuestario y su evaluación.   | 34        |
| Tabla 5: Plan de comunicación de los (IEIPP).  | 41        |
| Tabla 6: Sistema de indicadores por fase.  | 41        |
| Tabla 7: Indicadores relacionados con cada fase del proceso presupuestario.  | 45        |
| Tabla 8: Estructura del índice integral del proceso presupuestario.  | 46        |
| <b>CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados</b>   | <b>49</b> |
| Tabla 9: Niveles para la calificación de la frecuencia e impacto de los problemas  | 54        |
| Tabla 10: Puntajes medios obtenidos en la primera ronda de encuestas.  | 55        |
| Tabla 11: Comparación entre método de ordenación de problema   | 58        |
| Tabla 12: Ejecución de algunas partidas durante el período de estudio  | 61        |
| Tabla 13: Análisis de la plantilla   | 61        |
| Tabla 14: Relación entre anteproyecto, presupuesto notificado y actualizado  | 62        |
| Tabla 15: Indicador 1. Calidad del anteproyecto en CUP   | 63        |
| Tabla 16: Indicador 2. Cumplimiento de la Programación en CUP  | 63        |
| Tabla 17: Indicador 3. Porcentaje de ejecución presupuestaria.   | 64        |
| Tabla 18: Indicador 4. Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.                                     | 64        |
| Tabla 19: Indicador 5. Ejecución presupuestaria en relación con al promedio de trabajadores                                | 65        |
| Tabla 20: Indicador 6. Ejecución financiera del presupuesto  | 65        |
| Tabla 21: Indicador 7. Cumplimiento del cierre presupuestal  | 66        |
| Tabla 22: Brecha de ejecución entre el devengado y el pagado   | 66        |

## Índice de figuras

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I.- Consideraciones teóricas sobre el presupuesto y su evaluación mediante indicadores</b>                  | <b>6</b>  |
| Figura 1: Término proceso desde el punto de vista genérico  | 8         |
| <b>CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado.</b>                              | <b>28</b> |
| Figura 2: Estructura de los gastos planificados y reales para el periodo 2016-2021 del Ministerio de Educación Superior | 31        |
| Figura 3: Análisis histórico del cumplimiento del plan de ingresos en la UCf durante el período 2016-2021               | 33        |
| Figura 4: Metodología empleada en la elaboración del procedimiento  | 37        |
| Figura 5: Selección de indicadores para la evaluación   | 39        |
| <b>CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados</b>  | <b>49</b> |
| Figura 6: Matriz de problemas del proceso presupuestaria en la UCf.   | 56        |
| Figura 7: Análisis del anteproyecto en la UCf   | 59        |
| Figura 8: Asignación presupuestaria anual durante los años 2016-2021  | 60        |
| Figura 9: Sistema de indicadores del proceso presupuestario en la UCf   | 67        |
| Figura 10: Índices por fases e integral del proceso presupuestario en la UCf  | 68        |

## Índice de Anexos

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado.</b>  | <b>28</b> |
| Anexo 1: Ejecución física del presupuesto notificado para el periodo de estudio   | 32        |
| <b>CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados</b>  | <b>49</b> |
| Anexo 2: <i>Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto</i>  | 53        |
| Anexo 3: Encuesta sobre problemas del proceso presupuestario en la universidad de Cienfuegos.   | 53        |
| Anexo 4A: <i>Distancias relativas de las observaciones de expertos respecto a la media en la primera ronda de encuestas. Variable Frecuencia.</i> | 55        |
| Anexo 4B: <i>Distancias relativas de las observaciones de expertos respecto a la media en la primera ronda de encuestas. Variable Impacto.</i>    | 55        |
| Anexo 5: Ordenación de problemas del proceso presupuestaria en la UCf por el método de Pareto   | 57        |
| Anexo 6: Orden jerárquico de los problemas atendiendo a su nivel en tanto por uno.  | 58        |
| Anexo 7: Ejecución de los gastos relación plan-real   | 60        |
| Anexo 8: Resultado de los indicadores e índices de evaluación para el proceso presupuestario  | 66        |
| Anexo 9: Plan de acción   | 69        |

## **Introducción**

Según Arellano Marín (2006) la política fiscal es la más política de las políticas económicas, involucra la capacidad de disciplinarse ante necesidades múltiples y numerosos beneficiarios y grupos de interés cuando se cuenta con recursos limitados; es el mejor exponente de la capacidad de gobernabilidad de un sistema económico social, además de ser un instrumento de política macroeconómica.

La necesidad de orientar el funcionamiento del sector público hacia la obtención eficiente de resultados para (Granados Aguilar, et al., 2013), implica revisar las prácticas en un sinnúmero de países, tanto en desarrollo como desarrollados.

Estas condiciones demandan mayor accionar del gobierno, donde las tradicionales tareas de planificación, presupuesto y evaluación cobran una nueva dimensión, dejando de ser labores meramente administrativas, internas del gobierno, para transformarse en actividades estratégicas, y que reflejan la pertinencia y eficiencia de las políticas públicas que inciden en el bienestar social.

Así, las diferentes fases que conforman el proceso presupuestario tienen que ser capaces de retroalimentarse entre sí, conformando un todo coherente. Para completar el proceso, se requiere que exista además evaluación periódica, tanto para monitorear la ejecución presupuestaria y verificar si la misma refleja adecuadamente lo planificado, como para determinar si es pertinente revisar lo planificado.

El estado del arte sobre el proceso presupuestario en el sector público evidencia que su desarrollo terminológico, en la teoría y en la praxis, ha estado influenciado por las necesidades particulares de cada uno de los países.

En Iberoamérica existe un relativo desarrollo al respecto, entre ellos destacan países como España, Chile, Argentina, México, Colombia y Cuba, autores como (Flores Jiménez & Flores Jiménez, 2008) e instituciones como la (AECA, 2005), han aportado valiosos resultados en la evaluación de la actividad presupuestaria, otros como (Gil Basulto, 2010), (Torres Mora, 2011), (Peña Guerrero, 2012), (Cobián Belasco, 2012) y (Núñez Guzmán, 2013), tienen aportes importantes en cuanto a indicadores de gestión económica en general, pero adolecen de valoraciones y enfoque integral.

Las Heras & Pérez Rojas (2008), han trabajado los indicadores de evaluación presupuestaria, pero no dejan explícitamente referido cómo proceder para evaluar integralmente el proceso presupuestario a través de sus fases. De igual forma, las investigadoras (Flores Jiménez & Flores Jiménez, 2008), elaboraron una metodología para

la evaluación del proceso presupuestario; sin embargo, no contemplan la evaluación integral del proceso presupuestario a través de sus fases.

Particularmente en la academia cubana se destacan las investigaciones realizadas por autores como (CECOFIS, 2004), (Del Toro Ríos, 2019) e (Infante Bencomo, 2010) que han realizado importantes aportes relacionados con la evaluación del proceso presupuestario público, ellos han propuesto indicadores para evaluar la gestión universitaria desde un enfoque microeconómico; las tareas y contenidos de las fases del proceso presupuestario; metodología para ejecutar las fases del proceso presupuestario; fundamentos teóricos-metodológicos de la presupuestación y la evaluación presupuestaria desde los subprocesos, sin embargo, no han tratado con total profundidad la evaluación del proceso presupuestario, a través de su ciclo de vida, en particular en las unidades presupuestadas. Por otra parte, en el Manual Finanzas al Día, se especifican las tareas y contenidos a desarrollar en cada una de las fases del proceso presupuestario. Los artículos disponen las metodologías e incluso especifican que el informe de evaluación del presupuesto debe reflejar el análisis periódico de su ejecución. Sin embargo, este manual no concibe una alternativa que oriente cómo realizar la evaluación integral del proceso presupuestario, a través de un instrumento e indicadores que contemplen cada una de las fases y del proceso en general.

Por último y más reciente la autora (Furniel Furniel, 2015) expone también, toda una metodología para la evaluación integral de este proceso validado por el criterio de expertos y aplicado al sector educacional, que será utilizada en esta investigación de conjunto con otros dos trabajos (Menéndez Acosta, 2017) y (Velázquez Torres, 2020).

En Cuba el funcionamiento efectivo del gobierno en sus distintos niveles constituye un elemento importante para garantizar su perfeccionamiento económico, aspecto que se refuerza con la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, especialmente en lo relacionado con la disminución del gasto público y de las unidades presupuestadas hasta el número mínimo que garantice el cumplimiento de las funciones asignadas, con prevalencia de criterios de máximo ahorro del Presupuesto del Estado para garantizar un servicio eficiente y de calidad: lineamientos 41, 105 y 116 (Partido Comunista de Cuba, 2021).

La existencia en Cuba de brechas técnicas y metodológicas en relación con la temática, está dada en lo fundamental por los siguientes argumentos:

En el Decreto Ley No. 192, (1999) del Consejo de Estado, en los artículos: 11, 17, 23 y 29,

se desarrollan las tareas y contenidos de las fases del proceso presupuestario, pero no se especifica cómo proceder a la evaluación integral de este proceso.

La resolución No.254/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios, derogada en el año 2014 por la resolución 371, establece con periodicidad anual la metodología para la elaboración de los anteproyectos de Presupuesto, las instrucciones tanto de carácter general como específico para la confección de cada uno de los modelos que la integran; a pesar de ello, no se incluye una herramienta que permita el análisis y la valoración de este proceso a través de su ciclo de vida.

El capítulo nueve de la resolución anteriormente citada, establece el contenido del informe valorativo; este informe debe contener una evaluación del deterioro o mejora del resultado presupuestario planificado con relación al período anterior, según corresponda, así como las causas que inciden en el resultado presupuestario de la entidad. Además, debe reflejar el cumplimiento de las directivas generales y específicas, emitidas por los niveles superiores de dirección, para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del Estado.

La resolución No. 127/2020, derogada por las resoluciones 17/2021 y 39/2022, del Ministerio de Finanzas y Precios, aprueba la metodología para la notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del presupuesto del Estado con carácter de ley para las unidades presupuestadas.

Las limitantes planteadas se manifiestan en las unidades presupuestadas cubanas, y se reconoce que las entidades deben establecer e implementar procedimientos para la evaluación, el análisis y la mejora del desempeño del proceso presupuestario.

Todo lo anterior evidencia que no se ha sistematizado suficientemente cómo analizar y evaluar integralmente el proceso presupuestario en las unidades presupuestadas, además fundamenta la necesidad de evaluar en las unidades presupuestadas cubanas el proceso presupuestario con enfoque integral, de tal manera que le posibilite al Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) establecer políticas y estrategias a nivel del Sector Presupuestado en este sentido.

A partir de los aspectos y los argumentos relacionados anteriormente se presenta una contradicción científica que está dada por la limitada concepción del proceso presupuestario como proceso y la evaluación integral de este.

Ante esta contradicción científica es posible señalar y dejar al descubierto la existencia de una situación problemática a resolver: ¿Cómo evaluar integralmente el proceso presupuestario en las universidades cubanas?

Como objeto de la investigación se declara el proceso presupuestario en las universidades cubanas.

Con el propósito de fijar la búsqueda y el resultado a alcanzar se elaboró la siguiente hipótesis: La aplicación de indicadores y un índice integral sustentados en un procedimiento metodológico a través de una serie de fases, contribuirá a la evaluación integral del proceso presupuestario en las universidades cubanas.

Con la finalidad de direccionar el proceso de trabajo de la presente investigación, se declara como objetivo general: Aplicar el procedimiento (Furniel Furniel, 2015) para la evaluación integral del proceso presupuestario a partir de un conjunto de indicadores y un índice integral en la universidad de Cienfuegos en el periodo 2016-2021.

El campo de la investigación es la evaluación integral del proceso presupuestario.

La lógica seguida en la investigación fue a través de estos tres objetivos específicos:

- 1- Analizar el origen y evolución de los elementos conceptuales del proceso presupuestario, los indicadores y el índice integral a nivel internacional y nacional como punto de partida para la evaluación de este proceso.
- 2- Diagnosticar el proceso presupuestario, su evaluación y control en las universidades cubanas.
- 3- Aplicar los indicadores y el índice integral en la Universidad de Cienfuegos.

En la investigación se asume como variables independientes las partidas económicas del anteproyecto, presupuesto notificado, presupuesto actualizado, y ejecución financiera del presupuesto. La apreciación de las variables dependientes son los indicadores, índices por fases e índice integral del proceso presupuestario.

Durante la investigación se utilizaron los métodos científicos de investigación siguientes:

Métodos teóricos: 1) Histórico - lógico: utilizado para analizar los antecedentes y condiciones en que se desarrolla el proceso presupuestario.

Métodos empíricos: 1) Revisión documental en el desarrollo del diagnóstico efectuado en las universidades a nivel de país y en la Universidad de Cienfuegos, y 2) Herramientas para la agregación de las valuaciones a través del Microsoft Office Excel.

Métodos matemáticos: 1) Método de valores límites, para estandarizar los indicadores e índices por fases del proceso presupuestario.

La investigación se estructura de la siguiente forma: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos; el primer capítulo está destinado al análisis teórico de los principales referentes asociados al proceso presupuestario,

indicadores, índice integral y la evaluación integral a través de sus fases; el segundo capítulo está dirigido al diagnóstico del proceso presupuestario incluyendo la evaluación y control del mismo a través de su ciclo de vida y el tercer capítulo presenta la propuesta metodológica a emplear para la evaluación del presupuesto del estado y su validación en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" y durante el periodo 2016-2021 que permitirá la confirmación de la hipótesis.

## **CAPÍTULO I.- Consideraciones teóricas sobre el presupuesto y su evaluación mediante indicadores**

En el presente capítulo se analiza el origen y evolución de los elementos conceptuales del proceso presupuestario y los indicadores de evaluación a nivel internacional y nacional, con énfasis en las particularidades de este proceso en la educación y en las universidades como campo concreto de acción en la investigación, estos elementos establecen el hilo conductor del marco teórico referencial.

### **1.1 EL PROCESO PRESUPUESTARIO. CARACTERÍSTICAS Y FUNDAMENTOS**

En los últimos años la Hacienda Pública ha tenido un desarrollo vertiginoso matizado por diferentes factores inherentes a los cambios estructurales macroeconómicos y los aires globalizadores a escala internacional. En tal sentido, la presupuestación continúa en el centro de atención de las políticas públicas y financieras de los estados.

Al referirse al proceso de presupuestación (Diez Lobo, 2009) señala que:

Abordado de forma correcta y eficiente, proporciona a la organización una herramienta de rigor y de control para el ejercicio de la gestión y la administración sobre la información real de la compañía. También permite plantear diferentes escenarios donde se prevén los posibles efectos de las variaciones sobre la planificación estratégica. (p. 65)

El presupuesto permite la asignación de recursos (materiales, de equipos, organización y conocimientos técnicos, entre otros) para cumplir en el corto plazo las metas establecidas en los planes de mediano y largo plazo.

Sin embargo, (Magiorano, 2018) considera que:

En los últimos años se ha puesto énfasis en las fases de formulación del presupuesto y contabilización, descuidando así el proceso de ejecución y control. Esta situación limita las posibilidades de conocer el cumplimiento de las metas, es decir, su eficacia, lo que dificulta a su vez la siguiente coordinación entre planes y presupuesto, al carecer de una base de evaluación permanente del conjunto de períodos. (p. 63)

En los presupuestos se da la confluencia de tres ejes de análisis: las perspectivas, las funciones y los procesos. Justamente estos últimos, serán el centro de análisis en esta investigación en los marcos de las universidades.

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. El término

proceso se define como el conjunto de las acciones sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (Diccionario Enciclopédico Color), en una de las acepciones del Diccionario Cervantes se denomina proceso a las fases sucesivas de un fenómeno.

Autores como Romero (1999), Vieto (1999), Membrado (2002), Morcillo (2002) y Hall (2003) y citados por (Furniel Furniel, 2015) coinciden en definir a los procesos como la conjugación interna en una organización de sus áreas de resultados claves y sus actividades fundamentales.

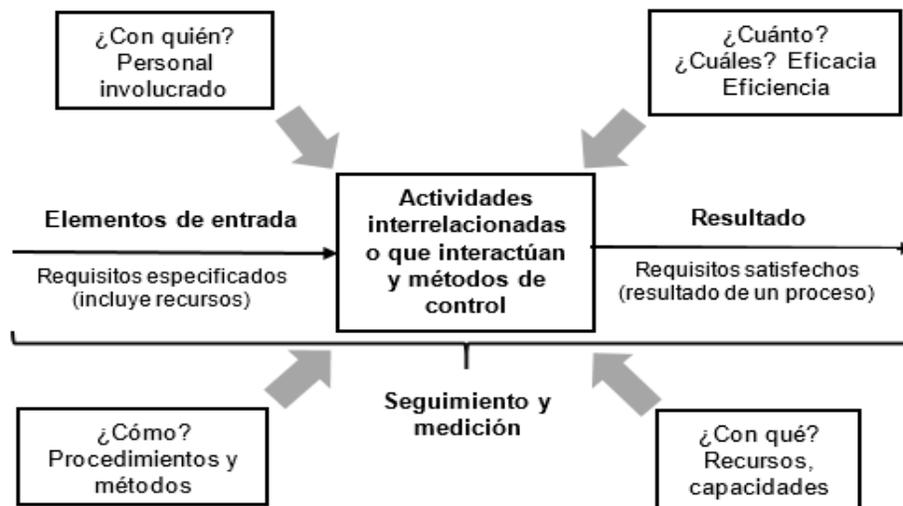
Al respecto Ponjuán (2006), y citado por (Furniel Furniel, 2015), refiere que es la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimiento. Un proceso se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio. También puede definirse como un conjunto de actividades diseñado para producir un resultado específico para un cliente/usuario o mercado en particular.

En la ISO 9000 se aborda este término como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado. El enfoque de procesos tiene su base en la definición de procesos claves y procesos de apoyo o secundarios. Esta ha tenido un desarrollo evolutivo en su conceptualización y praxis, y ha estado relacionada con los profundos cambios que se han originado en las organizaciones. Para (Tejedor Panchón & Carmona Calvo, 2002), un proceso clave es aquel que tiene la particularidad de mantener el liderazgo de sus acciones en la cadena de valor de las entidades y que, por tanto, le agrega un valor añadido superior a los demás. Es por ello que la maximización de los beneficios y resultados deben estar enfocados a estos. El enfoque basado en procesos según (Beltrán Llera, 1995) es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí. Reconoce, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre las actividades, figura 1.

El término proceso en el caso del proceso presupuestario para (Del Toro Ríos, et al., 2013) constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización político-administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad.

**Figura 1**

*Término proceso desde el punto de vista genérico*



**Fuente:** Tomado de (Furniel Furniel, 2015). *Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas.* (Tesis Doctoral en ciencias contables y financieras.). Universidad de Camagüey.

El término proceso en el caso del proceso presupuestario para (Del Toro Ríos, et al., 2013) constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización político-administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad.

El sector público, según Vela (1995) y citado por (Furniel Furniel, 2015), se caracteriza por su heterogeneidad debido a la diversidad de las organizaciones que lo integran, los servicios que prestan, las diferencias legales, sociales, económicas y políticas; así como distintos objetivos, fuentes de financiación y estructuras organizativas con prácticas contables disímiles; estas diferencias reflejan cómo el desarrollo del sector público ha respondido a presiones cambiantes a lo largo del tiempo y también al entorno histórico.

A escala internacional, en el sector público se reconocen dos grupos de entidades: las agrupadas en el gobierno en general y las llamadas empresas públicas. El sector público cubano a todos los niveles, está integrado por:

- a) Administración Central: Conformada por los órganos (excepto los locales) y organismos, unidades presupuestadas y otras entidades subordinadas a la Administración Central del Estado.

- b) Administración local: Conformada por los órganos provinciales y municipales del Poder Popular, las direcciones administrativas, las empresas y unidades presupuestadas subordinadas a los Órganos Locales del Poder Popular.
- c) Uniones, grupos empresariales, empresas del Estado y cualquier otra entidad empresarial estatal.

En las cuestiones relativas a la rendición de cuentas de los resultados de su gestión y otros reglamentados, los elementos que integran el Sistema de Contabilidad Gubernamental son de aplicación a todas las entidades no pertenecientes al sector público que estén vinculadas al presupuesto que deban realizar. Esta etapa de rendición de cuentas se realiza en el sector gobierno a nivel municipal y que está integrado por la Asamblea Municipal del Poder Popular, su órgano administrativo y las unidades presupuestadas de subordinación municipal.

Para el caso que nos ocupa, la unidad presupuestada, es aquella entidad de base, cuyo objeto social es la prestación de servicios sociales y donde el resultado de su gestión económica-financiera no se mide por la obtención de un determinado nivel de rentabilidad, sino por la eficiencia y eficacia del gasto público; esta constituye el eslabón principal de todos los procesos y los sistemas de las actividades presupuestadas.

Las entidades del Sector Presupuestado tienen la obligación de rendir cuenta del uso y destino de los recursos financieros del Presupuesto que se le asignan para cumplir su misión social. Esta obligación le viene dada por el Derecho Financiero y por la responsabilidad en la administración y uso correcto de estos fondos.

En correspondencia con las características del sector presupuestario cubano, la unidad presupuestada constituye la organización fundamental del Estado para el cumplimiento de sus objetivos y propósitos.

La unidad presupuestada se define como entidad mediante la cual el Estado administra directamente parte de los bienes que integran la propiedad estatal socialista y presta sus servicios sociales, como la educación y la salud pública, y organiza su administración interna. En ella, sus gastos se financian totalmente por el Presupuesto del Estado, al cual aportan sus ingresos de tenerlos. (Del Toro Ríos, et al., 2013).

La unidad presupuestada se caracteriza por su vínculo en todo momento con el Presupuesto del Estado y su objetivo fundamental es la satisfacción de necesidades sociales, tales como: salud, educación, cultura, deporte; se clasifican de dos formas:

- 1) Unidades presupuestadas que sus gastos son financiados totalmente por el Presupuesto del Estado y que aportan íntegramente sus ingresos a este, manteniendo un límite de gasto aprobado.
- 2) Unidades presupuestadas que, mediante aprobación específica, son identificadas con tratamiento especial; generan ingresos que le permitan financiar sus gastos de manera total o parcial. Estas unidades contabilizan las operaciones utilizando el nomenclador de cuentas vigente para la actividad empresarial del país.

En el libro *La Administración financiera del Estado cubano*, (CECOFIS, 2004), se define que el proceso presupuestario está integrado por cuatro fases: elaboración, aprobación y notificación, ejecución y liquidación y cierre.

A partir de los contenidos abordados en el texto antes referenciado y con el objetivo de fundamentar cada una de estas fases, a continuación, desarrollamos la esencia de estas:  
Primera fase. Elaboración: Se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves: técnico, político y de negociación.

En el elemento técnico, resulta imprescindible el diseño de escenarios presupuestarios, elaborados con instrumentos econométricos, confección de pronósticos a partir de series históricas, así como teniendo en cuenta los lineamientos del plan de la economía. Esto permitirá construir diversas alternativas para la toma de decisiones, con vistas a elaborar los lineamientos y directivas de política fiscal que aprobará el ejecutivo y serán de obligatorio cumplimiento para todos los agentes que están vinculados con el Presupuesto del Estado, en la elaboración de sus anteproyectos, se refleja en este acto el elemento de política.

A partir de dicho momento comienza una etapa de negociación entre los órganos de finanzas y los agentes vinculados al presupuesto, y las discrepancias se elevan al nivel superior de no alcanzarse acuerdos.

Este proceso culmina con la presentación del Anteproyecto del Presupuesto al Ejecutivo y de este al Parlamento, para su evaluación. En Cuba se presenta al Consejo de Ministros y posteriormente a la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Segunda fase. Aprobación y notificación: Una vez evaluado, el presupuesto del Estado se somete a la consideración del plenario, y se sanciona con carácter de Ley Anual del Presupuesto. Este acto se convierte de hecho en un elemento político importante. El proceso de elaboración concluye en el mes de noviembre con la presentación al Consejo

de Ministros de la propuesta de Anteproyecto de Presupuesto, para su evaluación, análisis y posterior presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular que debe sancionar el presupuesto anual como Ley, en su segunda sesión ordinaria de cada año (diciembre).

El proceso de aprobación está precedido por la discusión y análisis del proyecto presentado por el Consejo de Ministros en las Comisiones Permanentes de Trabajo de la Asamblea Nacional del Poder Popular y que luego es aprobado o no en sesión plenaria de dicha asamblea, que generalmente se realiza en la segunda quincena del mes de diciembre.

Después de aprobado el Presupuesto del Estado, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a cada órgano y organismo del Estado, excluidos los órganos del Poder Popular, el presupuesto que le corresponde, quien a su vez lo desagregará y notificará a sus entidades gestoras subordinadas.

Igual proceso realizará los órganos del Poder Popular, los cuales, a partir de la subvención notificada, aprobarán sus presupuestos y notificarán a sus entidades subordinadas, sus respectivos presupuestos.

Tercera fase. Ejecución: Durante esta fase se lleva a cabo la realización de los ingresos y de los gastos inscritos en el presupuesto. Como regla, la recaudación de los ingresos tiene características diferentes a la ejecución de los gastos.

Los ingresos, excluidos los que se obtienen a través de empréstitos, constituyen previsiones de potencial y la meta debe ser no solo alcanzarlos, sino superarlos. Es por ello, que lo consignado en el presupuesto resulta un límite mínimo a obtener.

Por su parte, los gastos constituyen límites máximos y, por ello, durante el proceso de ejecución no pueden devengarse gastos superiores a los aprobados. Este proceso de ejecución del gasto está estrechamente vinculado con el sistema de tesorería, por cuanto es allí donde se materializa el pago una vez comprometido y que se ha dado la orden de acometer el mismo.

Esta fase también se encuentra vinculada al sistema de contabilidad gubernamental, encargada del registro del gasto, desde el mismo momento de contraído el compromiso.

El elemento técnico resulta de vital importancia en esta fase del proceso, ya que el registro oportuno y veraz de los gastos e ingresos y la elaboración de los informes periódicos a los gestores de los diferentes programas y actividades, así como a los niveles superiores, posibilitan la toma de decisiones oportunas.

Cuarta fase. Liquidación y cierre: La significación más importante en el trabajo de la

liquidación de las operaciones presupuestarias está en que el mismo se usa para examinar en detalles las actividades del Gobierno y verificar la eficiencia, honestidad y legalidad con que se emplean los recursos del Estado. En esta etapa se proponen las medidas que es necesario tomar.

El presupuesto del Estado cumple con la política de respaldar los compromisos vinculados a las conquistas sociales y los nuevos programas para el desarrollo socio-económico y medio ambiental de la población, que reafirmen los principios de equidad y justicia social y crean la base para un desarrollo cualitativamente superior de la sociedad cubana, por lo que la autora de la investigación considera se requiere de un ofensivo control en todas sus fases desde la elaboración hasta la liquidación y cierre, para lograr así economía, eficiencia y eficacia según la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República.

El control incluye algo más que las informaciones en que se basa; controlar significa verificar los hechos (mediante el registro de tales informaciones), de manera que sea posible compararlos con algún patrón técnico de referencia, por ello hay que trazarse la medida de hacia dónde se va, pero hay que controlar por donde se está. En materia de presupuesto se diría, ¿cuánto se necesita hoy para llegar mañana a lo deseado? ¿Cuánto se utilizó hasta hoy y con cuanto se aseguran que las actividades se realicen de acuerdo con los planes previstos y que estos respondan al crecimiento paulatino de la razón social, en el tiempo previsto? ¿Cuánto quedó y cuánto se liquidó? Interrogantes básicas que se aplican en cualquiera de las actividades y dependen en gran medida de las habilidades y características de los dirigentes.

Para Furniel Furniel & Pelegrín Mesa (2016) la evaluación y control está presente en todas y cada una de las fases del proceso presupuestario, a pesar de que algunos autores internacionales y nacionales los consideran como una fase independiente o como parte de alguna de las fases restantes. Para (Rosales Posas, 1999), (Mata Varela, et al., 2019) y (Ruiz Domínguez, 2021) la evaluación es una acción transversal al ciclo de vida presupuestario que lo recorre de principio a fin. Estos elementos, especialmente la evaluación será abordada en el próximo epígrafe.

## **1.2 LA EVALUACIÓN DEL CICLO PRESUPUESTARIO Y EL USO DE INDICADORES**

La evaluación para (Merino, 2007), es un proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Por

tanto, la evaluación no es solo verificadora; también busca ser descriptiva, diagnóstica y explicativa. Estos elementos señalan la dirección y el objetivo con el cual han de ser valorados por indicadores e índices.

Los autores (Rosales Posas, 1999), (González Gómez, 2000), (Furniel Furniel, 2015) y (Mata Varela, 2016) consideran la evaluación como un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación y toma de decisiones futuras.

Según Armijo & Bonnefoy, (2003) la evaluación de la actividad gubernamental persigue objetivos precisos entre los que se encuentran:

- Apoyar la toma de decisiones al tener en cuenta información sobre impacto de la política.
- Valorar la contribución pública de las acciones gubernamentales y mejorar el resultado de las intervenciones públicas (por categorías: políticas, programas y proyectos).
- Mejorar la gestión: economía, eficacia, eficiencia y calidad.
- Mejorar la actividad presupuestaria: vinculando recursos con desempeño comprometido y logrado.
- Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas (legitimación ciudadana, autonomía, transparencia).

Los autores (De Kelety Alcaide, 1990), (Furniel Furniel, 2015) y (Mata Varela, 2016) consideran que para acometer la evaluación es necesario contar con un grupo de condiciones previas entre las que se enuncia las siguientes:

- Planificar, o sea tener claridad estratégica (qué voy a hacer y cómo lo lograré).
- Programar, siempre a partir de la definición de metas concretas y medibles (cuánto, cuándo, con qué recursos).
- Contar con información que posibilite medir con certeza y confiabilidad, exactamente qué información necesito para medir el desempeño.

Varios estudios autorales reconocen cinco modalidades de evaluación en función del momento en que se realiza dentro del ciclo de vida de los procesos, dígame: ex ante; línea de base; de proceso, operativa, de medio término o continua; de resultados; ex post, posterior o de impacto. (González Gómez, 2000) y (Mata Varela, 2016)

Varios autores como (González Gómez, 2000), (Medianero Burga, 2010), (Mata Varela,

et al., 2019), (Furniel Furniel, 2015) explican el contenido de cada una de estas modalidades de evaluación que se describen a continuación:

La evaluación ex ante se realiza antes del inicio de la ejecución de determinado programa y tiene como objetivo identificar los problemas, necesidades, población objetivo, insumos y estrategias de acción.

La evaluación línea de base materializa al inicio de la ejecución del programa o proyecto y tiene como objetivo actualizar la evaluación ex ante a partir de las condiciones actuales.

La evaluación operativa verifica la ejecución del programa o proyecto y guarda estrecha relación con el monitoreo. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos y tiene como objetivo revisar el desarrollo del proceso, identificar aciertos, errores y dificultades.

La evaluación de resultado conocida también como evaluación sumativa, se desarrolla una vez finalizado el programa y requiere del análisis de efectos y resultados del proyecto después de haber sido ejecutado y finalizado, con el fin de obtener información para la realización de futuras intervenciones.

La evaluación ex post tiene lugar un tiempo después de familiarización con la intervención e indaga el nivel de cumplimiento de los objetivos, los cambios positivos, y los efectos negativos e inesperados para determinar su pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad e impacto, así como los efectos una vez transcurrido el tiempo de finalización temporal con vistas a generar conclusiones y correcciones para programas o proyectos nuevos.

En resumen, la evaluación es una fase propia (la evaluación ex post, posterior o de impacto) y una acción transversal que recorre todo el ciclo, además de aportar datos y juicios valorativos que proceden de distintos momentos de intervención.

Para la autora (Furniel Furniel & Pelegrín Mesa, 2016) la evaluación en la administración pública, debe darse en tres niveles fundamentales: político estratégico (macro); programático-operativo (meso) y desempeño individual (micro). De igual manera se dan en el proceso evaluativo una serie de regularidades entre las que se destacan:

- Instrumento central para enfocar la gestión pública hacia los resultados.
- La evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- La valoración sistemática de las políticas públicas.
- La facilidad para la toma de decisiones.

Según consideraciones de (Furniel Furniel & Pelegrín Mesa, 2016) la evaluación de la actividad presupuestaria como función administrativa permite identificar y medir, con indicadores, las variables que influyen en el comportamiento de las fases del proceso y que tienen como expresión final un índice integral, lo que contribuye al diseño de estrategias con miras a lograr la retroalimentación del proceso.

La evaluación integral al proceso presupuestario no constituye una suma mecánica de las diferentes fases que lo conforman. Esta evaluación debe abordarse desde el punto de vista de “¿Cómo debe ser?”, lo cual garantiza que la aplicación del análisis se distinga en uno u otro objeto de estudio por la manera de analizarlo.

Teniendo en cuenta las políticas públicas, montos y recursos básicos asignados a estas entidades por el Estado, así como la gestión que hacen ellas para el logro de los objetivos proyectados el proceso de valoración integral y de sistematicidad debe darse paso a paso en cada fase a partir de los indicadores, de forma tal que sobre la base de la programación en el anteproyecto posibilite su realización desde la fase de aprobación y notificación, permita la ejecución y el análisis real de lo programado y sea este un aspecto importante para la liquidación y cierre efectivo de la evaluación integral del proceso con el índice integral. (Furniel Furniel & Pelegrín Mesa, 2016).

Para la referida autora la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas, se manifiesta en la estructura del proceso presupuestario debe cumplirse y estar presentes en todos y cada uno de los análisis y valoraciones que de este se haga como proceso que es; los contenidos y tareas de cada una de las fases deben retroalimentarse de forma sistemática y recursiva en y durante cada una de ellas y la sistematicidad de los contenidos de las tareas de cada una de las fases propiciará el cumplimiento de las metodologías que establecen cómo ejecutar el proceso presupuestario, esto constituye un elemento importante para el cumplimiento del enfoque integral.

De todo lo anteriormente abordado, se fundamenta el uso de indicadores como herramientas de evaluación, no solo para el sector presupuestario, sino también para el resto de las actividades económicas que condiciona el carácter integral de los procesos.

El uso de indicadores constituye una práctica común en la gerencia pública moderna. Actualmente, el concepto de indicador está estrechamente relacionado con la toma de decisiones en los procesos de planeación y presupuesto de las entidades públicas. Esto

debido a su capacidad de generar información objetiva en torno al avance físico en la ejecución de los diferentes proyectos, programas y políticas públicas.

Un indicador puede considerarse un instrumento a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

Para Wautiezet, et al., (2001) y citados por (Furniel Furniel, 2015), un indicador es una señal que muestra una tendencia. Es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permite representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas, los sistemas productivos, etcétera.

El indicador es la evidencia que facilita la medición de los resultados, o de lo que se espera alcanzar, en un programa o proyecto social. Estos resultados están referidos a los "cambios logrados" por la intervención y pueden considerarse los "productos o servicios" generados por el programa o proyecto. (Picado Gatgens, 1997).

Un gran número de autores como (Las Heras & Pérez Rojas, 2008), (Flores Jiménez & Flores Jiménez, 2008), han aportado valiosos resultados en la evaluación de la actividad presupuestaria, otros como (Fernández Sánchez, 2010), (Medianero Burga, 2010), (Gil Basulto, 2010), (Torres Mora, 2011), (Cobián Belasco, 2012), (Peña Guerrero, 2012), (Núñez Guzmán, 2013) y (Parodi de Camargo, 2013), tienen aportes importantes en cuanto a indicadores de gestión económica en general, pero adolecen de valoraciones y enfoque integral.

Especialmente los trabajos de (Las Heras & Pérez Rojas, 2008), están dirigidos a los indicadores de evaluación presupuestaria, pero no dejan explícito el proceder valorativo e integral del proceso presupuestario a través de su ciclo de vida.

Por otra parte, en el Manual Finanzas al Día, se especifican las tareas y contenidos a desarrollar en cada una de las fases del proceso presupuestario. Los artículos disponen las metodologías e incluso especifican que el informe de evaluación del presupuesto debe reflejar el análisis periódico de su ejecución. Sin embargo, este manual no concibe una alternativa que oriente cómo realizar la evaluación integral del proceso presupuestario, a través de un instrumento e indicadores que contemplen cada una de las fases y del proceso en general.

El cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la

Revolución, implica garantizar los sistemas de administración financiera que contribuyan a una mayor eficiencia en la gestión económica y de dirección, de ellos se identifican relacionados con la planificación, administración, uso y control del presupuesto: Lineamiento 1, 2, 44 y 171 (Partido Comunista de Cuba, 2021).

La resolución No. 241/2013, del Ministerio de Finanzas y Precios, en su capítulo VIII establece el análisis y evaluación de la ejecución mensual del presupuesto por partidas y elementos de gastos; en el capítulo IX se describe la elaboración del informe de liquidación del Presupuesto del Estado, con el informe valorativo del comportamiento de la ejecución del Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal y los contenidos que deben incluirse; la misma fue derogada en el año 2015 por la Resolución 55, este tipo de estudio normado tiene periodicidad anual, sin embargo, son insuficientes las orientaciones en relación a cómo proceder en los análisis y la evaluación para las fases de elaboración y aprobación del presupuesto, lo que limita el carácter integral del mismo.

La resolución No.254/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece la metodología para la elaboración de los anteproyectos de Presupuesto las instrucciones tanto de carácter general como específico para la confección de cada uno de los modelos que la integran. Esta resolución fue derogada en el año 2014 por la resolución 371 y en su lugar se establece, con periodicidad anual, la metodología para la planificación del presupuesto del estado. Sin embargo, no presenta una herramienta que permita el análisis y la valoración como fases del proceso.

En las entidades gubernamentales también se usan indicadores como herramientas para la toma de decisiones y el control de la gestión pública; los mismos permiten conocer, analizar y actuar; además de emplearse como herramienta de aprendizaje mediante la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo del proceso presupuestario, y en la mejora de futuras intervenciones.

Existen diferentes tipos de indicadores que permiten evaluar la gestión o el desempeño de las intervenciones según (Medianero Burga, 2010), algunos de ellos se describen a continuación:

- Indicadores cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades y tienen ventajas reconocidas (Pacheco, et al., 2002), dígase, facilitan la identificación de tendencias y la proyección organizacional, permiten elaborar un diagnóstico rápido y objetivo de la organización, visualizar los datos históricos de la

organización y su interpretación y relacionar información proveniente de diferentes áreas organizacionales, lo que hace posible una visión integral de la institución.

- Indicadores cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente, estados de opiniones, juicios valorativos y personales sobre algo.
- Indicadores de resultados e indicadores de procesos: esta clasificación se establece en función del momento en que el factor clave es medido por un determinado indicador. Un indicador de proceso mide “lo que está pasando”, mientras que un indicador de resultado mide de alguna forma “lo que ha pasado” (Furniel Furniel, 2015).
- Indicadores de gestión presupuestaria: refieren la medición de la actividad pública para las administraciones gubernamentales que se efectúan a través de indicadores de rendimiento mediante los cuales el evaluador puede formarse una idea sobre el grado de eficiencia y eficacia con que los programas, proyectos, y operaciones están siendo o han sido ejecutados (Las Heras & Pérez Rojas, 2008).
- Indicadores de eficiencia: parten de relacionar dos parámetros de productividad, se muestra tanto la mejor combinación, como el menor uso posible –en función de la tecnología elegida- de insumos reales y recursos financieros necesarios para la optimización de la producción de bienes y servicios (Furniel Furniel, 2015). Representan también un análisis de los resultados con relación al costo; es decir, análisis de la transformación de los insumos en productos mediante la realización de determinadas actividades (Medianero Burga, 2010).
- Indicadores de eficacia: están destinados al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es el grado en el cual se logran las metas físicas y financieras de una intervención (Medianero Burga, 2010).

Es opinión de la autora de la investigación y a partir de criterios autorales de (Medianero Burga, 2010), (Santana Mata, 2014) y (Furniel Furniel & Pelegrín Mesa, 2016) que los indicadores de evaluación presupuestarios encontrados en la literatura, deben cumplir con características como, especificidad, explícitas, disponibilidad para varios años, relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, claros, técnicamente sólidos y siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Los indicadores están enfocados a evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de las

unidades presupuestadas referentes a su economía, así como valorar el desempeño en el cumplimiento de sus objetivos y metas fijadas en cada uno de los ámbitos de acción de las actividades programadas.

El proceso presupuestario, su evaluación e indicadores de medición en el sector público evidencian un desarrollo terminológico, matizado por las necesidades particulares de cada uno de los países. En Iberoamérica existe un relativo desarrollo, entre ellos se destacan España, Chile, Argentina, México, Colombia y Cuba y que será abordado en el siguiente epígrafe.

### **1.3 CONSIDERACIONES GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS EN EL MUNDO, CUBA Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

El presupuesto constituye una categoría económica que refleja determinados aspectos de las relaciones de producción, que ejercen influencia activa en el proceso de reproducción social. El presupuesto representa los fondos financieros centralizados; constituye el plan rector y coordinador con relación a los demás planes financieros.

El Presupuesto del Estado satisface necesidades públicas con el fin de distribuir los recursos económicos necesarios, que pueden y deben estar dirigidos a la estabilidad y progreso económico y a una justa distribución de la renta y la riqueza.

Para García, et al. (2000) y citados por (Méndez, 2013), el presupuesto del estado desde el punto de vista político muestra en todos los sentidos la labor gubernativa, funciones y prioridades del esquema estructural del Estado.

Otro aspecto importante es abordado por (Hernández Castillo, et al., 2012) cuando plantean que “el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, organizar, ejecutar y controlar” (p. 5)

Dentro de las funciones se encuentran:

- Obtener mejor control financiero de la organización ya que este permite comparar los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar diferencias.
- Garantizar la gestión financiera de la organización, pues funciona como coordinador de las acciones y los objetivos propuestos.
- Desempeñar roles preventivos y correctivos dentro de la organización.

Sus objetivos están dirigidos a:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la entidad debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos para comprobar si la gestión financiera fue correcta.
- Fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Para los autores (Furniel Furniel & Pelegrín Mesa, 2016) la concepción a nivel internacional del presupuesto coincide en su contenido y estructura; aunque existen algunas diferencias adecuadas a los contextos en cada país con relación al proceso de presupuestación, que evidencian sus particularidades.

En Europa el presupuesto general de las comunidades europeas recoge todos los ingresos y todos los gastos de la Unión. Tiene características propias que lo distinguen de los presupuestos de los Estados miembros: su magnitud, la estructura de los gastos y el equilibrio entre ingresos y gastos, lo cual no permite el endeudamiento como en el caso de los presupuestos nacionales.

Siguiendo la idea de (Furniel Furniel & Pelegrín Mesa, 2016) el presupuesto está dividido en seis secciones que, a su vez, incluyen un estado de ingresos y otro de gastos y que corresponden: al Parlamento europeo, al Consejo, a la Comisión, al Tribunal de Justicia, al Tribunal de Cuentas, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones.

Dentro de los recursos propios con que cuenta La Unión Europea para financiar sus políticas están los tradicionales, verdaderos impuestos comunitarios, que representan el 16% del total de los ingresos; además del Impuesto de Valor Agregado (IVA) con un 38% y el Producto Neto Bruto (PNB) con un valor relativo del 43%; todos constituyen las principales contribuciones nacionales a las arcas comunitarias.

En relación con los gastos, todas las secciones del Presupuesto incluyen los créditos administrativos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Se ha mostrado una modificación de la estructura y presentación del Presupuesto dentro del marco de la reforma general de la Comisión: el presupuesto por actividades que con este nuevo sistema los gastos (administrativos, operativos y de personal) se reagrupan por actividades, en lugar de la clasificación tradicional de gastos administrativos y operativos.

En Latinoamérica se presenta un panorama que en algunos aspectos difiere en la concepción del proceso presupuestario; por ejemplo, en la República Dominicana el

proceso de planificación comienza con el diseño de una estrategia fiscal basada en políticas y programas fiscales. Este proceso es dirigido por la Sección Técnica Presupuestaria a través de la Oficina Nacional de Presupuesto, ambos adscritos a la Presidencia. Estas políticas y programas luego se articulan en un plan de presupuesto (Furniel Furniel, 2015). Lo referido a la planificación y elaboración presupuestaria, está a cargo de la Oficina Nacional de Presupuesto, una oficina de la Sección Técnica Presupuestaria, lo que dificulta la coordinación entre las funciones de ejecución y elaboración de informes de apoyo realizados por la Secretaría de Finanzas.

El presupuesto ordinario es elaborado por la Oficina Nacional de Presupuesto y el presupuesto de gastos de capital por la Oficina de Planificación, sin embargo, la primera es responsable de consolidar y presentar el presupuesto anual al Congreso para su aprobación. El proceso anual de formulación presupuestaria en la República Dominicana comienza en marzo para el presupuesto correspondiente al año subsiguiente, lo que da un total de siete meses para el proceso de elaboración, antes de presentarse el presupuesto al Congreso en noviembre.

A modo general y como criterio de la autora de esta investigación los presupuestos de cualquier lugar del mundo desempeñan un papel vital en los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo, de igual manera resulta esencial su estudio desde sus particularidades en Cuba y que se abordan a continuación.

En Cuba el Decreto-Ley 192 de la Administración Financiera del Estado, norma el sistema presupuestario, vigente desde el 8 de abril de 1999; el mismo derogó a la Ley 29 del 3 de julio de 1980 para dar respuesta a las transformaciones económicas, financieras, sociales y políticas imperantes en la década de los años 90 del siglo pasado.

Después del derrumbe del campo socialista en Europa del Este, con el recrudecimiento del bloqueo norteamericano y a partir de la compleja situación financiera que atravesaba Cuba, el déficit presupuestario afectó negativamente las finanzas internas. Con la aprobación de la Ley No 113 del sistema tributario, la política fiscal comienza a jugar un papel protagónico dentro de las finanzas internas de Cuba. Sin embargo, a pesar de las difíciles condiciones se privilegian las divisiones que realizan las actividades sociales.

En Cuba se establecen con carácter obligatorio por el Ministerio de Finanzas y Precios, tres metodologías para garantizar uniformidad en las diferentes fases del proceso

presupuestario, así como la obtención de la información que brinde los elementos necesarios para la toma de decisiones y para el adecuado control a saber:

- Resolución 180/11 derogada por Resolución 45/12. Pone en vigor la metodología general para la elaboración, notificación, desagregación y programación del Presupuesto del Estado.
- Resolución No. 169/11 derogada por Resolución 57/12, 241/13, 55/15. Establece la metodología general para el análisis y evaluación de ejecución y liquidación del presupuesto del Estado.
- Resolución No. 140/04, derogada por Resolución 55/13, 514/19. Pone en vigor la metodología para la verificación presupuestaria.

En el Presupuesto del Estado se consigna el estimado de los recursos financieros y gastos previstos por el Estado para el año presupuestario y destinado al desarrollo económico-social y al incremento del bienestar material. Está destinado a satisfacer necesidades sociales como: Defensa nacional, seguridad social, salud, vivienda, educación, energía, recursos naturales y medio ambiente, ciencia y tecnología, e intereses de la deuda pública, etc.

El Estado precisa de los ingresos públicos que constituyen los recursos para poder satisfacer las necesidades y que provienen de diversas fuentes de la sociedad.

Es discutido y aprobado anualmente por la Asamblea Nacional del Poder Popular y rige desde el primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. El Ministerio de Finanzas y Precios es el organismo rector del sistema presupuestario, desempeñando variadas y específicas funciones relacionadas con la elaboración, ejecución, control y liquidación del Presupuesto del Estado.

Los gastos y las clasificaciones de recursos financieros en el presupuesto deben ser uniformes para todo el sistema, de manera que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones y posibiliten el control de la recaudación y de la eficiencia con que se administran los recursos públicos a nivel nacional y local. En el Presupuesto del Estado se incluye un fondo de reserva a disposición del Ministerio de Finanzas y Precios y de los Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, este fondo está destinado a sufragar gastos que no hayan podido preverse al aprobarse el Presupuesto del Estado, fijándose el monto del mismo en la ley anual del Presupuesto del Estado.

Sobre la base de todas las propuestas de anteproyectos recibidas y con los ajustes que se estimen necesarios hacer, el Ministerio de Finanzas y Precios confecciona el anteproyecto del Presupuesto del Estado, del Presupuesto Central y del Presupuesto de la Seguridad Social y lo expone al Consejo de Ministros que es el encargado de presentar el Proyecto de Ley del Presupuesto del Estado a la Asamblea Nacional para su aprobación. Posteriormente el Ministerio de Finanzas y precios notifica el presupuesto aprobado a los órganos y organismos del Estado y fija los límites de gasto con carácter directivo.

El Presupuesto del Estado está conformado por: el presupuesto central, para la seguridad social, los provinciales y municipales.

El presupuesto central que se nutre de todos los recursos financieros provenientes de las personas ya sean naturales o jurídicas cuya recaudación tenga derecho a percibir, de acuerdo con la política de distribución de estos recursos que se establezca legalmente, contando además con recursos provenientes del crédito público, donaciones y dividendos. El presupuesto para la seguridad social es independiente, los recursos financieros del mismo provienen de la contribución a la seguridad social que efectúan los contribuyentes, así como otros ingresos acordes con la legislación vigente. Además, puede recibir transferencias del presupuesto central para cubrir el desequilibrio entre sus ingresos y gastos. Los gastos se corresponden con las prestaciones monetarias a las que tienen derecho los trabajadores y su familia de acuerdo a lo establecido por la legislación de la Seguridad Social.

Los presupuestos provinciales constituyen el estimado de los recursos financieros y los gastos de los Órganos Provinciales y Municipales del Poder Popular para un año presupuestario, es decir que el Presupuesto Provincial es la suma del Presupuesto de la Provincia y los presupuestos de los municipios que integran la provincia. Las fuentes de recursos financieros de los presupuestos de las provincias y de los municipios lo constituyen los ingresos cedidos, la participación en ingresos del Presupuesto Central y las Transferencias directas.

Los presupuestos son importantes para la mayor parte de los sistemas de control. Cuando se administran con inteligencia los presupuestos: Obligan a la planeación, proporcionan criterios de desempeño, fomentan la comunicación y la coordinación, minimizan el riesgo de las operaciones de la organización, indican cuanto se necesita para llevar a cabo actividades y controla los ingresos y los gastos.

Estas ventajas bien aprovechadas pueden constituir herramientas para ser utilizadas racionalmente por las direcciones a todos los niveles para mejorar su gestión presupuestaria.

En el caso especial de la educación el gasto público desempeña un papel preponderante para el logro de su misión en la sociedad. Asimismo, teniendo en cuenta este tema como prioridad, muchos países en el mundo dedican una parte importante, y cada vez más creciente, de recursos financieros para potenciar los parámetros e índices de eficiencia, eficacia y efectividad en la educación en aras de perfeccionar su gestión.

En el caso especial de las universidades, la gestión, según Galarza López y Almuiñas Rivero debe ocuparse del desarrollo integral de la institución para cumplir con eficacia y eficiencia su función social, perfeccionando sus relaciones internas y con el medio exterior, convirtiéndola en un relevante medio cultural de su entorno comunitario (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2020).

Entre los referentes metodológicos, se reconocen cuatro dimensiones de la gestión educativa propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2011). Los autores (Rodríguez, et al., 2021) asumen las dimensiones de la siguiente forma:

- Dimensión institucional provee un marco para sistematizar las conductas de los miembros de la comunidad universitaria, al tomar en cuenta los aspectos propios de la estructura formal (organigramas, división del trabajo, uso del tiempo y espacios, entre otros), y los de la estructura informal (vínculos y formas de relacionarse). Verifica que exista una congruencia entre las políticas institucionales que norman el comportamiento de la comunidad y los principios y la visión institucional.
- Dimensión administrativa abarca todas las funciones, acciones y estrategias relacionadas con el manejo de los recursos disponibles (humanos, materiales, económicos y tiempo), con vista a su obtención, distribución, articulación y optimización. Abarca la información relacionada con todos los miembros de la organización, así como el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el propósito de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Dimensión pedagógica se refiere a las actividades propias de la organización que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores

construyen con el conocimiento y los modelos didácticos; desatándose las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes y los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

- Dimensión comunitaria apunta a las relaciones establecidas entre las IES con la comunidad local y otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles y gremiales. Incluye los programas de proyección social de la IES y su integración y participación en la cultura comunitaria. Se resalta la extensión universitaria, como artífice fundamental de esta dimensión, y vista como extensión bibliotecaria, se dirige a la creación de valores culturales, la conservación de los valores creados, la difusión y el disfrute y tiene como objetivo el de contribuir a la elevación de la cultura general.

Como parte importante de la gestión universitaria la dimensión administrativa destaca por el manejo eficiente de los recursos disponibles y que son centro de atención en esta investigación. En Cuba, el desarrollo alcanzado por la educación y sus transformaciones, durante más de 62 años, son resultado de la política del gobierno, que como derecho constitucional asegura que todo ciudadano tenga educación gratuita y de calidad para toda la vida (Alpízar Santana, 2012), desde los niveles preescolar, primario y medio, hasta los estudios superiores, y garantiza del Presupuesto del Estado para la educación, fondos que superan el 20 % del presupuesto público cada año.

Asimismo, la educación superior cubana se distingue por el financiamiento estatal y la asignación de recursos (Alpízar Santana, 2013). La universidad cubana tiene como principal fuente de financiamiento el Presupuesto del Estado, además de contar con otras y diversas fuentes autorizadas como importante complemento a la ejecución de sus gastos.

(Espí Lacomba, et al., 2018) expresa que todas las Instituciones de Educación Superior (IES) en Cuba son estatales (públicas) y sus propias características hacen que su modelo de financiamiento contenga singularidades con respecto a otros países. El modelo cubano contiene un presupuesto en el que se plantean los gastos a incurrir en el año fiscal, así como los ingresos previstos por el servicio social no mercantil de la educación.

Por otra parte, la base para el financiamiento de los gastos en las universidades se realiza sobre la base de la confección de un plan anual que se fundamenta en los criterios de comportamiento histórico del gasto y sus tendencias, la aplicación de normas unitarias de

gastos de acuerdo a grupos presupuestarios normados y el uso de la técnica para elaborar el presupuesto.

Los fondos aprobados en los presupuestos cada año se ejecutan en las universidades, las cuales tienen independencia económica y son responsables de la utilización de los recursos en el cumplimiento de sus objetivos. Son asegurados el debido registro y control de los gastos de acuerdo a las normas contables y financieras vigentes, sobre los que periódicamente se debe rendir cuenta, incluyendo el cumplimiento de indicadores de eficiencia (Alpizar Santana, 2013).

Los datos de la serie histórica del presupuesto ejecutado durante los años 2015-2021 presenta un crecimiento sostenido del 582% planificado y 580% de forma real, cifras que hablan del respaldo financiero del gobierno a la educación superior cubana, destacando que en el año 2021 se inició el proceso de reordenamiento de la economía cubana. De forma general se aprecia un cumplimiento promedio de la ejecución del 98.5%; la subejecución promedio del periodo abarcó los años del 2015 al 2018, 2020 y 2021 con un valor de 97.5% y solo en el año 2019 se logra sobre-ejecutar el presupuesto con un 101.2%. Las bases para la elaboración del presupuesto y su aprobación se relacionan con el nivel de actividad condicionado por la matrícula de estudiantes de pre y posgrado en lo fundamental, y tienen en cuenta además otros factores a saber: el número de estudiantes internos, el tipo de carrera y su complejidad, el nivel de desarrollo alcanzado en las actividades científicas y los centros de investigación, los compromisos establecidos con las demandas del gobierno central y territorial, la ubicación territorial, las características de las instalaciones del campus universitario, las actividades extracurriculares, así como otras misiones de la universidad.

Existen mecanismos y procedimientos que regulan y controlan la política aprobada para la educación superior, mediante el uso del presupuesto y los recursos materiales, sujetos a un riguroso sistema de control y auditorías –de carácter interno y externo– y al control gubernamental. Se realizan también verificaciones fiscales y comprobaciones al gasto público, que constituyen instrumento para evaluar el empleo de los recursos presupuestarios y los programas de mejora como garantía ineludible de respaldo a la correcta utilización de los recursos presupuestarios aprobados para la educación superior. Otras fuentes de financiamiento como complemento al Presupuesto Estatal han jugado un importante rol en el desarrollo de la universidad cubana, especialmente las que a divisas

extranjeras se refiere. En este caso, las universidades han demostrado que tienen importantes potencialidades y fortalezas para incrementar los fondos obtenidos por su captación, con eficiente y eficaz gestión para emplearlos adecuadamente, lo que reclama, estrategias, acciones, medición de resultados y el empleo de incentivos para su incremento sostenido.

Disponer de financiamiento no es suficiente, si no se logra su empleo acertado y conveniente con un uso racional, y solo se destina a objetivos y programas que constituyan prioridades y aseguren alcanzar metas superiores en cada período.

Independientemente de la fuente y los destinos, el financiamiento de la educación superior cubana ha sido soporte del desarrollo y ha impactado en los resultados cualitativos y cuantitativos, sobre los que se rinde cuenta periódicamente a la sociedad mediante los ejercicios parlamentarios.

En resumen y al referirse a la educación superior cubana (Alpízar Santana & Ramos Carrillo, 2018), advierten que:

Constituye una de las conquistas del proceso revolucionario que se distingue por el financiamiento estatal y la asignación de recursos para los procesos sustantivos y para la renovación, ampliación y mantenimiento de la infraestructura, utilizándose, además, vías para captar financiamiento complementario. (p. 122)

### **CONCLUSIONES PARCIALES**

- Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución imponen un tratamiento integral para la evaluación del proceso presupuestario en busca de eficiencia y eficacia en el sector presupuestado con fuerza en la educación superior.
- El estudio teórico realizado permitió develar las carencias técnicas, metodológicas y prácticas en cuanto al análisis del ciclo de vida del proceso presupuestario en el campo de la ciencia que limitan la evaluación integral de este proceso.
- Se evidencia la necesidad del empleo de un sistema de indicadores y de un índice integral que permita la evaluación del proceso presupuestario.

## **CAPÍTULO II.-Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado**

Este capítulo tiene como objetivo diagnosticar el proceso presupuestario, su evaluación y control en las universidades cubanas. En un primer momento se realizó el diagnóstico del proceso presupuestario en las universidades, para en un segundo punto abordar la estructura metodológica del procedimiento seleccionado para la evaluación presupuestaria a través de los indicadores y el índice integral de (Furniel Furniel, 2015) con las adecuaciones propuestas para su aplicación según criterio de Mata Varela (2016).

### **2.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS DURANTE EL PERIODO 2016-2021**

En Cuba, el financiamiento de las instituciones de educación superior es una responsabilidad del Estado y, consecuentemente se respalda con el Presupuesto que incluye la gratuidad de los servicios académicos, de los libros y materiales docentes. El acceso a la universidad otorga automáticamente el derecho al resto de los servicios y a recibir un estipendio mensual, según el nivel académico y otras retribuciones por ayudantías a la docencia, así como también un sistema de préstamos, reintegrable o no, de acuerdo con el análisis económico-social que cada institución hace del estudiante.

La mitad de las instalaciones en el campus de las universidades se dedican a necesidades extracurriculares, como comedores, residencias estudiantiles, instalaciones para brindar servicios médicos, teatros, salas de video, áreas de recreación y juegos para el desarrollo de actividades culturales, festivas, y de entretenimiento deportivo y otras edificaciones para servicios de apoyo, cuyos gastos corren a cargo del presupuesto del Estado (Alpízar Santana & León Guerra, 2013). De igual manera, se aplican los conceptos de gratuidad a los profesionales cubanos que se superan en programas de posgrado académico.

Los laboratorios, bibliotecas, redes de información y la infraestructura que soportan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, están en función de los procesos sustantivos universitarios, así como la gestión y de los servicios que los aseguran. Las bases para la elaboración del presupuesto y su aprobación se relacionan con el nivel de actividad, en este caso la matrícula de estudiantes de pre y posgrado; y se tienen en cuenta, además, otros factores como: el número de estudiantes internos, el tipo de carrera y su complejidad, el nivel de desarrollo alcanzado en las actividades científicas y los centros de investigación, los compromisos establecidos con las demandas del gobierno central y

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

territorial, la ubicación territorial, las características de las instalaciones del campus universitario, las actividades extracurriculares, así como otras misiones de la universidad.

Dado que el Estado financia a las universidades con el fin de que puedan garantizar su misión ante la sociedad, estas instituciones tienen la obligación de desarrollar con calidad las actividades para las que fueron creadas; a la vez que deben lograr una administración eficiente de los recursos puestos a su disposición, cumplir disciplinadamente y con rigor las etapas del proceso de planificación, organización, ejecución y control del presupuesto. Deben rendir cuenta y mostrar con transparencia pública la toma de decisiones sobre el empleo de los recursos, lo que no se limita a los fondos asignados por el Estado.

A continuación, se muestran los resultados de la ejecución de este proceso durante el periodo 2016-2021. Los rangos para evaluar la calidad de la ejecución presupuestaria están fijados por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), dígase, [0 % a 60 %] es malo, [61 % a 80 %] es regular, [81 % a 99 %] es bueno y [100 %] excelente.

La tabla 1 ilustra la ejecución del presupuesto total de gastos corrientes con una marcada tendencia al crecimiento constante tanto de forma planificada como real, con valores relativos al cumplimiento del plan entre 91,5 y 101,2 % y que califican este proceso como excelente. Sin embargo, el menor valor de la serie se presenta en el año 2018 con un ejercicio total de \$766 521,9.

### Tabla 1.

*Ejecución del presupuesto total de gastos corrientes en las universidades cubanas durante el periodo 2016 – 2021*

| Ejecución | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020      | 2021      |
|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Plan (MP) | 786622,1 | 837685,9 | 837763,3 | 965239,7 | 1270215,8 | 4863073,2 |
| Real (MP) | 784953,1 | 833475,8 | 766521,9 | 976775,4 | 1257737,7 | 4744355,7 |
| %         | 99,8     | 99,5     | 91,5     | 101,2    | 99        | 97,6      |

**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2021). Análisis Económico Financiero cierre diciembre 2016-2021.

La ejecución del presupuesto en el Ministerio de Educación Superior (MES) por partidas y elementos del gasto, dígase, materias primas y materiales, combustible y lubricantes, energía, viáticos y servicio de mantenimiento y reparaciones constructivas se mueven en el intervalo comprendido entre 96,6 y 101% calificándolo como excelente (tabla 2).

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

**Tabla 2.**

*Ejecución del presupuesto por partidas y elementos del gasto durante 2016-2021*

| Ejecución | MPyM     | CyL     | Energía | Viáticos | SMyRC    |
|-----------|----------|---------|---------|----------|----------|
| Plan (MP) | 552030,6 | 20565,3 | 46789,0 | 54076,8  | 426057,9 |
| Real (MP) | 553337,5 | 19858,3 | 46191,8 | 52870,1  | 430490,6 |
| %         | 100,2    | 96,6    | 98,7    | 97,8     | 101      |

**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2021). Análisis Económico Financiero cierre diciembre 2016-2021.

**Leyenda:**

**MPyM:** Materias Primas y Materiales

**CyL:** Combustible y Lubricantes

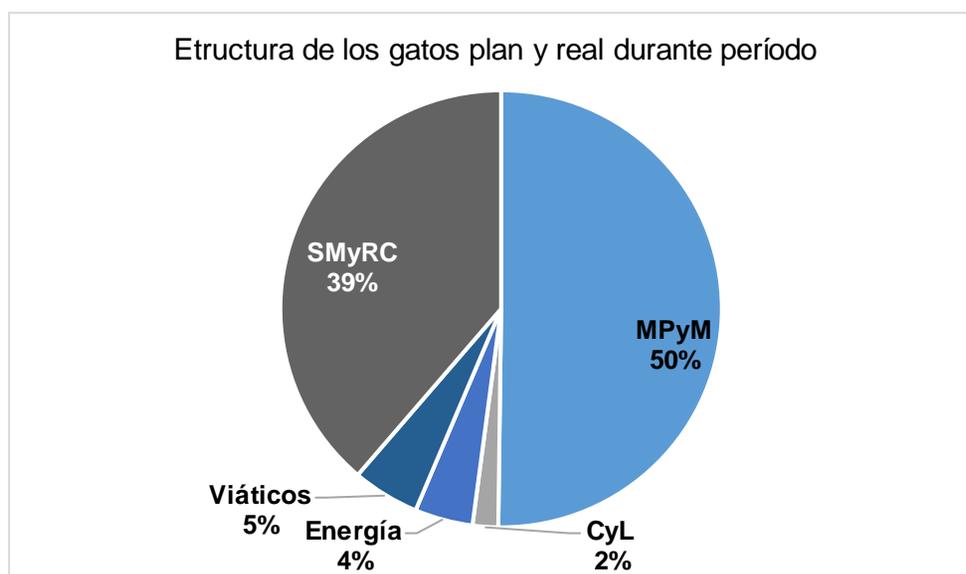
**SMyRC:** Servicio de Mantenimiento y Reparación Constructivo

La estructura de los gastos durante el periodo de análisis es como sigue: 50% materias primas y materiales, seguido de los servicios de mantenimiento y reparación constructivo (39%) y en menor medida, viáticos (5%), energía (4%) y combustible y lubricantes (2%), esta estructura se mantiene de forma real (figura 2). La partida materias primas y materiales muestra, durante todo el periodo, una subejecución promedio del 99.07% a nivel de ministerio, y las mismas están concentradas en los años 2017, 2018, 2019 y 2021 con sobrejecuciones puntuales en los años 2016 y 2020; la UCf sobre-ejecutó la partida con valores de 110.6%, 126.6%, 114.6% y 102.6% respectivamente en los años 2016,2017,2018 y 2020, mientras que en los 2019 2021 se cumple con lo planeado al 100%, aspecto que debe ser revisado para garantizar la disciplina presupuestaria y el cumplimiento de lo estipulado en la Ley del Presupuesto del Estado.

Asimismo, la partida combustibles y lubricantes ejecuta un promedio de 96.6 % durante el periodo a nivel de país. La ejecución es calificada de buena sin embargo, existen universidades con afectaciones en la compra de este recurso pues el plan aprobado se realizó a partir de las necesidades mínimas para el funcionamiento de las instituciones educativas y donde la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” (UCf) muestra una de las más baja tasa de ejecución en el año 2016, con tan solo el 74.2%, no obstante, para los años 2017, 2018, 2019 y 2021 los valores se incrementan hasta 97.3, 97.7, 99.2 y 99.6% respectivamente, y en el año 2020 muestra una sobre-ejecución del 101.8%

**Figura 2**

Estructura de los gastos planificados y reales para el periodo 2016-2021 del Ministerio de Educación Superior



**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2021). Análisis Económico Financiero cierre diciembre 2016-2021.

La partida energía fue ejecutada a nivel de ministerio en un 98.7% para ser calificada de buena. De forma puntual en el año 2016 el porcentaje ejecutado alcanzó el 96.7% condicionado en gran medida por la caída de este indicador hasta un 65.2% en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, este aspecto resulta muy peligroso en cualquier actividad presupuestada al estar íntimamente relacionado con los niveles de actividad y que casi siempre está condicionado por la incorrecta planificación realizada. Este aspecto fue mejorado sustancialmente en los años siguientes del periodo de estudio con tasas del 99.9% y hasta el 100%

Para los viáticos la ejecución promedio es del 95.8% entre los años 2016 – 2021. Es indispensable mantener el control razonable sobre esta partida pues, aunque su comportamiento de forma general es calificado de buena según los parámetros establecidos hay centros de educación superior que presentan una ejecución muy baja entre ellos destaca la UCf con tipos de 84.9% y 88.2%, en los años 2016 y 2018 respectivamente, mientras que, en el 2017, 2019, 2020 y 2021 su valor sube hasta el 99.6%, 100%, 107.1 y 99.9% respectivamente.

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

La partida de servicios de mantenimiento y reparación constructiva resultó ser la de mayor ejecución a nivel de ministerio con un 101%. La UCf de forma puntual muestra para el periodo una sobre-ejecución del 108.6 y 113.3% en los años 2016 y 2018 mientras que en el 2017 y 2020 cumple con lo planificado, no obstante, en los años 2019 y 2021 se comprueba una subejecución de forma relativa de 97.8 y 84.6% respectivamente que permite evaluar el rubro de excelente a nivel ministerial.

Los ingresos al presupuesto del Estado, provienen de las ventas de productos y servicios autorizados en el objeto social de las unidades presupuestadas y aprobados por el Ministerio de Economía y Planificación, así como otras ventas y servicios cobrados por las entidades. Para el periodo de estudio la tasa ministerial de ejecución planificada creció en un 354%, sin embargo, de forma real crece en un 278%. Al examinar de forma anual estos comportamientos y a este nivel de análisis, se aprecia en los años 2016, 2019 y 2020 un sobre cumplimiento del indicador con valores de 114.0%, 104% y 109% respectivamente, sin embargo, en los años 2017, 2018 y 2021 se contabilizan incumplimientos por valor total de 59 446.70 MP (92%) (tabla 3). En el caso particular de la UCf se verifica un sobre cumplimiento sostenido con tasas entre (111.38%; 141.4%), demuestra la atención prestada por la institución a esta variable del presupuesto (figura 3).

**Tabla 3**

*Ejecución de los ingresos al presupuesto del Estado durante el periodo 2016-2020*

| Ejecución | 2016     | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | Tasa de variación |
|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| Plan (MP) | 134030,4 | 147.741,8 | 145.782,7 | 157.424,6 | 196.076,0 | 608.428,8 | 354%              |
| Real (MP) | 152682,3 | 136.325,8 | 128.554,2 | 163.136,6 | 213.094,7 | 577.626,6 | 278%              |
| %         | 114%     | 92%       | 88%       | 104%      | 109%      | 95%       | 100%              |

**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2021). Análisis Económico Financiero cierre diciembre 2016-2021.

El presupuesto notificado por el MFP para los años de estudio estuvo comprendido en el intervalo de valor y expresado en miles de pesos de (22049,2; 87856.9), con una tasa sostenida de decrecimiento del 107.7%.

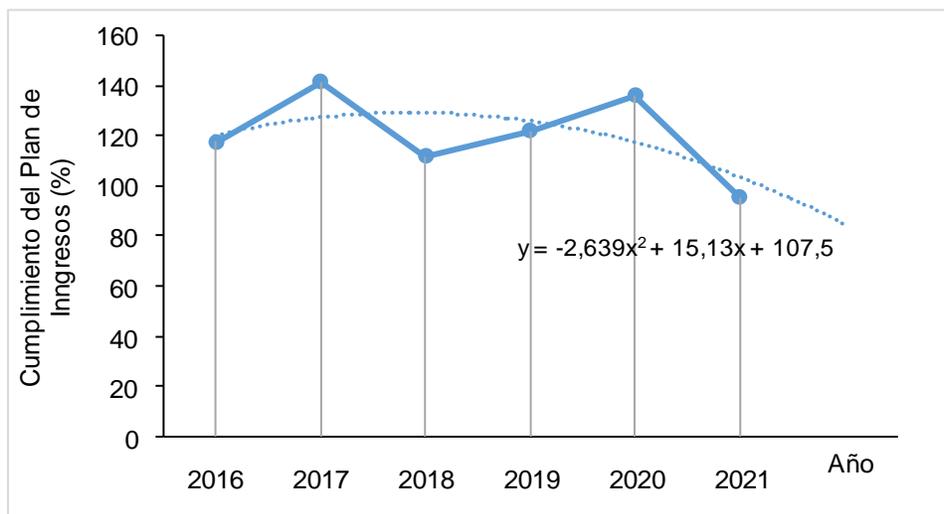
Durante los cinco años de análisis y a nivel de país se exhiben cifras que hablan de la ejecución física del presupuesto notificado por el MFP para financiar la educación superior en Cuba, el monto total ejecutado representó el 87% respecto al notificado (Anexo 1). En el caso particular de la UCf en el año 2016 se logró un porciento de ejecución real del 72.6%, en el siguiente año fue de 69.8%, en el 2018 de 89.2%, en el año 2019 fue solo del 25%, en el 2020 se logra el segundo mejor valor de la serie (85.9%) y en el 2021 fue de 76.9 %

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

que permite calificarlo de regular para todo el periodo de análisis con un valor promedio para el periodo de 69.9%.

### Figura 3

Análisis histórico del cumplimiento del plan de ingresos en la UCf durante el período 2016-2021



**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2021). Análisis Económico Financiero cierre diciembre 2016-2021.

## 2.2 VALORACIÓN CRÍTICA DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO

En el capítulo anterior se comentaba acerca la necesidad e importancia de la evaluación durante el ciclo de vida del proceso presupuestario. Se consideró retomar un conjunto de criterios autorales de diferentes organismos, departamentos y países, así como destacar el criterio de la autora respecto a la temática consultada, fundamentando su adecuación al contexto cubano (tabla 4).

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

**Tabla 4**

*Análisis conceptual del proceso presupuestario y su evaluación.*

| Fuente  | Criterio  | Reflexión  |
|---|---|--|
| Santos, Peralta y López, (2003).  | Relacionan los contenidos de las fases del proceso presupuestario.  | No consideran instrumentos que permitan la valoración integral de este proceso.  |
| Colectivo de Autores del libro: La Administración Financiera del Estado Cubano, (2003). | Contienen las metodologías que explican las fases del proceso presupuestario.   | En estas metodologías es insuficiente el tratamiento de la integralidad de las fases de este proceso.  |
| Rodríguez, (2005), México.  | Relaciona una serie de indicadores para realizar la valoración del proceso presupuestario.                            | No hace explícito cómo trabajar estos indicadores que permitan la valoración integral del proceso presupuestario.  |
| La Sección Técnica Presupuestaria de República Dominicana.                              | A través de diferentes departamentos se ejecutan las metodologías de las fases del proceso presupuestario.            | No conciben en el contenido de las metodologías la vía para lograr la integralidad del proceso presupuestario.   |
| Unión Europea.  | Realizan este proceso a través de diferentes organismos que son los encargados de examinar el proceso presupuestario. | Adolecen de una herramienta a través de la cual puedan evaluar la integralidad del proceso presupuestario.   |
| Perú.   | Define el proceso como las fases de: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación                    | No contemplan en la definición de su proceso la integralidad de este a través de sus fases.  |
| Colectivo de Autores del libro: Hacienda Pública, (2005).                               | Consideran el proceso presupuestario en cuatro fases.   | No se refleja a través de las fases el carácter integral del proceso presupuestario.   |
| Las investigadoras Flores y Flores, (2007).   | Abordan una metodología que contienen los contenidos de las fases del proceso presupuestario.                         | En los contenidos no se evidencia la integralidad del proceso presupuestario.  |
| Martínez, (2009).   | Elaboró una metodología para la evaluación del proceso presupuestario.  | La metodología no determina cómo lograr la integralidad del proceso presupuestario.  |
| Fernández, (2012).  | Desarrolla el contenido del proceso presupuestario estructurado en cuatro fases.                                      | El contenido adolece de una integralidad del proceso presupuestario.   |
| FurnielFurniel, (2015).   | Presenta una metodología basada en indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario.                | Propone indicadores que permiten una evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas que ayudan a efectuar valoraciones de la gestión económica. |

**Fuente:** Elaboración propia

Para (Furniel Furniel, 2015) el proceso presupuestario, presenta brechas tanto técnicas como metodológicas que impiden la correcta evaluación integral del proceso presupuestario. Estas brechas son:

---

Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

- Si bien existe consenso en que el proceso presupuestario se desarrolla a través de cuatro fases (elaboración, aprobación, ejecución y control), los análisis y valoraciones no están dirigidos a todas estas fases, y se centran en las fases de ejecución y liquidación, por tanto, se limita el carácter integral del proceso.
- Es insuficiente el tratamiento del análisis integral del proceso presupuestario a través de su contenido y estructura.
- Es insuficiente el tratamiento de indicadores, índice integral y su implementación a través de las fases que propicien la evaluación del proceso como un todo.
- Las metodologías que establecen cómo debe ejecutarse el proceso presupuestario están carentes de vías que permitan trabajar el análisis de la evaluación integral del proceso.

En el contexto cubano las brechas en relación con la temática, están dadas en lo fundamental por los siguientes argumentos:

- En el Decreto Ley No. 192, (1999) del Consejo de Estado en los artículos: 11, 17, 23 y 29 se desarrollan las tareas y contenidos de las fases del proceso presupuestario, pero no se especifica cómo evaluar integralmente el proceso.
- En la resolución No. 241/2013, del MFP, en el capítulo VIII denominado Análisis y evaluación de la ejecución mensual del presupuesto por partidas y elementos de gastos, se explica detalladamente cómo realizar el análisis y la evaluación de esta; en el capítulo IX se relacionan las informaciones a tener en cuenta para elaborar el informe de liquidación del Presupuesto del Estado, se explica cómo presentar el informe valorativo del comportamiento de la ejecución del Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal y los contenidos a considerar; pero son insuficientes estas orientaciones para proceder en la evaluación de las fases de elaboración y aprobación, lo que limita el carácter integral del proceso. La resolución No.254/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece como metodología para la elaboración de los anteproyectos de Presupuesto las instrucciones tanto de carácter general como específico para la confección de cada uno de los modelos que la integran; pero no presenta una herramienta que permita el análisis y la valoración como fase del proceso.
- El Manual Finanzas al Día (2015), especifica las tareas y contenidos a desarrollar en cada una de las fases del proceso presupuestario. Los artículos disponen las metodologías e incluso especifican que el informe de evaluación del Presupuesto

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

debe reflejar el análisis periódico de su ejecución. Sin embargo, este manual no concibe una alternativa que oriente cómo realizar la evaluación integral del proceso presupuestario, a través de un instrumento e indicadores que contemplen cada una de las fases y del proceso en general.

En el análisis realizado para evaluar integralmente la actividad presupuestaria, a partir de indicadores por fase, se consideró seleccionar la metodología (Furniel Furniel, 2015) por adaptarse a los requerimientos de la investigación, criterio que se sustenta en:

- La metodología se puede aplicar en cualquier unidad presupuestada del país.
- Provee un sistema de indicadores por fase lo que permite un enfoque integral del proceso, en busca de la mejora continua, que responde a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Para efectuar la evaluación integral de las unidades presupuestadas, la autora (Furniel Furniel, 2015) propone ocho indicadores, que están agrupados por las diferentes fases del proceso presupuestario, y un índice integral, sustentados estos en un procedimiento metodológico dado por cuatro momentos que permite su correcta aplicación. Estos momentos son: selección del grupo de trabajo, diagnóstico del proceso presupuestario, evaluación del proceso presupuestario con la definición de los indicadores y el índice integral y la mejora continua (figura 4).

El contenido de cada momento se describe a continuación:

### **Momento 1: Selección del grupo de trabajo**

Objetivo: Crear un grupo de trabajo preparado técnicamente para la evaluación integral del proceso presupuestario.

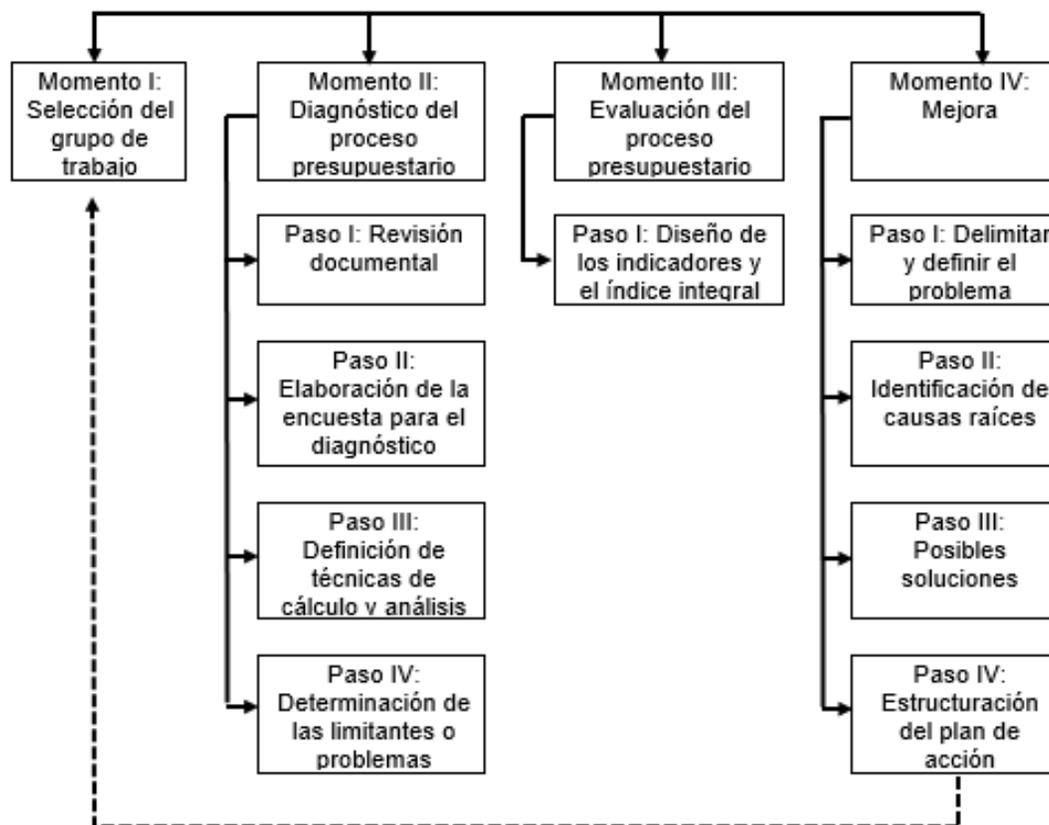
Información requerida: Características y trayectoria de los candidatos que integrarán el grupo de trabajo.

Técnicas a emplear: Revisión documental y encuesta.

Indicaciones metodológicas: Para la selección se partió de un grupo de especialistas de finanzas que propician la información necesaria tomando en consideración las siguientes categorías: especialistas de finanzas a diferentes niveles de dirección con conocimiento del proceso presupuestario, profesionales con años de experiencia en la actividad y responsables del diseño e implementación de procesos de planificación estratégica en el centro.

**Figura 4.**

*Metodología empleada en la elaboración del procedimiento*



**Fuente:** Elaborado a partir de (Furniel Furniel, 2015)

En el grupo seleccionado se identificarán dos roles: agente de dirección que tiene como tarea la coordinación y dirección del grupo de trabajo, y los agentes de equipos serán todas aquellas personas que participan en el conjunto de actividades a desarrollar.

Con respecto a la cantidad de especialistas no existe un criterio uniforme, aunque si coincidencia en que el mínimo debe ser 10, (a partir de estudios empíricos) y el máximo se sitúa en cantidades manejables (no más de 30). Los autores Dalkey (1969), Ziglio (1996) y Landeta (1999) y citados por (Furniel Furniel, 2015) y (Mata Varela, 2016) plantean que para obtener resultados consistentes es suficiente un pequeño grupo formado por 10 o 15 individuos.

Salida: Creación del grupo de trabajo para la evaluación del proceso presupuestario con enfoque integral.

### **Momento 2: Diagnóstico del proceso presupuestario**

Objetivo: Diagnosticar las limitantes para la evaluación del proceso presupuestario en

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

unidades presupuestadas.

Información requerida:

- Conocimiento de las fases del proceso presupuestario en las entidades presupuestadas.
- Resoluciones y normativas que establecen el contenido del proceso presupuestario.

Técnicas a emplear: Revisión documental, encuesta, técnicas de cálculo y técnicas de análisis.

Indicaciones metodológicas: Para llevar a cabo el diagnóstico del proceso presupuestario se realizará los siguientes pasos y se emplearán fundamentalmente las siguientes técnicas:  
Paso I: Revisión documental. Se deberá proceder a la revisión de las actas del consejo de dirección, informes de liquidación, informes de los análisis económicos y la proyección de los objetivos de trabajo, lo que permitirá diagnosticar la evaluación del proceso presupuestario a partir del criterio del personal que desde diferentes niveles en la dirección de finanzas y precios interactúan con el proceso presupuestario.

Paso II: Elaboración de la encuesta para el diagnóstico de la evaluación del proceso presupuestario. Tiene como objetivo elaborar la encuesta para el diagnóstico de la evaluación del proceso presupuestario, para dar cumplimiento al objetivo definido es necesario tener en cuenta los documentos rectores y normativos del Ministerio de Finanzas y Precios que establecen los contenidos del proceso presupuestario y los criterios de los expertos.

Paso III: Definición de las técnicas de cálculo y análisis de los resultados. Tiene como objetivo definir las técnicas de cálculo y análisis de los resultados atendiendo a las características de la información y de los resultados que se pretenden presentar. Se utilizarán para su procesamiento y presentación los paquetes estadísticos SPSS versión 15.0 y Microsoft Office Excel.

Paso IV: Determinación de las limitantes del proceso presupuestario. Persigue como objetivo determinar las limitantes o problemas del proceso presupuestario, siempre a partir de los criterios de los miembros del grupo de trabajo y las técnicas seleccionadas para el procesamiento del instrumento.

Salida: Relación de las limitantes de la evaluación del proceso presupuestario.

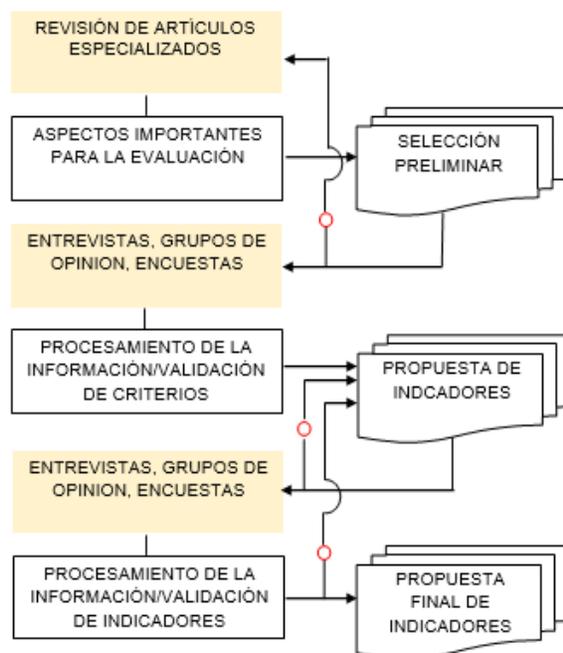
### **Momento 3: Definición de los indicadores y el índice integral**

La selección de indicadores le da forma y contenido a la evaluación integral del presupuesto. La figura 5 es un diagrama de flujo de las actividades a realizar y donde se

destacan en color los puntos de entrada de información al sistema y su procedencia.

**Figura 5**

*Selección de indicadores para la evaluación*



**Fuente:** Tomado de (Parodi de Camargo, 2013) y (Mata Varela, 2016)

Persigue como objetivo fundamentar el diseño metodológico de los indicadores y el índice integral para la evaluación del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas.

Información requerida:

- Referentes internacionales y nacionales asociados a indicadores, su construcción e implementación.
- Fuentes legislativas, normativas y metodológicas asociadas a su aplicación y valoración.

Técnicas a emplear: Revisión bibliográfica; Revisión documental; Encuestas; Herramienta: Microsoft Office Excel; Técnica estadística: La media y la moda y Técnica de análisis: Análisis de tendencia.

Indicaciones metodológicas:

Para llevar a la práctica el diseño de los indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario (IEIPP) de una forma ordenada y coherente, (Furniel Furniel, 2015) definió los indicadores que permiten la evaluación de cada una de las fases del proceso presupuestario y el índice integral, para ello propuso la definición de los descriptores para cada indicador: Nombre del indicador; fórmula de cálculo; qué expresa el indicador; fuentes

Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

de información; unidad de medida; nivel de referencia y responsable.

Luego de la correspondiente consultoría de experto y el desarrollo de las circulaciones necesarias durante el proceso se obtuvieron ocho indicadores que sus valores modales se encuentran entre cero y uno después de ser estandarizados por el método de valore límites, por fase estos son:

Fase de elaboración: Calidad del anteproyecto.

Fase de aprobación y notificación: Cumplimiento de la programación.

Fase de ejecución: Porcentaje de ejecución presupuestaria, Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad, Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores y Porcentaje de ejecución financiera del presupuesto.

Fase de liquidación y cierre: Cumplimiento del cierre presupuestal y Brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.

Para la formulación y determinación de los indicadores el grupo de trabajo tuvo presente las cualidades siguientes:

- **Sistémico:** Se aplica en todas las fases del proceso presupuestario en la entidad y es válido solo si interactúa entre sí armónicamente.
- **Sistemático:** Se establecen objetivos coherentes con la política y los planes de la economía, con una periodicidad definida.
- **Participativo:** Incluye la participación de los directivos y trabajadores de la entidad en todos los pasos.
- **Flexibles:** Las acciones que se desarrollan durante todos los pasos se adaptan al contexto de la entidad y tienen en cuenta las particularidades de las partes involucradas.

Otras cualidades de estos indicadores es que son simples, comparables, selectivos, estables y objetivos.

Se elaboró un plan de comunicación con el fin de proporcionar a los integrantes de la entidad, el conocimiento necesario sobre la implementación de los indicadores, (tabla 5).

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

**Tabla 5**

*Plan de comunicación de los (IEIPP).*

| Acciones | Objetivo | Fecha | Forma de comunicación | Usuario /Cliente | Responsable |
|----------|----------|-------|-----------------------|------------------|-------------|
|          |          |       |                       |                  |             |
|          |          |       |                       |                  |             |
|          |          |       |                       |                  |             |

**Fuente:** Elaborado a partir de (Furniel Furniel, 2015).

Los contenidos de cada columna aparecen descritos de la siguiente forma:

Columna 1: Se especifican las tareas concretas a partir de las fases y pasos del proceso.

Columna 2: Se define el objetivo que tiene la información que se brindará, el cual constituye una guía en el momento de su elaboración.

Columna 3: Se plasman los momentos en que se brindarán las informaciones.

Columna 4: Se expresa la forma que se empleará en su divulgación.

Columna 5: Se relaciona a quién va dirigida la información (consejo de dirección, especialistas y trabajadores).

Columna 6: Se relacionan los responsables de elaborar y brindar dichas informaciones.

El uso de indicadores permite comparar los presupuestos entre sí y a su vez evaluar la integralidad del proceso presupuestario, para ello, se toman los ocho indicadores, de acuerdo a cada etapa del proceso (tabla 6).

**Tabla 6**

*Sistema de indicadores por fase*

| Fases                     | Indicadores  |
|---------------------------|--|
| Elaboración               | Calidad del anteproyecto.  |
| Aprobación y notificación | Cumplimiento de la programación.   |
| Ejecución                 | Porcentaje de ejecución presupuestaria.<br>Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.<br>Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores.<br>Ejecución financiera del presupuesto. |
| Liquidación y cierre      | Cumplimiento del cierre presupuestal.<br>Brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.   |

**Fuente:** Elaborado a partir de (Furniel Furniel, 2015).

Posteriormente se procede a la definición de los descriptores para cada indicador, estos son por fase:

**Fase de elaboración:**

- 1) Nombre del indicador: Calidad del anteproyecto.

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

Fórmula de cálculo:

$$\text{Calidad del anteproyecto} = \frac{\text{Presupuesto notificado}}{\text{Anteproyecto del presupuesto}} \times 100\%$$

Expresa: En qué medida el presupuesto notificado se corresponde con el anteproyecto elaborado.

Fuentes de información: Anteproyecto y la Notificación oficial del Presupuesto.

Periodicidad: Al inicio del período.

Unidad de medida: %.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

### **Fase de aprobación y notificación:**

2) Nombre del indicador: Cumplimiento de la programación

Fórmula de cálculo:

$$\text{Cumplimiento de la programación} = \frac{\text{Presupuesto actualizado}}{\text{Anteproyecto del Presupuesto}} \times 100\%$$

Expresa: La relación de la desagregación mensual con respecto al presupuesto notificado.

Fuentes de información: Notificación oficial del presupuesto y el modelo Aprobación modificación presupuestaria.

Periodicidad: Mensual.

Unidad de medida: %.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

### **Fase de ejecución:**

3) Nombre del indicador: Porcentaje de ejecución presupuestaria.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Porcentaje de ejecución presupuestaria} = \frac{\text{Ejecución de gastos corrientes}}{\text{Presupuesto actualizado}} \times 100\%$$

Expresa: Qué por ciento del presupuesto actualizado se ha ejecutado.

Fuentes de información: informe del análisis económico y el modelo de Aprobación modificación presupuestaria.

Periodicidad: Mensual.

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

Unidad de medida: %.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

4) Nombre del indicador: Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad} = \frac{\text{Ejecución de los gastos corrientes}}{\text{Nivel de actividad}}$$

Expresa: El comportamiento de los gastos corrientes en relación con el nivel de actividad fundamental.

Fuentes de información: Informe del análisis económico y el Estado de gastos (EFUP-5914).

Unidad de medida: MP.

Periodicidad: Mensual.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

5) Nombre del indicador: Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Ejecución presupuestaria relación con promedio trabajadores} = \frac{\text{Ejecucion de los gastos de personal}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Expresa: La correspondencia del promedio de trabajadores con los gastos de personal.

Fuentes de información: Informe del análisis económico y el Estado de gastos (EFUP-5914).

Periodicidad: Mensual.

Unidad de medida: MP.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

6) Nombre del indicador: Ejecución financiera del presupuesto.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Ejecución financiera del presupuesto} = \frac{\text{Ejecucion financiera del presupuesto}}{\text{Presupuesto actualizado}} \times 100\%$$

Expresa: Qué por ciento del presupuesto actualizado se ha ejecutado.

Fuentes de información: Estado de rendimiento financiero y la Disponibilidad de fondos-

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

tesorería (EFUP-5913).

Periodicidad: Mensual.

Unidad de medida: %.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

### **Fase de liquidación y cierre:**

7) Nombre del indicador: Cumplimiento del cierre presupuestal.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Cumplimiento del cierre presupuestal} = \frac{\text{Ejecucion de gastos corrientes}}{\text{Presupuesto notificado}} \times 100\%$$

Expresa: La correspondencia entre la ejecución de los gastos corrientes y el presupuesto notificado.

Fuentes de información: Informe del análisis económico y la Notificación oficial del presupuesto.

Periodicidad: Mensual.

Unidad de medida: %.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

8) Nombre del indicador: Brecha de ejecución entre el devengado y el pagado.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Brecha de ejecución devengado \& pagado} = \left( \frac{\text{Ejecucion financiera del presupuesto}}{\text{Ejecucion de gastos corrientes}} - 1 \right) * 100\%$$

Expresa: La diferencia entre lo devengado y lo pagado.

Fuentes de información: Resultado del porcentaje de ejecución presupuestaria y el resultado del porcentaje de ejecución financiera del presupuesto.

Periodicidad: Mensual.

Unidad de medida: %.

Nivel de referencia: Lo planificado.

Responsable: El especialista.

Además, se elaboró la tabla 7 para controlar la frecuencia y el responsable de cada indicador

**Tabla 7**

*Indicadores relacionados con cada fase del proceso presupuestario.*

| Fases                     | Indicador  | Frecuencia               | Responsable      |
|---------------------------|--|--------------------------|------------------|
| Elaboración               | 1) Calidad del anteproyecto.   | Al inicio del ejercicio. | El especialista. |
| Aprobación y notificación | 2) Cumplimiento de la programación.  | Mensual.                 | El especialista. |
| Ejecución                 | 3) Porcentaje de ejecución presupuestaria.<br>4) Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.<br>5) Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores.<br>6) Ejecución financiera del presupuesto. | Mensual.                 | El especialista. |
| Liquidación y cierre      | 7) Cumplimiento del cierre presupuestal.<br>8) Brecha de ejecución entre lo devengado y lo pagado.   | Mensual.                 | El especialista. |

**Fuente:** Tomado de (Furniel Furniel, 2015)

Luego de expuestos los indicadores por fases se procede a la construcción de los índices por fases y el integral. El procedimiento implica la realización de tres pasos: (a) Identificación de indicadores válidos y de la fuente de información correspondiente; (b) Determinación de los valores mínimos ( $V_i$ ) y máximos ( $V_s$ ), llamados genéricamente valores límites, para todos los indicadores, dígame: calidad del anteproyecto; cumplimiento de la programación; porcentaje de ejecución presupuestaria; ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores, ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad; ejecución financiera del presupuesto; cumplimiento del cierre presupuestal y brecha de ejecución devengado & pagado, a través de la expresión 1; y (c) Cálculo del índice integral, como resultado del promedio de los índices por fases. La fórmula de cálculo se describe a través de la expresión 2:

$$P = \frac{(V_x - V_i)}{(V_s - V_i)}; \text{ expresión 1}$$

donde:

$V_x$ : Valor que se quiere normalizar.

$V_s$ : Valor superior o máximo.

$V_i$ : Valor inferior o mínimo del atributo que se está normalizando.

P: Valor normalizado.

$$\bar{I}_{pp} = \frac{\sum_{k=1}^n I_k}{n}; \text{ expresión 2}$$

donde:

$I_1$ : Índice de la fase de elaboración.

$I_2$ : Índice de la fase de aprobación y notificación.

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

I<sub>3</sub>: Índice de la fase de ejecución.

I<sub>4</sub>: Índice de la fase de liquidación y cierre.

El resultado de este índice será  $0 \leq \hat{I}_{pp} \leq 1$ , lo que permite establecer los rangos para evaluar el comportamiento del proceso presupuestario en relación a la integralidad. Para (Medianero Burga, 2010) si el índice integral de cualquier proceso y estandarizado además, tiende al valor 1, se califica de integral, si se acerca al valor cero entonces es no integral y si oscila alrededor del 0,5 entonces es considerado medianamente integral, a criterio de la autora de esta investigación y tomando en cuenta el criterio de (Mata Varela, 2016) se incorporan, dos nuevos valores en torno a las cifras 0,67 y 0,85 a través de los resultados del  $\hat{I}_{pp}$ , los rangos se enuncian a continuación:

- No integral, para valores del  $\hat{I}_{pp}$  estrictamente menor que 0,5;
- Mínima integralidad, para valores del  $\hat{I}_{pp}$  en el intervalo [0,5; 0,67[;
- Casi integral, para valores del  $\hat{I}_{pp}$  en el intervalo [0,67; 0,85[ y;
- Integral, para valores del  $\hat{I}_{pp}$  mayor e igual que 0,85.

Indicaciones metodológicas:

Para la determinación del índice integral del proceso presupuestario ( $\hat{I}_{pp}$ ), se deberá primero calcular los indicadores propuestos, luego y a partir del resultado obtenido se estandarizarán los indicadores definidos y para posteriormente definir la integralidad de los índices por fase.

Una vez logrado el resultado de los índices por fases, se procederá a determinar el índice integral del proceso, para lo cual se propone elaborar la tabla 8 con la siguiente estructura:  
Nombre de la tabla: Índice integral del proceso presupuestario.

Objetivo: Determinar la integralidad del proceso presupuestario a partir de la influencia de los índices por fase.

### Tabla 8

Estructura del índice integral del proceso presupuestario.

| Indicadores                               | Período anterior | Período intermedio | Periodo actual |
|---|------------------|--------------------|----------------|
| Índice fase de elaboración.               |                  |                    |                |
| Índice fase de aprobación y notificación. |                  |                    |                |
| Índice fase de ejecución.                 |                  |                    |                |
| Índice fase de liquidación y cierre.      |                  |                    |                |
| Índice del proceso presupuestario         |                  |                    |                |

**Fuente:** Tomado de (Furniel Furniel, 2015)

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

Valoración: Se realizará a través del proceso de estandarización por el método de valores límites, destacando aquella fase que puede estar deteriorando el cumplimiento del proceso presupuestario en la unidad presupuestada y la que está aportando en mayor medida al resultado del índice integral del proceso.

Periodicidad: Mensual

Es importante precisar que los resultados obtenidos deben verse solo como una fotografía al proceso presupuestario, teniendo en cuenta la secuencia que sugiere los diferentes momentos del procedimiento escogido en la investigación; todo ello para lograr retroalimentación, mejora continua y adopción de acciones correctivas, lógica similar al ciclo Deming o ciclo P-H-V-A (Deming, 1989), y que sugiere temporalidad en la acción evaluadora.

### **Momento 4: Mejora**

El objetivo de esta fase final es la propuesta de un plan de acciones para la mejora de los aspectos limitantes identificados durante la evaluación y debe contribuir a mejorar los resultados.

En este paso se hace necesario delimitar el problema, para decidir qué parte del proceso será abordado en la investigación en función de su magnitud. Para la definición final del problema deben utilizarse los datos de las variables críticas para la calidad, es decir, expresar el problema en términos cuantitativos y ligarlo a los resultados del proceso para ordenarlos por prioridad descendente.

Una vez definido el estado del proceso en cuanto a la variable crítica de calidad y en función de estos resultados se generan las causas que pueden estar incidiendo en el estado del proceso mediante una lluvia de ideas, y organizadas mediante un diagrama de Ishikawa.

En esta etapa se proponen además las soluciones que atiendan las causas raíces detectadas, en este caso se elabora un plan que especifique las diferentes tareas, su descripción, fechas para cada una, los recursos monetarios que se requieren, las personas responsables y participantes. Para este fin se recomienda utilizar la técnica de las 5W2H.

### **CONCLUSIONES PARCIALES**

- Se demuestra la existencia de un conjunto de factores de orden técnico y metodológico limitan el trabajo de las entidades, asociados con el tema de la evaluación integral del proceso presupuestario y el procedimiento seleccionado y el sistema de indicadores y el índice integral que contribuyen a salvar las deficiencias detectadas.

## CAPÍTULO II.- Propuesta metodológica para la evaluación del presupuesto del estado

- La presentación de los indicadores por fases y el índice integral a partir de una secuencia de pasos, acciones u operaciones para la evaluación integral del proceso presupuestario posibilita suplir metodológicamente una serie de elementos que fundamentan la necesaria evaluación integral del proceso presupuestario. Estos, pueden aplicarse y generalizarse en cualquier unidad de naturaleza presupuestada.

## **CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados**

Este capítulo, tiene como objetivo mostrar la viabilidad del procedimiento, para evaluar integralmente el proceso presupuestario, tomando como Estudio de Caso la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez durante el período 2016-2021

### **3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”**

En el centro sur de Cuba se encuentra la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, institución de ciencia, cuyo propósito es implementar las normativas y políticas del Ministerio de Educación Superior en el ámbito territorial. Se conforma por una estructura organizativa, ágil y eficaz; sustentada en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la racionalidad económica con una concepción humanista y comprometida con el desarrollo de la sociedad cienfueguera.

En 1972 se crea la Filial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas para la formación de ingenieros y contadores en la provincia. El 6 de diciembre de 1979, fecha que se erige como el momento fundacional, se convierte en el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos (ISTC), el cual asume la condición de Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” (UCf.) en 1994 por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, como resultado de la integración en 1991 de las carreras de cultura física y las carreras pedagógicas. En los años 90 del siglo pasado el antiguo ISTC fue sometido a un proceso de “integración”, caracterizado por la incorporación de las facultades de Cultura Física y la Filial Pedagógica; que en lo adelante se subdividiría a su vez en dos facultades más, la de Educación Primaria y la de Educación. Esta situación conllevó a fomentar además un perfil más diverso y humanístico para el ISTC que lograría ser declarado como Universidad en 1994. En 1998, la Universidad de Cienfuegos recibió el honroso nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”.

En el año 2013, el Ministerio de Educación Superior convoca al país a la integración de las Universidades de diferentes perfiles en cada territorio. De tal manera se incorporan a la comunidad universitaria de la UCf las anteriores Facultades de Cultura Física (octubre 2014), y la Universidad de Ciencias Pedagógicas Conrado Benítez (septiembre 2015). Ambos centros, hacen que la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” esté conformada por siete facultades: Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados Humanísticas, (desde el año 2016 producto de una nueva estructura, toma el nombre de Facultad de Historia, Artes y Lenguas, Facultad de Ciencias Agrarias, Facultad de Ciencias Pedagógicas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Facultad de Ingeniería.

La institución trabaja con el enfoque de planeación estratégica, que la concibe como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias del entorno, lo que compromete sus resultados con el territorio y el país. Inició el curso escolar 2021-2022 con una matrícula total de 7165 estudiantes de las diferentes modalidades, 1510 estudiantes del curso regular diurno, 5221 estudiantes de curso por encuentros y 387 estudiantes de estudios a distancia. Fuera de esta matrícula se encuentra otra modalidad de estudios llamada ciclo corto, con un total de 47 estudiantes. A lo largo de la historia de la Universidad, se ha entregado a diferentes personalidades por su trayectoria profesional el título Doctor Honoris Causa, así como diversas distinciones. La UCf actualmente posee un total de 691 trabajadores docentes contratados a tiempo completo. El claustro de profesores cuenta con 107 Doctores en Ciencias en determinada área del conocimiento y 400 Máster en Ciencias. La composición total del claustro por categorías docentes de los profesores es la siguiente: 105 titulares, 253 auxiliares, 231 asistentes, 95 instructores y 7 Asistentes Técnico de la Docencia.

La UCf posee cinco centros de estudios que trabajan coordinados y vinculados interdisciplinariamente que abarcan todas las temáticas que requieren los estudios integrales del medio ambiente y el cambio climático. Los mismos son: Centros de Estudios de Energía y Medio Ambiente (CEEMA), Centro de Transformaciones Agrarias Sostenibles (CETAS), Centro de Estudios de la Didáctica y Dirección de la Educación Superior (CEDDES), Centro de Estudios Socioculturales (CESOC) y Centro de Estudios de Desarrollo Local y Empresarial (CEDEL) (en proceso de creación) desde los cuales coordinan la docencia de posgrado y principales proyectos de investigaciones de la universidad.

La actividad científica de la universidad se desarrolla a través de las líneas de investigación siguientes: Transformación Agraria Sostenible, Perfeccionamiento de la Formación del Profesional, Desarrollo Socioeconómico Local, Calidad de los Procesos Educativos, Trabajo Sociocultural Comunitario y Sostenible, Teoría y Metodología de la Actividad Física y, Energía y Medio Ambiente.

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

Para lograr todo esto la UCf trabaja en estrecha coordinación con otras instituciones de investigación, producción y servicio del territorio como son Centro de Estudios Ambientales del CITMA, el Jardín Botánico, la Universidad de Ciencias Médicas, el Laboratorio Nacional de Combustión y empresas de importantes ministerios como Agricultura, Energía y Minas, Industria, Alimenticia, Turismo, Transporte etc. así como los Gobiernos Provinciales y Municipales.

Las investigaciones realizadas proporcionan a la provincia Cienfuegos anualmente más del 85 % de los premios provinciales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y a su vez, han aportado premios Ramal, Nacional e Internacional (Academia de Ciencias de Cuba, el Ministerio de Educación Superior y otras instituciones), de notoria significación.

Durante todos estos años la UCf ha coordinado o participado en numerosos proyectos y redes internacionales, nacionales, territoriales, empresariales, comunitarios y universitarios relacionados con la problemática del medio ambiente, la energía y el desarrollo sostenible los cuales han tenido importantes indicadores de éxito en cuanto a ámbito, propósito, criterios y organización.

La UCf mantiene una colaboración en las temáticas mencionadas con casi todas las universidades de Cuba principalmente de la Región Central de país; así como sostiene más de 150 convenios internacionales relacionados con el contenido de este proyecto con universidades de América del Norte, América Latina, Europa, Asia y África.

En los últimos años en la UCf se han formado más 560 becarios extranjeros en diferentes modalidades de carreras de pregrado y más de 300 estudiantes en distintas modalidades de docencia de postgrado de más de 70 países fundamentalmente del área de América Latina y el Caribe, teniendo una Residencia de Postgrado Universitaria habilitado para esta actividad. También un conjunto apreciable de profesores de la UCf ha participado en entrenamientos, maestrías, doctorados y post doctorados en la materia de medio ambiente y energía y desarrollo sostenible en diversas instituciones extranjeras de prestigio en estas temáticas.

- Objeto Social

La unidad presupuestada Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, amparada por la Resolución 819/2013 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 11 de diciembre de 2013 tiene como objeto social principal el siguiente:

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

- Prestar servicios académicos de pregrado, posgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científicos técnicos y profesionales, de transferencia de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los resultados de la ciencia, la técnica e innovación.
- Misión

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, dedicada a la formación integral y continua de profesionales competentes y comprometidos con la Patria Socialista, contribuye mediante el conocimiento y la innovación a la dinamización del desarrollo socioeconómico del territorio de Cienfuegos y de la sociedad cubana.

- Visión

Universidad de Excelencia que:

- Promueve una cultura general integral acorde con los valores de la sociedad cubana.
- Ofrece profesionales líderes comprometidos con la transformación para el desarrollo sostenible de la sociedad cubana.
- Exhibe una alta visibilidad de sus resultados científicos y de innovación.
- Impacta en el desarrollo económico y social del territorio y la sociedad, satisfaciendo las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación.

- Estructura Organizativa de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

La Universidad de Cienfuegos, a diferencia de otras similares del país tiene una concepción constructiva diferente, pues toda su infraestructura, está ubicada en dos sedes, cada una con su domicilio social.

Como se muestra en el organigrama de la Universidad de Cienfuegos, en la actualidad, la estructura organizativa está concebida según lo establecido por el MES y funciona bajo el principio organizacional de claridad de responsabilidad y autoridad, pudiéndose delegar la segunda, no así la primera, de forma tal que todas las áreas están estrechamente relacionadas entre sí.

La estructura organizativa de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” está conformada de manera general por: Rectora de la Universidad; Vicerrectora Primera; dos

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados Vicerrectores; dos Direcciones generales; 16 Direcciones; 28 Departamentos docentes; 20 Departamentos no docentes; siete Facultades y siete Centros Universitarios Municipales. El proceso de gestión universitaria en que se enmarcan todas las universidades que conforman el Sistema de Educación Superior cubano demanda mayor accionar de la dirección, donde las tradicionales tareas de planificación, presupuesto y evaluación cobran una nueva dimensión, dejando de ser labores meramente administrativas, para transformarse en actividades estratégicas; estos aspectos serán abordados en el siguiente epígrafe.

### **3.2 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROCEDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.**

#### **Desarrollo del Momento 1. Selección del grupo de trabajo**

Se selecciona el equipo de trabajo, integrado por 15 de 24 personas con la preparación y experiencia suficiente para ser considerados expertos y después de medir su coeficiente de competencia (anexo 2). Se incluyeron profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas, especialistas de las áreas económica, administrativa y de presupuesto de la Universidad de Cienfuegos con experiencia en la gestión de procesos y del presupuesto. Los participantes tuvieron como información inicial un listado de problemas asociados al proceso presupuestario en la educación superior identificados a partir de revisión documental especializada sobre el tema, los cuáles fueron debidamente sensibilizados con el propósito de la investigación (anexo 3).

Se proponen realizar dos rondas, y se comprueba la concordancia de los expertos con ayuda del paquete SPSS versión 20.0. El procedimiento fue adaptado a una escala de 15 niveles para cada variable.

Se plantean las hipótesis:  $H_0: p=0$  y  $H_1: p \neq 0$ ; donde  $W$ : Rechazar  $H_0$  si la significación del valor  $\alpha < 0,05$ . Después de aplicada y procesada la primera circulación los resultados fueron los siguientes:

El coeficiente  $W$  de Kendall, es de 0,838 con un nivel de significación asintótica de 0,000; se calculó además el estadígrafo Chi Cuadrado, mostrando un valor de 555,346 y se comparó con el Chi Cuadrado Tabulado con  $K-1$  grados de libertad igual a 51 y la significación de 0,05.

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

Estos indicadores muestran el nivel de concordancia entre los expertos, calificado alto a partir de los valores obtenidos; como resultado se decide no realizar otra circulación y rechazar la hipótesis nula.

Los problemas identificados posibles de incidir en la calidad del proceso presupuestaria fueron: (1) Financiamiento limitado, (2) Selección del personal adecuado para realizar la planificación del presupuesto de las áreas, (3) Numerosos niveles de desagregación del presupuesto, (4) Incumplimiento temporal de la entrega de propuestas de presupuesto desde las áreas, (5) No se dominan las indicaciones metodológicas para la elaboración del presupuesto en las áreas, (6) No existe planificación anticipada de actividades que justifiquen la propuesta de presupuesto para el año fiscal a nivel de áreas, (7) Fluctuación de los precios de un año a otro, (8) La desagregación del presupuesto se realiza por áreas de responsabilidad y no por centros de costo, (9) Insuficientes herramientas de control, (10) Insuficiente uso de la información presupuestaria en la toma de decisiones desde las áreas, (11) Desconocimiento del nivel autonomía presupuestaria de las áreas, (12) Improvisaciones en la elaboración del presupuesto, (13) Insuficiente análisis en las áreas de la asignación, ejecución y control del presupuesto, (14) Tecnología envejecida que dificulta la calidad y prontitud del proceso, (15) Desproporciones entre los niveles de actividad y las necesidades previstas en el anteproyecto y (16) No se materializan acciones para la redistribución del presupuesto en caso necesario en las áreas.

#### **Desarrollo del Momento 2. Diagnóstico del proceso presupuestario**

En esta oportunidad se retomaron los resultados anteriores y se diseñan y aplican los cuestionarios para medir la frecuencia e impacto de cada uno de los problemas propuestos en el instrumento.

Se utiliza una escala Likert, de tres categorías para dos variables esenciales frecuencia e impacto, con las etiquetas que se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Niveles para la calificación de la frecuencia e impacto de los problemas*

| <b>Nivel</b>               | <b>Denominación</b> | <b>Descripción</b>   |
|----------------------------|---------------------|--|
| <b>Variable frecuencia</b> |                     |  |
| <b>11-15</b>               | Alta                | Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias |
| <b>6-10</b>                | Media               | Podría ocurrir en algún momento                            |
| <b>1-5</b>                 | Baja                | No es muy probable su ocurrencia                           |
| <b>Variable impacto</b>    |                     |  |

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

|              |       |  |
|--------------|-------|--|
| <b>11-15</b> | Mayor | Implica una pérdida económica de nivel mayor a elevada |
| <b>6-10</b>  | Media | Implica una pérdida económica de nivel medio a alto    |
| <b>1-5</b>   | Menor | Implica una pérdida económica de nivel bajo a medio    |

**Fuente:** Elaborado a partir de (Mata Varela, 2016)

Después de aplicada la primera ronda de encuestas, se calcularon las medias de las observaciones para cada variable y riesgo, que aparecen en la tabla 10.

**Tabla 10**

*Puntajes medios obtenidos en la primera ronda de encuestas.*

| Problema  | Frecuencia |        | Impacto |        |
|-----------|------------|--------|---------|--------|
|           | Mínimo     | Máximo | Mínimo  | Máximo |
| <b>1</b>  | 11,87      | 11,87  | 12,80   | 12,80  |
| <b>2</b>  | 11,33      | 11,33  | 11,93   | 11,93  |
| <b>3</b>  | 8,87       | 8,87   | 10,87   | 10,87  |
| <b>4</b>  | 9,67       | 9,67   | 11,67   | 11,67  |
| <b>5</b>  | 9,40       | 9,40   | 12,27   | 12,27  |
| <b>6</b>  | 9,00       | 9,00   | 11,47   | 11,47  |
| <b>7</b>  | 10,53      | 10,53  | 11,47   | 11,47  |
| <b>8</b>  | 8,67       | 8,67   | 8,53    | 8,53   |
| <b>9</b>  | 9,00       | 9,00   | 10,93   | 10,93  |
| <b>10</b> | 10,47      | 10,47  | 11,87   | 11,87  |
| <b>11</b> | 11,00      | 11,00  | 11,67   | 11,67  |
| <b>12</b> | 7,73       | 7,73   | 10,33   | 10,33  |
| <b>13</b> | 10,93      | 10,93  | 11,33   | 11,33  |
| <b>14</b> | 10,07      | 10,07  | 10,80   | 10,80  |
| <b>15</b> | 9,20       | 9,20   | 10,00   | 10,00  |
| <b>16</b> | 8,73       | 8,73   | 10,67   | 10,67  |

**Fuente:** A partir de la información suministrada por las encuestas a expertos.

El cálculo de la distancia relativa con respecto a la media para cada experto y problema se sintetizan en el anexo 4A y 4B. Como resultado los problemas son ubicados en una matriz cuadrada de orden 15 x 15 para clasificarlos en orden de prioridad según el color del área de la matriz donde se localizan. Por otra parte, el análisis con ayuda de Microsoft Office Excel permite ordenar los problemas en función de su nivel.

A continuación, se presentan dos alternativas para la ordenación de los problemas.

a) Ordenación de los problemas por medio de la matriz o proceder matricial, de Blanco (2007). Para ubicar los riesgos en la matriz se toman en cuenta los intervalos de confianza

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados que representan los valores medios obtenidos para cada una de las variables. Dado que tanto la frecuencia como los impactos se expresan mediante un intervalo de confianza, el problema no se puede representar por un punto, sino por un área en la matriz. Como nivel del problema se reconoce el valor representado dentro de la casilla donde se ubica el problema, y puede tomar valores: Bajo, Moderado, Alto, y Extremo, los dos últimos requieren atención inmediata, ver figura 6.

**Figura 6**  
Matriz de problemas del proceso presupuestaria en la UCf.

| FRECUCENCIA |    | CONSECUENCIA |    |    |    |    |       |     |     |     |     |       |     |     |     |     |
|-------------|----|--------------|----|----|----|----|-------|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|
|             |    | MENOR        |    |    |    |    | MEDIO |     |     |     |     | MAYOR |     |     |     |     |
|             |    | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  | 6     | 7   | 8   | 9   | 10  | 11    | 12  | 13  | 14  | 15  |
| BAJA        | 1  | 1            | 2  | 3  | 4  | 5  | 6     | 7   | 8   | 9   | 10  | 11    | 12  | 13  | 14  | 15  |
|             | 2  | 2            | 4  | 6  | 8  | 10 | 12    | 14  | 16  | 18  | 20  | 22    | 24  | 26  | 28  | 30  |
|             | 3  | 3            | 6  | 9  | 12 | 15 | 18    | 21  | 24  | 27  | 30  | 33    | 36  | 39  | 42  | 45  |
|             | 4  | 4            | 8  | 12 | 16 | 20 | 24    | 28  | 32  | 36  | 40  | 44    | 48  | 52  | 56  | 60  |
| MEDIA       | 5  | 5            | 10 | 15 | 20 | 25 | 30    | 35  | 40  | 45  | 50  | 55    | 60  | 65  | 70  | 75  |
|             | 6  | 6            | 12 | 18 | 24 | 30 | 36    | 42  | 48  | 54  | 60  | 66    | 72  | 78  | 84  | 90  |
|             | 7  | 7            | 14 | 21 | 28 | 35 | 42    | 49  | 56  | 63  | 70  | 77    | 84  | 91  | 98  | 105 |
|             | 8  | 8            | 16 | 24 | 32 | 40 | 48    | 56  | 64  | 72  | 80  | 88    | 96  | 104 | 112 | 120 |
|             | 9  | 9            | 18 | 27 | 36 | 45 | 54    | 63  | 72  | 81  | 90  | 99    | 108 | 117 | 126 | 135 |
|             | 10 | 10           | 20 | 30 | 40 | 50 | 60    | 70  | 80  | 90  | 100 | 110   | 120 | 130 | 140 | 150 |
| ALTA        | 11 | 11           | 22 | 33 | 44 | 55 | 66    | 77  | 88  | 99  | 110 | 121   | 132 | 143 | 154 | 165 |
|             | 12 | 12           | 24 | 36 | 48 | 60 | 72    | 84  | 96  | 108 | 120 | 132   | 144 | 156 | 168 | 180 |
|             | 13 | 13           | 26 | 39 | 52 | 65 | 78    | 91  | 104 | 117 | 130 | 143   | 156 | 169 | 182 | 195 |
|             | 14 | 14           | 28 | 42 | 56 | 70 | 84    | 98  | 112 | 126 | 140 | 154   | 168 | 182 | 196 | 210 |
|             | 15 | 15           | 30 | 45 | 60 | 75 | 90    | 105 | 120 | 135 | 150 | 165   | 180 | 195 | 210 | 225 |

**Fuente:** Elaborado a partir (Blanco Campins, 2007).

Lo problemas de primera prioridad o críticos suman un total de 12 y el 75% están ubicados en la fase de elaboración, son ellos:

- Financiamiento limitado (P1).
- Selección del personal adecuado para realizar la planificación del presupuesto de las áreas(P2).
- Desconocimiento del nivel autonomía presupuestaria de las áreas(P11).
- Insuficiente uso de la información presupuestaria en la toma de decisiones desde las áreas(P10).
- Insuficiente análisis en las áreas de la asignación, ejecución y control del presupuesto(P13).

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

- Fluctuación de los precios de un año a otro(P7).
- No se dominan las indicaciones metodológicas para la elaboración del presupuesto en las áreas (P5).
- Incumplimiento temporal de la entrega de propuestas de presupuesto desde las áreas (P4).
- Tecnología envejecida que dificulta la calidad y prontitud del proceso (P14).
- No existe planificación anticipada de actividades que justifiquen la propuesta de presupuesto para el año fiscal a nivel de áreas (P6).
- Insuficientes herramientas de control (P9).
- Numerosos niveles de desagregación del presupuesto (P3).

Tres problemas son calificados de segunda prioridad son ellos:

- No se materializan acciones para la redistribución del presupuesto en caso necesario en las áreas (P16)
- Desproporciones entre los niveles de actividad y las necesidades previstas en el anteproyecto (P15).
- Improvisaciones en la elaboración del presupuesto (P12).

Los resultados obtenidos coinciden con los que muestra el método de Pareto empleado también para la ordenación de los problemas. Ambos se fundamentan en el mismo principio de ordenación a partir del nivel de los problemas (producto frecuencia impacto) y que concentran el 80% de la frecuencia acumulada (anexo5).

b) Ordenación de los problemas según su nivel.

Para la valuación de los problemas es muy importante el empleo de una escala multivalente (>2) y que no influya sobre el resultado final. La más utilizada es la escala endecadaria de los métodos cualitativos de análisis de problemas (criterio de frecuencia de Prouty y el criterio de gravedad o financiero) ya que 15 niveles son muy bien acogidos y proporcionan suficientes variantes en la escala sin que éstas sean excesivas.

A partir de las valuaciones de los expertos se elabora un cuadro con las frecuencias de las observaciones. A la izquierda se sitúa la frecuencia observada en los valores mínimos ( $a_1$ ) por cada nivel de escala y a la derecha los extremos superiores de los intervalos ( $a_2$ ). Estos datos se normalizan, y por último se obtienen las frecuencias acumuladas comenzando por el nivel 1 y avanzando hacia el nivel 0; con todos estos elementos se llega al “nivel del

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados problema” (intervalo de confianza) que puede ser organizado en orden descendente, ver anexo 6.

Al comparar los resultados de la matriz de problemas y de la distancia se observa dos coincidencias relacionadas con los lugares uno y cuatro y los problemas uno y diez. La diferencia de los resultados de ambos procedimientos consiste en la precisión al orden que proporciona el método de la distancia entre intervalos de confianza. Este método, además, ilustra cuán cerca o distantes están dos problemas consecutivos en el orden (tabla 11).

**Tabla 11**

Comparación entre método de ordenación de problema

| Lugares | Pareto | Matriz | Distancia relativa |
|---------|--------|--------|--------------------|
| 1       | 1      | 1      | 1                  |
| 2       | 2      | 2      | 7                  |
| 3       | 11     | 11     | 15                 |
| 4       | 10     | 10     | 10                 |
| 5       | 13     | 13     | 2                  |
| 6       | 7      | 7      | 13                 |
| 7       | 5      | 5      | 11                 |
| 8       | 4      | 4      | 14                 |
| 9       | 14     | 14     | 5                  |
| 10      | 6      | 6      | 4                  |
| 11      | 9      | 9      | 6                  |
| 12      | 3      | 3      | 16                 |

**Fuente:** Elaborado a partir de los resultados obtenidos por los diferentes métodos de ordenación trabajados.

### **Desarrollo del Momento 3. Evaluación del proceso presupuestario**

La matrícula es una variable esencial en la proyección del financiamiento de la educación superior. De forma general y durante el período se aprecia una tendencia al crecimiento de esta variable hasta el curso 2018-2019 y que cae abruptamente en los dos siguientes cursos (2019 y 2020) alcanzado el máximo valor de la serie en año 2021. La matrícula por modalidades de estudio experimenta comportamientos disímiles, tal es así que para el curso diurno su comportamiento es calificado de estable, sin embargo, en la modalidad de distancia crece desde el curso 2017-2018a pesar de que en el último año de la serie disminuye en un 7% respecto al año anterior, por su parte la modalidad encuentro desarrolla un comportamiento similar al de la matrícula total con un peso relativo 60%.

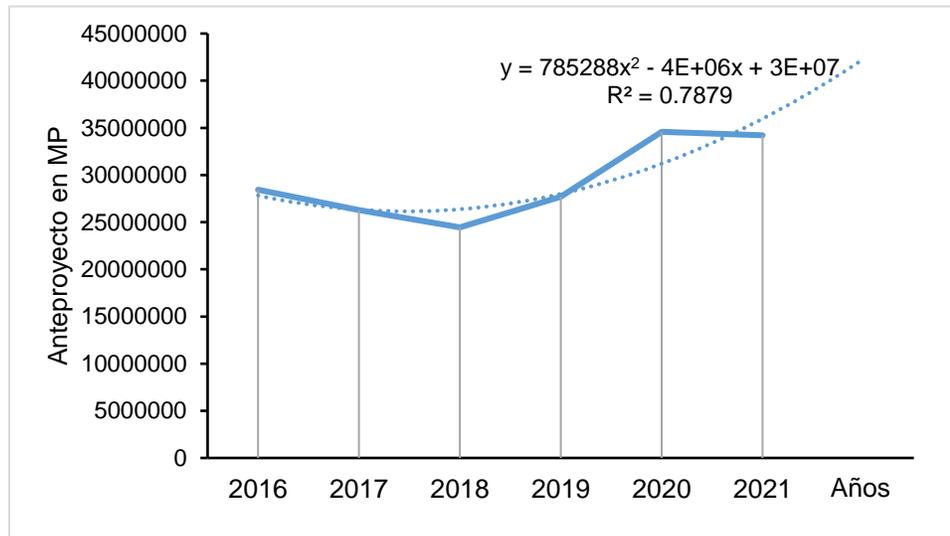
### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

- Elaboración del anteproyecto en la UCf

Se analizaron las proyecciones tomando en cuenta las directrices para la elaboración del anteproyecto. Se aprecian un crecimiento para el período de análisis del 20% y que comenzó una franca recuperación desde el año 2018 hasta el 2020. (figura 7)

**Figura 7**

*Análisis del anteproyecto en la UCf*



Fuente: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

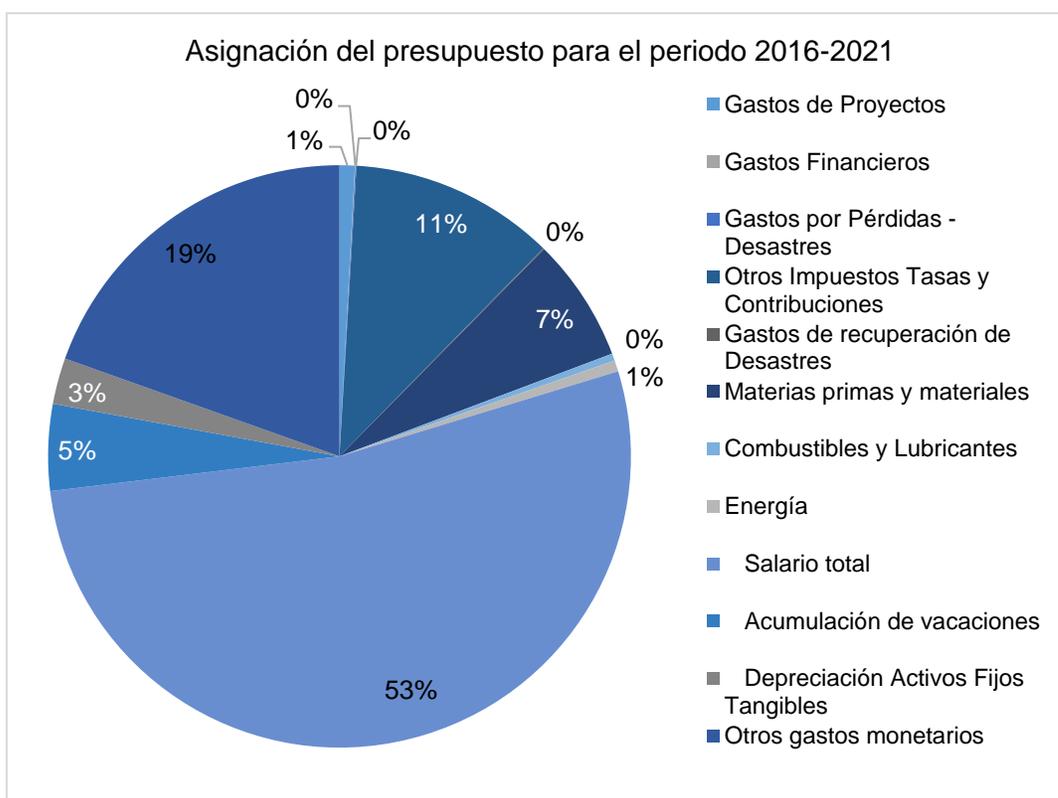
- Aprobación y Notificación del presupuesto en la UCf

De forma general la asignación presupuestaria se mueve en el rango de valores \$ 24 449 000.00 y \$ 34 581 100.00. Se aprecia durante el periodo variaciones entre el presupuesto notificado y el actualizado valorado de forma promedio anual en (\$416898.53) y de forma relativa de (0.4%), solo en el año 2018 se logra la igualdad entre ambos y ligeros aumentos puntuales del presupuesto actualizado respecto al notificado en los años 2017 y 2019, figura 8.

Al comparar la composición de los gastos corrientes de la UCf con los de la Universidad Metropolitana del Ecuador durante igual período se aprecia que los gastos de salario corresponden al 50% de los gastos corrientes totales, característica propia de los centros de educación superior tanto nacional como internacionalmente.

**Figura 8**

*Asignación presupuestaria anual durante los años 2016-2021.*



**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

- Ejecución del presupuesto en la UCf

Al analizar la ejecución presupuestaria de los gastos de forma real se aprecian aumentos y disminuciones durante el período aspecto que habla sobre el incumplimiento de las cifras planificadas con un valor promedio anual para el período de \$1 324 787.69, y un valor máximo alcanzado en el año 2021 de \$8 600 276.59 (anexo 7).

En el caso de los ingresos describen una función polinómica de grado tres con tendencia al crecimiento y con un alto grado de explicación en  $R^2(97\%)$ , sus valores reales se mueven entre los \$115 995.65 y \$5 569 250.52, este último alcanzado en el año 2021.

Asimismo, durante la ejecución se aprecian partidas que crecen de forma promedio como es el caso de los gastos corrientes (449%), la ejecución financiera (525%), los gastos de personal (566%) y los niveles de actividad (490%), mientras que el promedio de trabajadores decrece en un 5% durante el período (tabla 12).

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

**Tabla 12**

*Ejecución de algunas partidas durante el período de estudio*

| <b>Años</b>                   | <b>Gastos corrientes</b> | <b>Nivel de actividad</b> | <b>Ejecución financiera</b> | <b>Gastos de personal</b> |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| <b>2016</b>                   | 25842714,24              | 533003,8                  | 22686783                    | 12711732,6                |
| <b>2017</b>                   | 26637104,10              | 2020687                   | 26637104                    | 12627819,7                |
| <b>2018</b>                   | 25976478,09              | 972442,2                  | 25976478                    | 12401558,7                |
| <b>2019</b>                   | 30354875,83              | 518297,3                  | 30361187                    | 17570965,2                |
| <b>2020</b>                   | 39372503,80              | 115995,7                  | 39928038                    | 27245772,3                |
| <b>2021</b>                   | 141893776,80             | 3145066,0                 | 141893776                   | 84632984,1                |
| <b>Variación relativa (%)</b> | 449                      | 490                       | 525                         | 566                       |

**Nota:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

La plantilla, por su parte, no se logra cubrir durante todo el período de análisis con un déficit total de plazas cubiertas de 2672, que representa un valor promedio de 446 plazas por año, concentrándose el mayor déficit en el año 2020 con 495 plazas sin ocupar (tabla 13).

**Tabla 13**

*Análisis de la plantilla*

| <b>Años</b>           | <b>Plantilla</b> |          | <b>Variación</b> |          |
|-----------------------|------------------|----------|------------------|----------|
|                       | Aprobada         | Cubierta | Absoluta         | Relativa |
| <b>2016</b>           | 1685             | 1289     | -396             | -24%     |
| <b>2017</b>           | 1685             | 1262     | -423             | -25%     |
| <b>2018</b>           | 1685             | 1226     | -459             | -27%     |
| <b>2019</b>           | 1685             | 1226     | -459             | -27%     |
| <b>2020</b>           | 1648             | 1153     | -495             | -30%     |
| <b>2021</b>           | 1648             | 1202     | -446             | -27%     |
| <b>Promedio</b>       |                  |          | -445             | -27%     |
| <b>Total</b>          |                  |          | -2672            |          |
| <b>Déficit Máximo</b> |                  |          | -495             | -30%     |

**Nota:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016c). Informe de Recursos Humanos.

- Liquidación y cierre del presupuesto en la UCf

La liquidación presupuestaria, como fase final de este proceso, analiza todas las fases del ciclo presupuestario y verifica sus diferencias, causas y condiciones entre lo aprobado y lo

Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados ejecutado. Como resultado de este desglose podemos concluir lo siguiente, no se produce actualización alguna de los presupuestos notificados durante el período analizado y el gasto de personal fue en aumento no así el número promedio de trabajadores que disminuyó a un ritmo del 5% condicionado entre otros factores por la reforma salarial implementada a partir del año 2019 (tabla 14).

**Tabla 14**

*Relación entre anteproyecto, proyecto notificado y actualizado*

| <b>Años</b> | <b>Anteproyecto</b> | <b>Presupuesto Notificado</b> | <b>Presupuesto Actualizado</b> |
|-------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>2016</b> | 28455900            | 26047200                      | 25842714                       |
| <b>2017</b> | 26300000            | 26249000                      | 26637104                       |
| <b>2018</b> | 24449000            | 25976478                      | 25976478                       |
| <b>2019</b> | 27689200            | 30360900                      | 30361187                       |
| <b>2020</b> | 34581100            | 40206800                      | 39372504                       |
| <b>2021</b> | 34226100            | 145182500                     | 143331500                      |

**Nota:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

Con los elementos de la tabla anterior se puede entonces, pasar al cálculo de los indicadores, índices por fases e integral durante el período de análisis en la unidad objeto de esta investigación y que serán abordados en el siguiente epígrafe.

En correspondencia con los contenidos abordados sobre el procedimiento para la implementación de los indicadores y el índice integral, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los pasos que lo estructuran. Los análisis de los resultados se realizarán de conjunto para los cinco años.

- Fase de elaboración:

Para calificar la calidad del anteproyecto se tomaron en consideración un conjunto de intervalos que se exponen a continuación: Rangos: [0% a 60%] es malo, [61% a 80%] es regular, [81% a 99%] es bueno y [100%] excelente.

La calidad del anteproyecto es buena para todo el período, toda vez que los resultados de los años que se analizan se encuentran en un rango de 92 % a 116 % de lo notificado. Es importante destacar la exclusividad para esta fase del comportamiento elevado del indicador en el año 2021 (424) condicionado por el proceso de reordenamiento emprendido desde el mes de enero del propio año y que está ausente en el momento de elaboración del anteproyecto del presupuesto (tabla 15).

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

**Tabla 15**

*Indicador 1. Calidad del anteproyecto en CUP*

| Partidas e indicadores              | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021      |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Presupuesto Notificado</b>       | 26047200 | 26249000 | 25976478 | 30360900 | 40206800 | 145182500 |
| <b>Anteproyecto del presupuesto</b> | 28455900 | 26300000 | 24449000 | 27689200 | 34581100 | 34226100  |
| <b>Calidad del anteproyecto (%)</b> | 92       | 100      | 106      | 110      | 116      | 424       |

**Nota:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016d). *Programación del Presupuesto del Estado.*

- Fase de aprobación y notificación:

En los años que se analizan el presupuesto actualizado se cumple al 100% respecto al notificado, con una calificación de excelente (tabla 16).

**Tabla 16**

*Indicador 2. Cumplimiento de la Programación en CUP*

| Partidas e indicadores                     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021      |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Presupuesto Actualizado</b>             | 25842714 | 26637104 | 25976478 | 30361187 | 39372504 | 143331500 |
| <b>Presupuesto Notificado</b>              | 26047200 | 26249000 | 25976478 | 30360900 | 40206800 | 145182500 |
| <b>Cumplimiento de la programación (%)</b> | 101      | 99       | 100      | 100      | 102      | 101       |

**Nota:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico*

*Financiero Cierre Diciembre*

- Fase de ejecución:

En los años de análisis se comprueba la correspondencia entre el presupuesto notificado y el anteproyecto con valores relativos del 100 % durante los años 2016-2020, resultados que permiten evaluar este rubro de excelente (tabla 17).

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

**Tabla 17**

*Indicador 3. Porcentaje de ejecución presupuestaria.*

| <b>Partidas e indicadores</b>                     | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ejecución de Gastos Corrientes</b>             | 25842714    | 26637104    | 25976478    | 30354876    | 39372504    | 141893777   |
| <b>Presupuesto Actualizado</b>                    | 25842714    | 266371004   | 25976478    | 30361187    | 39372504    | 143331500   |
| <b>Porcentaje de ejecución presupuestaria (%)</b> | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 99          |

**Nota:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016b). *Estado de Rendimiento.*

El indicador porcentaje de ejecución presupuestario en relación con el nivel de actividad es evaluado de malo para todo el periodo de análisis, con valores porcentuales que se mueven en el rango de 1307 y 33943 obtenidos puntualmente en los años 2017 y 2020. Se verifica la existencia de una relación negativa entre los niveles de actividad y la ejecución de los gastos corrientes con un valor total de 280 229 605.38 CUP. Sin embargo, el ritmo de variación durante el periodo entre ambas variables de análisis muestra una tasa mayor para los niveles de actividad que la obtenida para los gastos corrientes, en el primer caso es de 891% y 449% para los gastos corrientes (tabla 18).

**Tabla 18**

*Indicador 4. Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad.*

| <b>Partidas e indicadores</b>   | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ejecución de Gastos Corrientes</b>                                     | 25842714    | 26637104    | 25976478    | 30354876    | 39372504    | 141893777   |
| <b>Nivel de actividad</b>   | 562133.84   | 2038087.1   | 1037752.2   | 544627.9    | 115995.6    | 5569250.5   |
| <b>Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad (%)</b> | 4597        | 1307        | 2503        | 5786        | 33943       | 2548        |

**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016b). *Estado de Rendimiento.*; y Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016c). *Informe de Recursos Humanos*

Se observa una disminución progresiva del promedio de trabajadores que describe de forma central una función polinomial de grado dos y un aumento en el gasto de personal con una

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados  
 tasa de 566% para todo el período de análisis; durante los años 2017-2021 se realizaron a nivel de país dos modificaciones salariales que justifican el valor tan alto de variación para esta variable. Todo ello permite evaluar el desempeño del rubro de malo (tabla 19).

**Tabla 19**

*Indicador 5. Ejecución presupuestaria en relación con al promedio de trabajadores*

| Partidas e indicadores  | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejecución de Gastos personal</b>   | 12711733 | 12627820 | 12401559 | 17570965 | 27245772 | 84632984 |
| <b>Promedio de trabajadores</b>   | 1494     | 1542     | 1493     | 1109     | 1109     | 1422     |
| <b>Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores</b> | 8509     | 8189     | 8306     | 15844    | 24568    | 59517    |

**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016c). Modelo AE-2. Indicadores mensuales de la actividad de Recursos Humanos. *Informe de Recursos Humanos*.

La ejecución financiera del presupuesto se comportó durante los años 2017-2020 por encima del 100%, el máximo valor de la serie se alcanza en el año 2020 con 101%, sin embargo, en los años 2016 y 2021 los valores obtenidos son de 88 y 99 % respectivamente, lo que explica una calificación de bueno (tabla 20).

**Tabla 20**

*Indicador 6. Ejecución financiera del presupuesto*

| Partidas e indicadores              | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021      |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Ejecución financiera</b>         | 22686783 | 26637104 | 25976478 | 30361187 | 39928038 | 141893776 |
| <b>Presupuesto Actualizado</b>      | 25842714 | 26637104 | 25976478 | 30361187 | 39372504 | 143331500 |
| <b>Ejecución presupuestaria (%)</b> | 88       | 100      | 100      | 100      | 101      | 99        |

**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

El cumplimiento del cierre presupuestal presenta valores relativos mejorado respecto al indicador anterior, ejecución financiera del presupuesto, con rango de movimiento entre 98 y 100 % que permite adjudicarle una calificación de excelente (tabla 21).

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

**Tabla 21**

*Indicador 7. Cumplimiento del cierre presupuestal*

| <b>Partidas/indicadores</b>                     | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ejecución de gastos corrientes</b>           | 25842714    | 26637104    | 25976478    | 30354876    | 39372504    | 141893777   |
| <b>Presupuesto Notificado</b>                   | 26047200    | 26249000    | 25976478    | 30360900    | 40206800    | 145182500   |
| <b>Cumplimiento del cierre presupuestal (%)</b> | 99          | 101         | 100         | 100         | 98          | 98          |

**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

El indicador brecha de ejecución entre el devengado y el pagado para mostrar un resultado favorable debe ser mayor que cero, cuando esto sucede la ejecución financiera es igual o mayor a los gastos corrientes del periodo, en caso contrario, significa exactamente lo contrario. En el periodo de análisis durante los años 2017-2021 es favorable este indicador, solo en el 2016 los gastos corrientes superan a la ejecución financiera y puntualmente en los años 2019 y 2020 ocurre una sobrejecución financiera respecto a la ejecución de gastos corrientes (tabla 22).

**Tabla 22**

*Brecha de ejecución entre el devengado y el pagado*

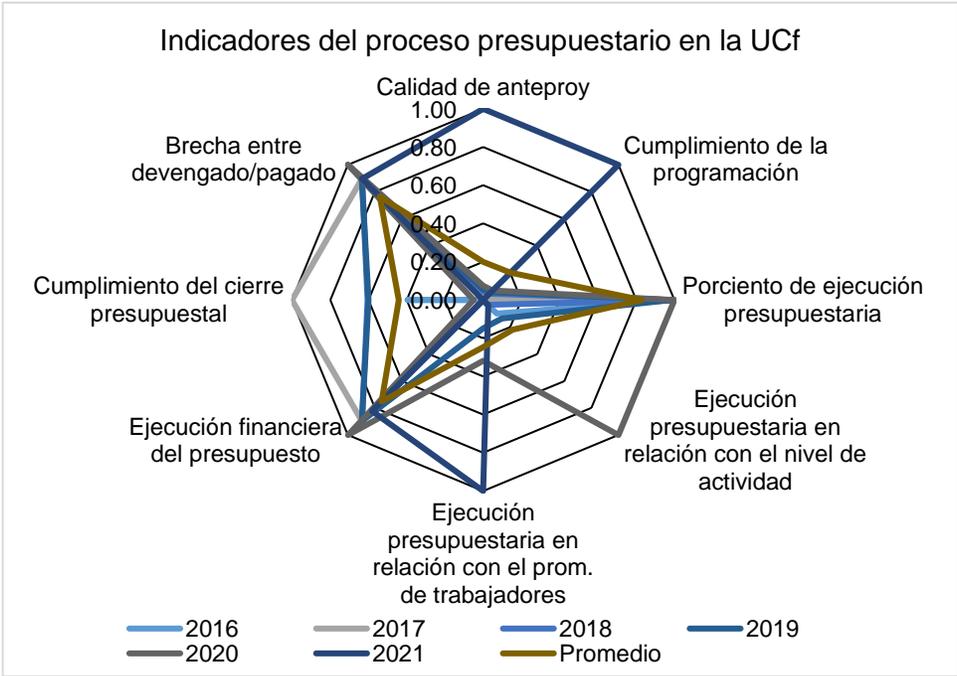
| <b>Partidas/indicadores</b>                                   | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ejecución financiera</b>                                   | 22686783    | 26637104    | 25976478    | 30361187    | 39928038    | 141893776   |
| <b>Ejecución de gastos corrientes</b>                         | 25842714    | 26637104    | 25976478    | 30354876    | 39372504    | 141893777   |
| <b>Brecha de ejecución entre el devengado y el pagado (%)</b> | -12.21      | 0           | 0           | 0.02        | 1.41        | 0           |

**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

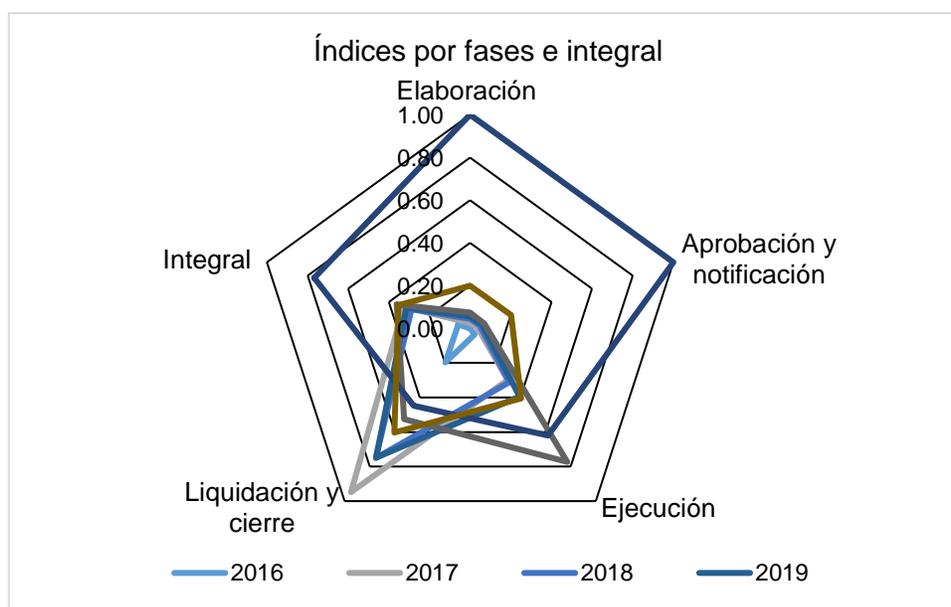
Los resultados de los indicadores e índice obtenidos a través de la evaluación realizada y estandarizados por el método de valores límites se muestran en el anexo 8. Estos presentan de forma general un comportamiento irregular y anárquico durante el período de análisis (figura 9), solo los indicadores por ciento de ejecución presupuestaria; brecha entre lo devengado y pagado y ejecución financiera del presupuesto alcanzan mejores resultados (casi integral), el primero de ellos concentra los mayores valores en los años del 2016 al 2020 ubicados en el intervalo (0.98;1), el segundo de ellos exhibe el rango (0.9; 1) y para los años 2017-2021 y el tercero los ubica entre 0.9 y 1 para los años 2016-2020 y en

CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados el 2021 alcanza una puntuación de 0.82. Los años de mejor desempeño son 2019-2021; los indicadores con la mayores calificaciones en estos tres año son ejecución financiera del presupuesto y brecha entre lo devengado y pagado, seguido por el porcentaje de ejecución presupuestaria que coinciden en los años 2019 y 2020 con valores entre 0.82 y 1, a continuación aparecen calidad del anteproyecto, cumplimiento de la programación, ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad y ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores con valor máximo (1) pero solo en un año de la trilogía, el resto toman valores por debajo del 61% en estos años. En cuanto a los índices por fases solo la liquidación y cierre califica de mínima integralidad con un valor promedio para el periodo del 60%, las mejores calificaciones están en los años 2017,2018 y 2019 con valores entre 0.75 y 0.95 (desempeño alto) (figura 10).

**Figura 9**  
*Sistema de indicadores del proceso presupuestario en la UCf*



Al realizar un análisis de tendencia central a través de una función polinómica de grado dosy con un alto grado de explicación en  $R^2(0.7759)$  se advierte un crecimiento del índice integral para el próximo período económico y valor proyectado en 0.89 de mantenerse las condiciones actuales a cuenta de la fase de liquidación y cierre.

**Figura 10***Índices por fases e integral del proceso presupuestario en la UCf***Desarrollo del Momento 4. Mejora**

Para delimitar, definir y analizar el problema fundamental del proceso presupuestario en la UCf se construyó el diagrama de causas-efecto, teniendo en cuenta la clasificación según como se ordenan, o sea, según tipo de clasificación del proceso de realización. Como se puede apreciar el problema fundamental está centrado en la insuficiente preparación técnica del personal a cargo de la elaboración del presupuesto en las áreas, ubicado en la fase de elaboración. El equipo de expertos una vez más se reúne para determinar las causas que condicionan este problema. Se elaboró un gráfico causa – efecto (ISHIKAWA) para atacar las causas que inciden con mayor fuerza en la problemática a resolver. Se identificaron un total de 11 causas que se listan a continuación por aspectos mano de obra, equipos, materiales medio ambiente, métodos y medición:

**Materiales**

- a. Escasos materiales de oficina.
- b. Disposición oportuna de los recursos necesarios.
- c. Fluctuación de precios mayoristas para los recursos.

En la mano de obra.

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

- a. Calificador de cargos para el desempeño del puesto de trabajo de planificador en las áreas.
- b. Cubrir la plantilla del área de dirección de planificación.
- c. Preparación técnica del personal a cargo de la planificación presupuestaria en las áreas.

En equipos.

- a. Limitados equipos de cómputo e impresión en las áreas.

Métodos.

- a. Ausencia de normalización en la elaboración del anteproyecto.

Medición.

- a. No existe registro y control del gasto presupuestario por área.
- b. Inadecuada estructura de los centros de costo.
- c. Desconocimiento de la asignación de recursos para la planificación por parte del Ministerio de Educación Superior y Centro de Educación Superior.

En aras de establecer metas para las variables críticas e implementar soluciones, se acude a la consulta al grupo de trabajo con el objetivo de conformar el plan de acción usando la técnica 5 W + 2 H. Esta técnica describe las acciones dirigidas a cumplimentar los objetivos generales y específicos, la implementación de la acción a desarrollar, responsables, plazos de tiempos, lugar y recursos a emplear (anexo 9).

El objetivo general del plan de acción está centrado en cómo mejorar la preparación técnica del personal comprometido con la elaboración y control del presupuesto por áreas en la Universidad de Cienfuegos.

Se declararon además tres objetivos específicos:

1. Ampliar las capacidades técnicas del personal de las áreas responsabilizados con la actividad planificación y control del presupuesto.
2. Identificar las inversiones requeridas en equipamiento.
3. Expresar una norma que regule la elaboración del anteproyecto.

Las acciones que se identificaron para cada una de las causas fueron:

#### **1. Escasos materiales de oficina.**

- a. Comprar periódicamente materiales de oficinas que garanticen el proceso de planificación y control del presupuesto por áreas.

#### **2. Disposición oportuna de los recursos necesarios.**

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

- a. Planificación anticipada de los requerimientos por elementos del gasto.
- 3. Fluctuación de precios mayoristas para los recursos.**
  - a. Actualizar frecuentemente las fichas de costo por servicios.
  - b. Considerar en los análisis las normas de consumo vigentes.
  - c. Mantener actualizados los contratos con proveedores.
  - d. Pronosticar precios alternativos para la planificación del presupuesto en las áreas.
- 4. Calificador de cargos para el desempeño del puesto de trabajo de planificador en las áreas.**
  - a. Crear la plaza de planificador para cada área de trabajo.
  - b. Describir el contenido de trabajo del planificador.
  - c. Presentar la propuesta de plaza para su aprobación al Rector de la Universidad y al Ministerio de Educación Superior.
- 5. Cubrir la plantilla del área de dirección de planificación.**
  - a. Ofertar en convocatoria las plazas no cubiertas en esta dirección.
- 6. Preparación técnica del personal a cargo de la planificación presupuestaria en las áreas**
  - a. Listar el número de personas a calificar.
  - b. Seleccionar a los instructores y los temas necesarios a incluir.
  - c. Impartir con la frecuencia requerida el curso programado.
- 7. Limitados equipos de cómputo e impresión en las áreas**
  - a. Incluir en el plan de inversiones la adquisición de activos fijos tangibles nuevos.
  - b. El Ministerio de Educación Superior avale la propuesta de inversión en activos fijos tangibles.
  - c. Conciliar con el proveedor la compra.
- 8. Ausencia de normalización en la elaboración del anteproyecto**
  - a. Consultar la Ley del Presupuesto vigente.
  - b. Elaborar el manual de normas y procedimientos para la elaboración del anteproyecto.
  - c. Disponer en plataformas informáticas el documento normativo.
- 9. No existe registro y control del gasto presupuestario por área.**
  - a. Habilitar el registro según normas para el registro y control del gasto.

### CAPÍTULO III.- Análisis y discusión de los resultados

b. Mantener la actualización del gasto durante el año fiscal.

#### **10. Inadecuada estructura de los centros de costo.**

- a. Revisar la correspondencia entre la estructura organizativa y los centros de costo.
- b. Solicitar la apertura de nuevos centros de costo en caso necesario.
- c. El Ministerio de Educación Superior avale la propuesta de apertura de los nuevos centros de costo.
- d. Registrar periódicamente el gasto correspondiente.

#### **11. Desconocimiento de la asignación de recursos para la planificación por parte del Ministerio de Educación Superior y Centro de Educación Superior.**

- a. Gestionar la contratación con terceros planificada a partir de cifras alternativas.
- b. Ajuste de las cifras propuestas a partir de los valores notificados.

Una vez aprobado el plan de mejora, se ejecutan las acciones programadas de acuerdo con la planificación temporal establecida, se realiza un seguimiento anual del grado de logro de las acciones para valorar los cambios reales de mejora de la calidad del proceso presupuestario.

### **CONCLUSIONES PARCIALES**

- Durante el diagnóstico realizado al proceso presupuestario en la UCf y durante los años 2016-2021 se identificaron un total de 16 problemas, resultando de primera prioridad o críticos el 75%, localizados todos en la fase de elaboración.
- El problema fundamental del proceso presupuestario en la UCf y durante los años 2016-2021 es la insuficiente preparación técnica del personal a cargo de la elaboración del presupuesto en las áreas, ubicado en la fase de elaboración, aspecto que exige dentro del plan de acción todo un conjunto de actividades dirigidas al logro de este objetivo.
- El proceso presupuestario en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" y durante el periodo de estudio fue evaluado de no integral con un valor general promedio de 0.35, incidiendo en este resultado las dos primeras fases del ciclo de vida presupuestal elaboración y aprobación y notificación.

## Conclusiones

Luego del desarrollo de la investigación y como resultado de la misma se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1) A partir de la puesta en práctica de los indicadores y de un índice integral, se evaluó de forma integral el proceso presupuestario en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" en el período 2016-2021.
- 2) Durante el estudio se demostró la tendencia general al decrecimiento de la matrícula, sin embargo, la modalidad de distancia experimento un incremento sustancial con fuerza en los últimos años de análisis.
- 3) El proceso presupuestario en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" en el período 2016-2021 es evaluado de no integral con un valor general promedio de 0.35, incidiendo en este resultado las dos primeras fases del ciclo de vida presupuestal elaboración y aprobación y notificación.
- 4) El problema fundamental del proceso presupuestario en la UCf para el periodo de análisis es la insuficiente preparación técnica del personal a cargo de la elaboración del presupuesto en las áreas, ubicado en la fase de elaboración, aspecto que exige dentro del plan de acción todo un conjunto de actividades dirigidas al logro de este objetivo
- 5) La evaluación integral del proceso presupuestario, a partir de la aplicación de los indicadores y el índice integral realizada en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" durante el período 2016-2021, demuestra el cumplimiento de la hipótesis definida y de los objetivos planteados en la investigación.

## Recomendaciones

Las conclusiones efectuadas permiten recomendar:

- 1) Presentar al departamento económico y a la dirección de planificación de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" los resultados de la evaluación realizada, así como al Consejo de dirección de la universidad.
- 2) Presentar a la dirección Provincial de Finanzas y Precios y al Ministerio de Educación Superior los indicadores de evaluación e índices por fases e integral para su utilización en las inspecciones al gasto público.
- 3) Incorporar a la guía de Control Interno de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" los indicadores de evaluación, además de ser empleados por inspectores y auditores como herramientas de control del proceso presupuestario en las Instituciones de Educación Superior.
- 4) Realizar estudios posteriores dirigidos a enriquecer el sistema de indicadores con análisis cualitativos que contribuyan a evaluar con mayor amplitud la calidad del proceso presupuestario, con énfasis en el anteproyecto.

## Bibliografía

- AECA. (2005). *Documento Clase Metodológica como se elabora el anteproyecto*. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2020). La planificación estratégica en la Instituciones de Educación Superior cubanas. Análisis comparado de su perfil actual y perspectivas de desarrollo. *Revista científica de RED-DEES*, 8(1), 41-55.
- Alpízar Santana. (2013). La gestión del financiamiento como soporte de la educación superior cubana. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 65-82.
- Alpízar Santana & León Guerra. (2013). «*La financiación de la Revolución cubana al desarrollo de la educación superior a medio siglo de la Reforma Universitaria.*», en *VV.A. La Reforma Universitaria de 1962: Medio siglo de impacto en la educación superior cubana*. 17, 49-58.
- Alpízar Santana, M. (2012). La educación superior cubana y su financiamiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo futuro. *Pedagogía Universitaria*, 17(5), 142-156.
- Alpízar Santana, M. & Ramos Carrillo. (2018). La financiación como soporte de la educación superior cubana. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 159(1), 122.
- Arellano Marín, J. P. (2006). Del déficit al superávit fiscal: Razones para una transformación. *Estudios Públicos*.
- Armijo, M., & Bonnefoy, J. C. (2003). *Manual de Indicadores de desempeño de la gestión pública*. ILPES.
- Beltrán Llera, J. (1995). Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje. *Revista complutense de educación*, 6(2), 236-238.
- Blanco Campins, B. (2007). *Procedimiento para la evaluación de riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- CECOFIS. (2004). *Administración financiera del Estado cubano*. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Economía.
- Cobián Belasco, S. (2012). *Indicadores de la evaluación del desempeño de los programas de financiamientos a las pequeñas empresas agrícolas mexicanas*.
- De Kelety Alcaide, A. (1990). *Análisis y evaluación de inversiones*. Gestión 2000.
- Del Toro Ríos, J. C. (2019). *Implementación del sistema de contabilidad gubernamental en el sector gobierno en Cuba* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.

- Del Toro Ríos, J. C., Morales Fonseca, M. G., Reyes Hernández, C. M., & Reyes Galindo, A. C. (2013). *Contabilidad del sector gobierno a nivel municipal*. Félix Varela.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Diaz de Santos, S. A.
- Diez Lobo, T. (2009). El protocolo del proceso presupuestario. *Dossier Presupuestos*, 264, 64-68.
- Espi Lacomba, N., Díaz, L., & Tituaña, J. (2018). Gestión universitaria sostenible para la excelencia organizacional. *Revista de ciencia, tecnología e innovación*, 2(1), 57-73.
- Fernández Sánchez, G. (2010). *Propuesta de modelo para la evaluación de la sostenibilidad en la dirección integrada de proyectos de ingeniería civil* (Tesis doctoral en ciencias técnica). Universidad Politécnica de Madrid.
- Flores Jiménez, I., & Flores Jiménez, R. (2008). El Proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental. *Revista Internacional*, 3(5), 198-211.
- Furniel Furniel, I. (2015). *Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas*. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Furniel Furniel, I., & Pelegrín Mesa, A. (2016). Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas. *Folleto Gerenciales*, XX(4), 225-235.
- Gil Basulto, M. S. (2010). *Monitoreo y evaluación de la eficiencia y eficacia del servicio financiero de tarjetas*. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- González Gómez, L. (2000). La evaluación ex post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. *Cuadernos de trabajo de Hegoa*, 29, 49.
- Granados Aguilar, S. A., Larraín Aninat, F., & Rodríguez Cabello, J. (2013). Planificación y Presupuesto como herramientas de políticas pública. En *En un mejor Estado para Chile* (pp. 529-765).
- Hernández Castillo, D., Rodríguez Iglesias, N., & Hernández Castillo, H. (2012). Planificación económica pilar fundamental en la dirección de una organización presupuestada. *Revista Universidad y Sociedad*, 4(3), 1-11.

- Infante Bencomo, A. (2010). *Modelo de evaluación de calidad de la educación superior dirigido a las instituciones universitarias venezolanas*. (Tesis doctoral en Educación). Universidad de La Habana.
- Las Heras, J. M., & Pérez Rojas, M. (2008). Estado eficiente. Administración financiera gubernamental. Un enfoque sistémico. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Estatal*, 8(10), 175-176.
- Magiorano, Y. E. (2018). Presupuesto de las universidades nacionales argentinas. Normas, responsabilidades y transparencia. *Escritos Contables y de Administración*, 9(1), 61-82.
- Mata Varela, M. de la C. (2016). *Administración financiera del ciclo de proyectos de inversión agropecuarios* (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Mata Varela, M. de la C., Meza Salvatierra, J., & Santana Mata, A. Y. (2019). Evaluación de la gestión de proyectos de inversión en la agricultura urbana. *Agroecosistemas*, 7(1), 26-32.
- Medianero Burga, D. (2010). Metodología de evaluación ex post. *Pensamiento Crítico*, 13, 71-90.
- Méndez, J. R. (2013). *Propuesta de un procedimiento para elevar la gestión del presupuesto de gastos en las divisiones Salud y Vivienda de la provincia Cienfuegos* (Tesis de maestría en administración de negocios). Universidad de Cienfuegos.
- Menéndez Acosta, Y. (2017). *Evaluación del presupuesto del estado en la unidad presupuestada municipal comunales Cienfuegos*. (Tesis de diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Merino, M. (2007). La evaluabilidad: De instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas. *Agencia de Evaluación y Calidad*, 47.
- Núñez Guzmán, A. (2013). *Indicadores de gestión con enfoque de procesos para las universidades públicas mexicanas* (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Pacheco, J. C., Caicedo, C. H., & Castañeda, W. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. McGraw-Hill.

- Parodi de Camargo, V. (2013). *Propuesta metodológica para la evaluación integral de proyectos en el sector energético* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026*.
- Peña Guerrero, M. J. (2012). *Índice para evaluar la calidad de las auditorías. Un procedimiento metodológico* (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Picado Gatgens, X. (1997). *Hacia la elaboración de indicadores de evaluación*.
- Rodríguez, M., Díaz Pérez, M., & Pulido Díaz, A. (2021). "Gestión universitaria y de información en el diseño de servicios de información científico tecnológicos". *MENDIVE*, 19(3), 970-981.
- Rosales Posas, R. (1999). *Formulación y evaluación de proyectos*. Instituto Centroamericano de Administración Pública - ICAP.
- Ruiz Domínguez, R. G. (2021). *Evaluación del impacto territorial de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en la provincia de Cienfuegos* (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas.
- Santana Mata, A. Y. (2014). *Evaluación del desempeño de proyectos. Caso de estudio finca agroecológica en la localidad de rancho luna* (Tesis de diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Tejedor Panchón, F., & Carmona Calvo, M. A. (2002). *Guía para una Gestión basada en procesos*.
- Torres Mora, I. J. (2011). *Perfeccionamiento del sistema de indicadores de gestión de la Administración Tributaria en Camagüey*. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Unesco. (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*.
- Velázquez Torres, S. A. (2020). *Evaluación del proceso presupuestario de la universidad particular autofinanciada del Ecuador: Caso Universidad Metropolitana período 2015-2018. Propuesta de Indicadores*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

## Anexos

### Anexo 1

*Ejecución física del presupuesto notificado para el periodo de estudio*

| Años                    | Presupuesto notificado | Ejecución según EFI | Transferencia de capital | Total    | Cumplimiento (%) | Calificación MES | Cumplimiento en la UCf (%) | Calificación UCf |
|-------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|----------|------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| 2016                    | 42302.5                | 28231               | 3947.3                   | 32178.3  | 76               | Regular          | 72.6                       | Regular          |
| 2017                    | 31038.9                | 21253.1             | 2507.2                   | 23760.3  | 77               | Regular          | 69.8                       | Regular          |
| 2018                    | 26817.3                | 14335.9             | 3207.8                   | 17543.7  | 65               | Regular          | 89.2                       | Bueno            |
| 2019                    | 26622.7                | 24518.2             | 4471.5                   | 28989.7  | 109              | Bueno            | 25                         | Malo             |
| 2020                    | 22049.2                | 19402.7             | -                        | 19402.7  | 88               | Bueno            | 85.9                       | Bueno            |
| 2021                    | 87856.9                | 83623.2             | -                        | 83623.2  | 100.1            | Bueno            | 76.9                       | Regular          |
| Total                   | 236687,5               |                     |                          | 205497,9 | 87               | Bueno            |                            |                  |
| Tasa promedio anual (%) |                        |                     |                          |          | 85.9             | Bueno            | 69.9                       | Regular          |
| Tasa de variación (%)   | 1.08                   |                     |                          | 1.60     | 0.32             |                  | 0.06                       |                  |

**Fuente:** Ministerio de Educación Superior (2021). Análisis Económico Financiero cierre diciembre 2016-2021

## Anexo 2

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.

### Cuestionario

Nombre:

Grado Científico/Académico:

Años de experiencia como trabajador:

Cargo que ocupa:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al tema relacionado con los problemas potenciales que pueden afectar al proceso presupuestario en la UCf.

Antes de realizarse la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Consulta de Expertos", es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted considera que posee sobre problemas que afectan la integralidad y calidad del proceso presupuestario en la UCf.

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

| Grado de conocimiento que tiene sobre:            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Problemas que afectan la calidad de un proceso.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Proceso presupuestario.                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Integralidad del proceso presupuestario.          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Indicadores por fases del proceso presupuestario. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Calidad de la planificación presupuestaria        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema los problemas potenciales que afectan al proceso presupuestario en la UCf.

Para ello marque con una cruz (X), según corresponde en Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

| Fuentes de Argumentación                         | Grados de influencia de cada una de las fuentes en su conocimiento y criterios |       |      |
|--|--|-------|------|
|  | Alta   | Media | Baja |
| Análisis teórico por usted realizado             |  |       |      |
| Experiencia adquirida                            |  |       |      |
| Trabajos de autores nacionales que conoce        |  |       |      |
| Trabajos de autores internacionales que conoce   |  |       |      |
| Conocimiento propio sobre el estado del tema     |  |       |      |
| Intuición  |  |       |      |
| Investigaciones realizadas por usted al respecto |  |       |      |

Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.

**Fuente:** Elaborado a partir de Mata Varela, (2016).

### Anexo 3:

*Encuesta sobre problemas del proceso presupuestario en la universidad de Cienfuegos.*

#### Encuesta de la Primera Ronda

Nombre:

Grado Científico/Académico:

Área en la que se desempeña:

Años de experiencia como trabajador:

Cargo que ocupa:

#### **CUESTIONARIO**

El presente cuestionario fue diseñado para aplicar el Método Delphi (método de expertos) con el objetivo de identificar los principales problemas asociados al proceso presupuestario en la Universidad de Cienfuegos (UCf).

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus certeros criterios y su colaboración.

A continuación listamos un grupo de posibles problemas a evaluar, donde la escala a considerar es ascendente y atendiendo a dos variables esenciales **frecuencia e impacto**; es decir, la mayor puntuación (15) corresponde a los problemas que mayores consecuencias pueden provocar y con mayor frecuencia pueden ocurrir en el proceso presupuestario en una universidad cubana, y recíprocamente (1 punto) a los que menores consecuencias y con pequeñas frecuencia se presentan; para ello auxíliese de la tabla de calificación que se le da a continuación.

| Nivel               | Denominación | Descripción  |
|---------------------|--------------|--|
| Variable frecuencia |              |  |
| 11-15               | Alta         | Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias |
| 6-10                | Media        | Podría ocurrir en algún momento                            |
| 1-5                 | Baja         | No es muy probable su ocurrencia                           |
| Variable impacto    |              |  |
| 11-15               | Mayor        | Implica una pérdida económica de nivel mayor a elevada     |
| 6-10                | Media        | Implica una pérdida económica de nivel medio a alto        |
| 1-5                 | Menor        | Implica una pérdida económica de nivel bajo a medio        |

Por favor puntúe los problemas listados en la tabla que a continuación le presentamos.

| Problema 1: Financiamiento limitado |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
|-------------------------------------|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|----|-------|----|----|----|----|
| Frecuencia                          | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|                                     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto                             | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |

Lic. Kenia Lázara Lasval Nuñez

|   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
|---|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|----|-------|----|----|----|----|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 2: Selección del personal adecuado para realizar la planificación del presupuesto de las áreas                                       |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1. Problema 3: Numerosos niveles de desagregación del presupuesto   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 4: Incumplimiento temporal de la entrega de propuestas de presupuesto desde las áreas  |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 5: No se dominan las indicaciones metodológicas para la elaboración del presupuesto en las áreas                                     |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 6: No existe planificación anticipada de actividades que justifiquen la propuesta de presupuesto para el año fiscal a nivel de áreas |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 7: Fluctuación de los precios de un año a otro   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 8: La desagregación del presupuesto se realiza por áreas de responsabilidad y no por centros de costo                                |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia  | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto   | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |

|  |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
|--|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|----|-------|----|----|----|----|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 9: Insuficientes herramientas de control  |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 10: Insuficiente uso de la información presupuestaria en la toma de decisiones desde las áreas        |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 11: Desconocimiento del nivel autonomía presupuestaria de las áreas                                   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 12: Improvisaciones en la elaboración del presupuesto   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 13: Insuficiente análisis en las áreas de la asignación, ejecución y control del presupuesto          |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 14: Tecnología envejecida que dificulta la calidad y prontitud del proceso                            |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 15: Desproporciones entre los niveles de actividad y las necesidades previstas en el anteproyecto     |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
| Frecuencia   | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto  | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Problema 16: No se materializan acciones para la redistribución del presupuesto en caso necesario en las áreas |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |

|            |       |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |
|------------|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|----|-------|----|----|----|----|
| Frecuencia | Baja  |   |   |   |   | Media |   |   |   |    | Alta  |    |    |    |    |
|            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Impacto    | Menor |   |   |   |   | Medio |   |   |   |    | Mayor |    |    |    |    |
|            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 |

Por favor, sienta la libertad de presentar cualquier sugerencia sobre los problemas propuestos en el cuestionario, o sugerir cualquier otro que no haya sido incluido en el espacio que aparece a continuación y por supuesto puntéelos de acuerdo a las variables frecuencia e impacto.

Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.

**Fuente:** Elaborado a partir Pérez García (2020)

**Anexo 4 A**

*Distancias relativas de las observaciones de expertos respecto a la media en la primera ronda de encuestas. Variable Frecuencia.*

| <b>Expertos</b> | <b>P1</b> | <b>P2</b> | <b>P3</b> | <b>P4</b> | <b>P5</b> | <b>P6</b> | <b>P7</b> | <b>P8</b> | <b>P9</b> | <b>P10</b> | <b>P11</b> | <b>P12</b> | <b>P13</b> | <b>P14</b> | <b>P15</b> | <b>P16</b> |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>1</b>        | 0,14      | 0,24      | 0,32      | 0,02      | 0,16      | 0,07      | 0,23      | 0,04      | 0,07      | 0,03       | 0,27       | 0,02       | 0,27       | 0,06       | 0,55       | 0,05       |
| <b>2</b>        | 0,06      | 0,04      | 0,08      | 0,02      | 0,11      | 0,07      | 0,23      | 0,09      | 0,13      | 0,10       | 0,20       | 0,12       | 0,13       | 0,07       | 0,01       | 0,12       |
| <b>3</b>        | 0,08      | 0,18      | 0,14      | 0,29      | 0,11      | 0,07      | 0,03      | 0,04      | 0,13      | 0,16       | 0,00       | 0,15       | 0,14       | 0,26       | 0,19       | 0,18       |
| <b>4</b>        | 0,14      | 0,42      | 0,06      | 0,11      | 0,09      | 0,27      | 0,16      | 0,04      | 0,07      | 0,16       | 0,20       | 0,18       | 0,20       | 0,34       | 0,08       | 0,25       |
| <b>5</b>        | 0,21      | 0,11      | 0,08      | 0,36      | 0,31      | 0,07      | 0,17      | 0,16      | 0,20      | 0,04       | 0,13       | 0,48       | 0,06       | 0,00       | 0,05       | 0,08       |
| <b>6</b>        | 0,21      | 0,18      | 0,21      | 0,02      | 0,04      | 0,07      | 0,10      | 0,04      | 0,33      | 0,24       | 0,07       | 0,15       | 0,06       | 0,26       | 0,19       | 0,22       |
| <b>7</b>        | 0,26      | 0,42      | 0,26      | 0,38      | 0,23      | 0,27      | 0,37      | 0,11      | 0,20      | 0,16       | 0,33       | 0,18       | 0,33       | 0,07       | 0,12       | 0,22       |
| <b>8</b>        | 0,08      | 0,24      | 0,34      | 0,29      | 0,37      | 0,33      | 0,23      | 0,42      | 0,40      | 0,24       | 0,27       | 0,35       | 0,27       | 0,33       | 0,39       | 0,42       |
| <b>9</b>        | 0,26      | 0,02      | 0,06      | 0,44      | 0,16      | 0,47      | 0,64      | 0,04      | 0,27      | 0,04       | 0,00       | 0,32       | 0,26       | 0,14       | 0,28       | 0,25       |
| <b>10</b>       | 0,01      | 0,16      | 0,26      | 0,09      | 0,03      | 0,33      | 0,10      | 0,36      | 0,13      | 0,03       | 0,07       | 0,08       | 0,14       | 0,26       | 0,19       | 0,18       |
| <b>11</b>       | 0,26      | 0,29      | 0,19      | 0,44      | 0,49      | 0,40      | 0,04      | 0,11      | 0,27      | 0,30       | 0,33       | 0,12       | 0,20       | 0,27       | 0,21       | 0,12       |
| <b>12</b>       | 0,19      | 0,24      | 0,41      | 0,36      | 0,37      | 0,40      | 0,03      | 0,24      | 0,07      | 0,30       | 0,27       | 0,12       | 0,27       | 0,20       | 0,39       | 0,42       |
| <b>13</b>       | 0,12      | 0,24      | 0,28      | 0,02      | 0,11      | 0,20      | 0,30      | 0,24      | 0,13      | 0,10       | 0,07       | 0,05       | 0,07       | 0,20       | 0,25       | 0,08       |
| <b>14</b>       | 0,14      | 0,24      | 0,32      | 0,02      | 0,16      | 0,07      | 0,23      | 0,04      | 0,07      | 0,03       | 0,27       | 0,02       | 0,27       | 0,06       | 0,55       | 0,05       |
| <b>15</b>       | 0,14      | 0,42      | 0,06      | 0,11      | 0,09      | 0,27      | 0,16      | 0,04      | 0,07      | 0,16       | 0,20       | 0,18       | 0,20       | 0,34       | 0,08       | 0,25       |
| <b>Suma</b>     | 2,29      | 3,47      | 3,06      | 2,98      | 2,83      | 3,33      | 3,02      | 2,04      | 2,53      | 2,10       | 2,67       | 2,52       | 2,86       | 2,87       | 3,52       | 2,88       |

**Fuente:** Elaboración propia

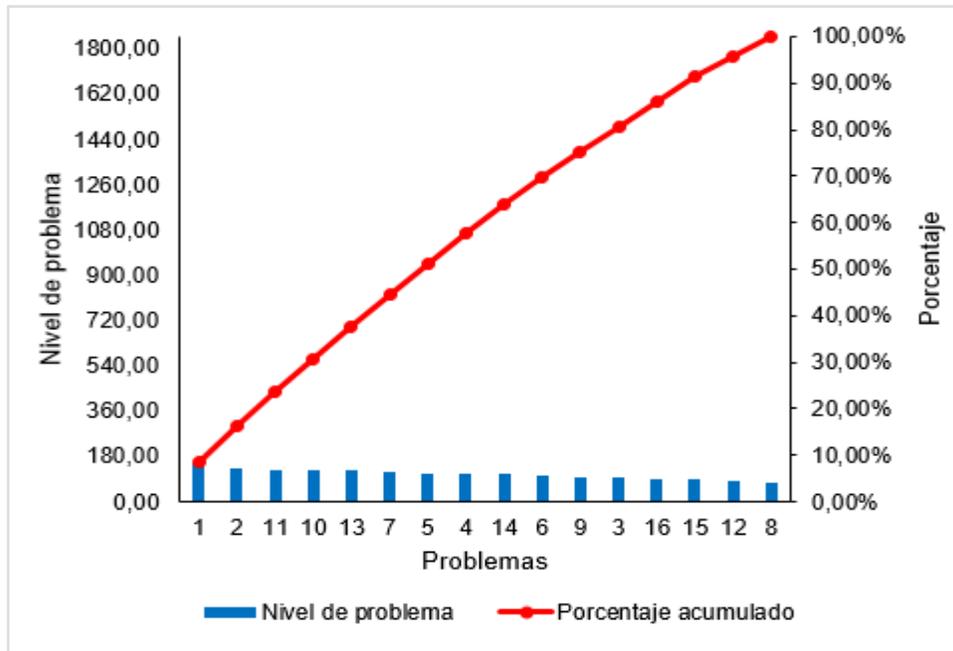
**Anexo 4 B***Distancias relativas de las observaciones de expertos respecto a la media en la primera ronda de encuestas. Variable Impacto.*

| <b>Expertos</b> | <b>P1</b> | <b>P2</b> | <b>P3</b> | <b>P4</b> | <b>P5</b> | <b>P6</b> | <b>P7</b> | <b>P8</b> | <b>P9</b> | <b>P10</b> | <b>P11</b> | <b>P12</b> | <b>P13</b> | <b>P14</b> | <b>P15</b> | <b>P16</b> |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>1</b>        | 0,15      | 0,20      | 0,21      | 0,16      | 0,12      | 0,17      | 0,17      | 0,04      | 0,20      | 0,21       | 0,22       | 0,16       | 0,24       | 0,28       | 0,60       | 0,18       |
| <b>2</b>        | 0,12      | 0,00      | 0,06      | 0,11      | 0,08      | 0,10      | 0,17      | 0,10      | 0,00      | 0,01       | 0,24       | 0,29       | 0,16       | 0,09       | 0,07       | 0,02       |
| <b>3</b>        | 0,01      | 0,14      | 0,01      | 0,16      | 0,08      | 0,10      | 0,16      | 0,04      | 0,13      | 0,01       | 0,31       | 0,18       | 0,02       | 0,01       | 0,13       | 0,04       |
| <b>4</b>        | 0,08      | 0,46      | 0,14      | 0,09      | 0,05      | 0,23      | 0,10      | 0,04      | 0,14      | 0,26       | 0,09       | 0,04       | 0,22       | 0,29       | 0,13       | 0,18       |
| <b>5</b>        | 0,15      | 0,20      | 0,06      | 0,11      | 0,08      | 0,24      | 0,23      | 0,10      | 0,20      | 0,12       | 0,18       | 0,31       | 0,09       | 0,05       | 0,00       | 0,04       |
| <b>6</b>        | 0,15      | 0,14      | 0,08      | 0,11      | 0,15      | 0,10      | 0,04      | 0,04      | 0,20      | 0,14       | 0,11       | 0,02       | 0,09       | 0,13       | 0,13       | 0,09       |
| <b>7</b>        | 0,05      | 0,20      | 0,19      | 0,38      | 0,22      | 0,36      | 0,30      | 0,10      | 0,26      | 0,12       | 0,04       | 0,22       | 0,09       | 0,09       | 0,13       | 0,22       |
| <b>8</b>        | 0,01      | 0,20      | 0,21      | 0,16      | 0,18      | 0,17      | 0,17      | 0,43      | 0,27      | 0,14       | 0,22       | 0,18       | 0,24       | 0,28       | 0,33       | 0,29       |
| <b>9</b>        | 0,12      | 0,40      | 0,19      | 0,04      | 0,08      | 0,04      | 0,03      | 0,04      | 0,00      | 0,06       | 0,04       | 0,11       | 0,02       | 0,10       | 0,13       | 0,18       |
| <b>10</b>       | 0,08      | 0,06      | 0,39      | 0,18      | 0,05      | 0,17      | 0,10      | 0,04      | 0,06      | 0,01       | 0,24       | 0,18       | 0,09       | 0,03       | 0,27       | 0,11       |
| <b>11</b>       | 0,19      | 0,07      | 0,39      | 0,11      | 0,08      | 0,16      | 0,03      | 0,10      | 0,00      | 0,06       | 0,11       | 0,11       | 0,02       | 0,03       | 0,13       | 0,16       |
| <b>12</b>       | 0,25      | 0,20      | 0,28      | 0,22      | 0,18      | 0,24      | 0,03      | 0,24      | 0,06      | 0,21       | 0,22       | 0,29       | 0,24       | 0,21       | 0,33       | 0,29       |
| <b>13</b>       | 0,12      | 0,20      | 0,01      | 0,02      | 0,05      | 0,10      | 0,03      | 0,10      | 0,06      | 0,06       | 0,22       | 0,02       | 0,04       | 0,05       | 0,07       | 0,02       |
| <b>14</b>       | 0,15      | 0,20      | 0,21      | 0,16      | 0,12      | 0,17      | 0,17      | 0,04      | 0,20      | 0,21       | 0,22       | 0,16       | 0,24       | 0,28       | 0,60       | 0,18       |
| <b>15</b>       | 0,08      | 0,46      | 0,14      | 0,09      | 0,05      | 0,23      | 0,10      | 0,04      | 0,14      | 0,26       | 0,09       | 0,04       | 0,22       | 0,29       | 0,60       | 0,18       |
| <b>Suma</b>     | 1,71      | 3,16      | 2,56      | 2,09      | 1,58      | 2,57      | 1,83      | 1,45      | 1,94      | 1,88       | 2,58       | 2,31       | 2,04       | 2,21       | 3,67       | 2,18       |

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 5

Ordenación de problemas del proceso presupuestaria en la UCf por el método de Pareto



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6

*Orden jerárquico de los problemas atendiendo a su nivel en tanto por uno.*

| <b>Problemas</b>    | <b>Extremo inferior</b> | <b>Extremo superior</b> | <b>Distancia al Máximo valor</b> | <b>Distancias (decreciente)</b> | <b>Problemas ordenados</b> | <b>Lugar</b> |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------|
| <b>1</b>            | 0,61                    | 0,61                    | 0,00                             | 0,00                            | 1                          | 1            |
| <b>2</b>            | 0,54                    | 0,54                    | 0,13                             | 0,13                            | 7                          | 2            |
| <b>3</b>            | 0,40                    | 0,40                    | 0,42                             | 0,42                            | 15                         | 3            |
| <b>4</b>            | 0,48                    | 0,48                    | 0,26                             | 0,26                            | 10                         | 4            |
| <b>5</b>            | 0,50                    | 0,50                    | 0,22                             | 0,22                            | 2                          | 5            |
| <b>6</b>            | 0,47                    | 0,47                    | 0,28                             | 0,28                            | 13                         | 6            |
| <b>7</b>            | 0,57                    | 0,57                    | 0,07                             | 0,07                            | 11                         | 7            |
| <b>8</b>            | 0,42                    | 0,42                    | 0,39                             | 0,39                            | 14                         | 8            |
| <b>9</b>            | 0,45                    | 0,45                    | 0,31                             | 0,31                            | 5                          | 9            |
| <b>10</b>           | 0,56                    | 0,56                    | 0,10                             | 0,10                            | 4                          | 10           |
| <b>11</b>           | 0,52                    | 0,52                    | 0,17                             | 0,17                            | 6                          | 11           |
| <b>12</b>           | 0,43                    | 0,43                    | 0,35                             | 0,35                            | 16                         | 12           |
| <b>13</b>           | 0,54                    | 0,54                    | 0,13                             | 0,13                            | 9                          | 13           |
| <b>14</b>           | 0,52                    | 0,52                    | 0,19                             | 0,19                            | 12                         | 14           |
| <b>15</b>           | 0,57                    | 0,57                    | 0,08                             | 0,08                            | 8                          | 15           |
| <b>16</b>           | 0,46                    | 0,46                    | 0,30                             | 0,30                            | 3                          | 16           |
| <b>Máximo valor</b> | 0,61                    | 0,61                    |                                  |                                 |                            |              |

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 7**

*Ejecución de los gastos relación plan-real*

| Actividad presupuestada                       | 2016       |          | 2017      |          | 2018     |          | 2019     |          | 2020      |          | 2021       |           |
|---|------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|-----------|
|   | Plan       | Real     | Plan      | Real     | Plan     | Real     | Plan     | Real     | Plan      | Real     | Plan       | Real      |
| <b>G. personal</b>                            | 14046400   | 12711733 | 12869000  | 12627820 | 13068800 | 12401559 | 17542400 | 17570965 | 27947800  | 27245772 | 84634100   | 84632984  |
| <b>Otros impuestos tasas y contribuciones</b> | 3378100    | 3059885  | 2537200   | 2396597  | 2493200  | 2366234  | 3344800  | 3365268  | 5316000   | 5190940  | 16092000   | 16157303  |
| <b>G. de bienes y servicios</b>               | 8622700    | 10071096 | 10842800  | 11581513 | 10399478 | 11193508 | 9427700  | 9409129  | 6927000   | 6920137  | 32409100   | 40945217  |
| <b>Gastos Financieros</b>                     | 0          | 50       | 100       | 65       | 15000    | 15176,99 | 16000    | 15825    | 16000     | 15654,8  | 158300     | 158272    |
| <b>Total</b>                                  | 26047200   | 25842764 | 26249100  | 26605995 | 25976478 | 25976478 | 30330900 | 30361187 | 40206800  | 39372504 | 133293500  | 141893777 |
| <b>Variación (Plan-Real)</b>                  | -204435,76 |          | 356894,84 |          | 0        |          | 30286,68 |          | -834296,2 |          | 8600276,59 |           |

**Fuente:** Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. (2016a). *Análisis Económico Financiero Cierre Diciembre*.

Anexo 8

*Resultado de los indicadores e índices de evaluación para el proceso presupuestario*

| Indicadores  | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021          | Promedio        | Calificación        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|---------------------|
| Calidad de anteproyecto  | 0.00        | 0.02        | 0.04        | 0.05        | 0.07        | 1.00          | 0.20            | No integral         |
| Cumplimiento de la programación                                      | 0.00        | 0.03        | 0.05        | 0.06        | 0.07        | 1.00          | 0.20            | No integral         |
| Porcentaje de ejecución presupuestaria                               | 1.00        | 1.00        | 1.00        | 0.98        | 1.00        | 0.00          | 0.83            | Casi Integral       |
| Ejecución presupuestaria en relación con el nivel de actividad       | 0.10        | 0.00        | 0.04        | 0.14        | 1.00        | 0.04          | 0.22            | No integral         |
| Ejecución presupuestaria en relación con el promedio de trabajadores | 0.01        | 0.00        | 0.00        | 0.15        | 0.32        | 1.00          | 0.25            | No integral         |
| Ejecución financiera del presupuesto                                 | 0.00        | 0.90        | 0.90        | 0.90        | 1.00        | 0.82          | 0.75            | Casi Integral       |
| Cumplimiento del cierre presupuestal                                 | 0.40        | 1.00        | 0.61        | 0.60        | 0.05        | 0.00          | 0.44            | No integral         |
| Brecha entre devengado/pagado  | 0.00        | 0.90        | 0.90        | 0.90        | 1.00        | 0.90          | 0.76            | Casi Integral       |
| <b>Índices por fases</b>   | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b>   | <b>Promedio</b> | <b>Calificación</b> |
| Elaboración  | 0.00        | 0.02        | 0.04        | 0.05        | 0.07        | 1.00          | 0.20            | No integral         |
| Aprobación y notificación  | 0.00        | 0.03        | 0.05        | 0.06        | 0.07        | 1.00          | 0.20            | No integral         |
| Ejecución  | 0.04        | 0.30        | 0.31        | 0.39        | 0.77        | 0.62          | 0.41            | No integral         |
| Liquidación y cierre   | 0.20        | 0.95        | 0.75        | 0.75        | 0.53        | 0.45          | 0.60            | Mínima integralidad |
| Integral   | 0.06        | 0.33        | 0.29        | 0.31        | 0.36        | 0.77          | 0.35            | No integral         |
| Calificación sobre la integralidad del PP                            | No integral | Casi Integral | No integral     |                     |

## Anexo 9

Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.

### Acciones para la mejora del proceso presupuestario en la Universidad de Cienfuegos

**Objetivo.** Cómo mejorar la preparación técnica del personal comprometido con la elaboración y control del presupuesto por áreas en la Universidad de Cienfuegos.

Se declararon además tres objetivos específicos:

**Objetivo 1.** Ampliar las capacidades técnicas del personal de las áreas responsabilizados con la actividad planificación y control del presupuesto.

**Objetivo 2.** Identificar las inversiones requeridas en equipamiento.

**Objetivo 3.** Expresar una norma que regule la elaboración del anteproyecto.

| 1. Escasos materiales de oficina.   |  |  |                                       |  |                            |  |
|---|--|--|---------------------------------------|--|----------------------------|--|
| Acción  | Fundamentos  | Implementación   | Responsables                          | Plazos   | Lugar                      | Recursos                                   |
| a. Comprar periódicamente materiales de oficinas que garanticen el proceso de planificación y control del presupuesto por áreas | Disponer de los aseguramientos materiales necesario para enfrentar el proceso de capacitación del personal de las áreas. | Invertir periódicamente en materiales para garantizar la capacitación del personal de las áreas implicados en la planificación y control del presupuesto | Jefe de la dirección de planificación | Del 1ro al 15 de cada mes durante el tiempo que dure la capacitación | Dirección de planificación | Cinco mil hojas para garantizar el proceso |
| 2. Disposición oportuna de los recursos necesarios  |  |  |                                       |  |                            |  |
| a. Planificación anticipada de los requerimientos por elementos del gasto   | Elaborar el plan de consumo material según las normativas establecidas y el tiempo de antelación requerido.              | Debe preverse en las áreas y a partir del criterio del colectivo de trabajadores las necesidades para el próximo periodo económico.                      | Todos trabajadores del área.          | En los primeros 15 días del mes de enero de cada año fiscal          | Áreas                      |  |
| 3. Fluctuación de precios mayoristas para los recursos.   |  |  |                                       |  |                            |  |
| a. Actualizar frecuentemente las  | Constituye una actividad indispensable y   | Mantener actualizadas las fichas teniendo en   | Jefe de la dirección de economía      | 30 de enero al 30 de marzo del                                       | UCf                        |  |

|  |   |  |  |   |     |  |
|--|---|--|--|---|-----|--|
| fichas de costo por servicios.   | periódica dentro de la dirección de economía.   | cuenta las normas establecidas   |  | 2023 y repetir periódicamente                 |     |  |
| b. Considerar en los análisis las normas de consumo vigentes   | Actividad imprescindible en la elaboración y actualización de las fichas de costo.  | Observancia permanente a partir de las normativas vigentes   | Jefe de la dirección de economía   | 30 de abril del 2023 y repetir periódicamente | UCf |  |
| c. Mantener actualizados los contratos con proveedores   | Tiene carácter obligatorio la actualización de los contratos con los proveedores para mantener la salud financiera de la organización | Es de observancia permanente y debe efectuarse de forma periódica y de conjunto con los proveedores  | Jefe de la dirección de economía y personal responsable de la contratación | 25 de mayo del 2023 y repetir periódicamente  | UCf |  |
| d. Pronosticar precios alternativos para la planificación del presupuesto en las áreas               | Esta acción está encaminada a salvar la falta de información precisa muy común durante la planificación o elaboración del presupuesto | La acción exige de la actualización periódica pues las alternativas son pronósticos con cierto grado de incertidumbre que es necesario monitorear durante el proceso | Jefe de la dirección de economía, dirección de planificación               | 30 de marzo al 30 de mayo del 2023            | UCf |  |
| <b>4. Calificador de cargos para el desempeño del puesto de trabajo de planificador en las áreas</b> |   |  |  |   |     |  |
| a. Crear la plaza de planificador para cada área de responsabilidad                                  | El completamiento de la plantilla es fundamental para el desarrollo del proceso.  | Sacar en convocatoria las plazas no cubiertas en las áreas   | Recursos humanos   | Del primero al 25 de febrero 2023.            | UCf |  |
| b. Describir el contenido de trabajo del planificador  | Es necesario un perfil de cargo para la contratación del personal, a partir de un conjunto de requisito de                            | Designar el responsable dentro del Departamento de Recursos humanos o solicitar un estudiante de la carrera de   | Recursos humanos   | Del primero al 23 de diciembre del 2022       | UCf |  |

|   |  |   |   |                                     |     |  |
|---|--|---|---|-------------------------------------|-----|--|
|   | obligatorio cumplimiento   | Ingeniería industrial para su desarrollo  |   |                                     |     |  |
| c. Presentar la propuesta de plaza para su aprobación al rector de la Universidad y al Ministerio de Educación Superior | Una vez descrito el perfil de cargo se impone su presentación y aprobación por las autoridades correspondiente   | Construir el expediente con la documentación exigida para su presentación al rector de la UCf y al MES                                      | Recursos humanos  | Del primero al 30 de enero del 2023 |     |  |
| 5. Cubrir la plantilla del área de dirección de planificación   |  |   |   |                                     |     |  |
| a. Ofertar en convocatoria las plazas no cubiertas en esta dirección  | El completamiento de la plantilla es fundamental para el desarrollo del proceso de planificación con tres plazas sin ocupar en la dirección general de planificación de la UCf | Sacar en convocatoria las plazas no cubiertas en la dirección de planificación  | Recursos humanos  | 30 de enero al 30 de marzo del 2023 | UCf |  |
| 6. Preparación técnica del personal a cargo de la planificación presupuestaria en las áreas                             |  |   |   |                                     |     |  |
| a. Listar el número de personas a calificar   | Considerar el personal que atienden la actividad en las áreas y de las direcciones de económica y planificación.   | Solicitar a cada área los datos generales de los responsabilizados con la actividad y que deben participar en la capacitación.              | Direcciones de economía y planificación y directivo de las diferentes áreas | Del primero al 30 de enero del 2023 | UCf | El presupuesto está valorado inicialmente en 120000.00 CUP |
| b. Seleccionar a los instructores y los temas necesarios a incluir  | La organización del curso es fundamental para su correcto desempeño en cuanto medios técnicos necesarios, temas, docentes,   | Realizar una reunión de trabajo donde se organice metodológicamente la capacitación, seleccionando los temas a impartir, los responsables o | Direcciones de economía y planificación                                     | Del primero al 30 de enero del 2023 | UCf | El presupuesto está valorado inicialmente en 5000.00 CUP   |

|   |  |   |   |                                     |     |                                    |
|---|--|---|---|-------------------------------------|-----|------------------------------------|
|   | intercambio con organizaciones rectoras en la planificación del territorio   | docentes implicados e invitados externos  |   |                                     |     |                                    |
| c. Impartir con la frecuencia requerida el curso programado                                       | La organización del curso es fundamental para su correcto desempeño en cuanto espacio físico o local, horarios y frecuencias programadas | Coordinar la periodicidad para la capacitación colocándose previamente en el plan de trabajo mensual de la universidad  | Direcciones de economía y planificación           | Del primero al 30 de enero del 2023 | UCf |                                    |
| 7. Limitados equipos de cómputo e impresión en las áreas  |  |   |   |                                     |     |                                    |
| a. Incluir en el plan de inversiones la adquisición de activos fijos tangibles nuevos             | Está identificado como uno de los problemas de importantes dentro la universidad y que limita la calidad del proceso.                    | Elaborar propuesta de proyecto con la formulación exigida y la necesidad a cubrir                                       | Dirección de inversiones                          | De enero a junio 2023               | UCf | Presupuesto estimado en 35000.00   |
| b. El Ministerio de Educación Superior avale la propuesta de inversión en activos fijos tangibles | Actividad que requiere de preparación y tiempo para su concreción  | Se presenta la propuesta al MES con todos los requerimientos exigibles.   | Dirección de inversiones                          | De julio a noviembre 2023           | MES | Presupuesto estimado 500.00 CUP    |
| c. Conciliar con el proveedor la compra   | Aspecto que requiere de la selección del proveedor a partir del tipo de activo fijo a comprar  | Coordinar con el proveedor COPEXTEL la adquisición en cuanto a características técnicas, cantidad, entre otros aspectos | Dirección de inversiones y dirección de logística | Enero 2024                          | UCf | Presupuesto estimado 250000.00 CUP |
| 8. Ausencia de normalización en la elaboración del anteproyecto                                   |  |   |   |                                     |     |                                    |

|  |  |  |   |   |     |  |
|--|--|--|---|---|-----|--|
| a. Consultar la Ley del Presupuesto vigente  | Es una necesidad conocer la legislación vigente y mantener la actualización anualmente.  | Se pondrá a disposición de los usuarios.   | Dirección de comunicación   | A partir de enero 2023 y repetir anualmente la actualización                  | UCf |  |
| b. Elaborar el manual de normas y procedimientos para la elaboración del anteproyecto      | Para lograr mejor conocimiento y desempeño del personal a cargo de la planificación y control del presupuesto en las áreas         | Colocar en la intranet de la universidad el manual una vez elaborado, para su elaboración pueden utilizarse estudiantes de la carrera de contabilidad y finanzas | Direcciones de planificación y economía                                   | De septiembre a diciembre del 2023  | UCf |  |
| c. Disponer en plataformas informáticas el documento normativo                             | La socialización de la información es fundamental para lograr el perfeccionamiento de la planificación                             | Colocar en la intranet de la universidad el manual una vez elaborado, garantizando el acceso de todos los implicados   | Direcciones de comunicación e informatización                             | Enero del 2024  | UCf |  |
| 9. No existe registro y control del gasto presupuestario por área.                         |  |  |   |   |     |  |
| a. Habilitar el submayor para el registro y control del gasto por áreas de responsabilidad | Este control es fundamental en las áreas para conocer lo gastado y el destino del gasto  | Crear un submayor por áreas de responsabilidad y preparar al personal encargado en temas de contabilidad   | Direcciones de economía y planificación y los planificadores en las áreas | Enero 2023 hasta que finalice el curso de capacitación del personal implicado | UCf |  |
| b. Mantener la actualización del gasto durante el año fiscal                               | El personal de planificación de las áreas debe mantener la actualización contante del submayor de gasto durante todo el año fiscal | Mantener el registro y control sistemático del submayor con anotaciones diarias según el momento en que ocurra el gasto  | Personal de las áreas responsabilizados con la planificación              | Permanente  | UCf |  |
| 10. Inadecuada estructura de los centros de costo  |  |  |   |   |     |  |

|  |   |   |  |                                    |     |                                 |
|--|---|---|--|------------------------------------|-----|---------------------------------|
| a. Revisar la correspondencia entre la estructura organizativa y los centros de costo  | Es una necesidad cambiar la organización de la planificación y adecuarla a la actual estructura vigente   | Lograr la planificación por centros de costo a partir de las áreas de responsabilidad existentes y con la creación de la plaza de planificador  | Direcciones de economía, planificación y recursos humanos    | Todo el año 2023                   | UCf |                                 |
| b. Solicitar la apertura de nuevos centros de costo en caso necesario  | Existe actualmente disparidad entre el número de centros de costos y áreas de responsabilidad aspecto este que limita el proceso en las áreas y de forma general. | Aprobar la apertura de nuevos centros de costos en caso necesario.  | Dirección de economía  | Junio - diciembre 2023             | UCf |                                 |
| c. El Ministerio de Educación Superior avale la propuesta de apertura de los nuevos centros de costo   | Esta exigencia es indispensable para adecuar la propuesta de apertura de centros de costo y que requiere de preparación y concreción                              | Se presenta la propuesta al MES con todos los requerimientos exigibles.   | Dirección de economía  | De julio a diciembre 2023          | MES | Presupuesto estimado 500.00 CUP |
| 11. Desconocimiento de la asignación de recursos para la planificación por parte del Ministerio de Educación Superior y Centro de Educación Superior |   |   |  |                                    |     |                                 |
| a. Gestionar la contratación con terceros planificada a partir de cifras alternativas  | Esta acción está encaminada a salvar la falta de información precisa muy común durante la planificación o elaboración del presupuesto                             | La acción exige de la actualización periódica pues las alternativas son pronósticos con cierto grado de incertidumbre que es necesario monitorear y ajustar durante el desarrollo del proceso | Jefe de la dirección de economía, dirección de planificación | 30 de marzo al 30 de mayo del 2023 | UCf |                                 |

|   |   |  |                              |                                   |            |  |
|---|---|--|------------------------------|-----------------------------------|------------|--|
| <p>b. Ajuste de las cifras propuestas a partir de los valores notificados</p> | <p>El ajuste es obligatorio en este caso pues se trabaja con información con cierto grado de incertidumbre, además la planificación debe ser un proceso de mejora continua y de aproximaciones sucesivas para lograr un meta objetivo</p> | <p>Debe realizarse la revisión y ajuste de forma periódica y con fuerza en las dos primeras fases del ciclo presupuestario</p> | <p>Dirección de economía</p> | <p>Durante todo el año fiscal</p> | <p>UCf</p> |  |
|---|---|--|------------------------------|-----------------------------------|------------|--|