

Procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

Procedure for the management of the execution of the budget in the University of Holguín Oscar Lucero Moya

Autores: Ms.C. Nubia Portelles Cobas

Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar

Institución: Universidad de Holguín, Cuba

Correo electrónico: nubia@vrea.uho.edu.cu

Resumen

La gestión económica financiera es una de las áreas de gestión de gran importancia dentro de las organizaciones. Uno de los elementos base de la misma, principalmente en las unidades presupuestadas, es el presupuesto. Dentro de este último, la etapa de ejecución es una de las menos tratadas en la literatura, por lo que la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para gestionar la ejecución del presupuesto que favorezca el funcionamiento de los procesos con eficiencia y eficacia. Se propone un procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto, especialmente en universidades, el cual consta de cuatro fases y seis etapas con objetivos, pasos y tareas a desarrollar.

Palabras clave: Gestión económica financiera, presupuesto, ejecución presupuestaria

Abstract

Economic and financial management is one of the most important fields of organizational management. One of its key elements is budget management, especially in organizations that are not self-sufficient; and within budget management, one of the least analyzed phases, both in classic and modern literature, is budgeted execution. In order to supply to this theoretical deficiency, in the current investigation we aim at developing a procedure to manage the budget execution, which will also favor both efficiency and effectiveness of all related processes. We propose a procedure for budget management

and execution, particularly in universities. This procedure is composed by four phases and six stages, each one with concisely defined objectives, steps and tasks.

Keyword: Economic and financial management, budget, execution budget.

Introducción

La Gestión Económica Financiera (GEF) forma parte de una de las áreas de gestión de vital importancia dentro de las organizaciones, por ser la responsable de planificar, organizar y controlar los recursos tanto materiales como financieros. La universidad cubana influenciada por los cambios políticos y estructurales del país y como uno de los actores importantes de los mismos, perfecciona cada vez más la GEF, al dejar a un lado el actuar espontáneo y convertir, cada vez más, el cumplimiento de la planificación y de los objetivos en la principal vía para su buen funcionamiento. En el Ministerio de Educación Superior (MES) se crea e implanta el Modelo de Gestión Económica Financiera a partir del año 2001. El diseño de este modelo se sustenta en el presupuesto (Alpízar Santana, 2014), el cual posee un papel fundamental en la planificación y posterior ejecución financiera de las entidades actuales.

La gran importancia conferida al presupuesto se refleja en diversas investigaciones relacionadas con su gestión lo cual confirma la existencia de aportes en esta materia, aunque la mayoría enfocan el estudio de la gestión del presupuesto en la elaboración del mismo. En el resto de las etapas de la gestión del presupuesto se muestran pocos resultados, principalmente de aplicaciones prácticas en la etapa de ejecución presupuestaria donde se desarrollan las actividades y procesos. Sobre este tema en el informe sobre la liquidación del presupuesto del estado 2012, discutido en la Asamblea Nacional del Poder Popular en junio del 2013, la ministra de finanzas y precios Lina Pedraza Rodríguez reconoció «la necesidad de revisarlo todo, pues se han detectado fisuras en la ejecución del presupuesto, el cual debe concebirse con un criterio más realista y científico».

En otras circunstancias, al cierre del 2012 y 2013 el MES evaluó de aceptable los resultados obtenidos con respecto al ejercicio presupuestario, aunque se hace énfasis en que la eficacia en el uso de los recursos financieros aún depende de una gestión integral de estos. La Universidad de Holguín incluida dentro de esa evaluación, desarrolla su proceso de actuación en base a las orientaciones emitidas por este organismo y

aunque resultan innegables los pasos de avance que se han dado al respecto, aún persisten síntomas que confirman la necesidad de perfeccionar la gestión de la ejecución presupuestaria. Por todo lo anterior se definió como objetivo de la investigación: desarrollar un procedimiento para gestionar la ejecución del presupuesto que favorezca el funcionamiento de los procesos universitarios con eficiencia y eficacia, además de diseñar e implantar un sistema automatizado de gestión de presupuesto.

En el desarrollo del estudio se utilizaron métodos teóricos como análisis y síntesis y métodos empíricos tales como encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental.

Desarrollo

Premisas para la aplicación del procedimiento

La concepción del procedimiento propuesto (Figura 1.1) tiene como base el análisis de 10 enfoques metodológicos que tratan la gestión del presupuesto. Se utilizan pasos definidos en el procedimiento de Lauchy Sañudo, Acosta Chang, Martínez Suárez (2013) relacionado con la modificación presupuestaria y la evaluación del mismo. También se adaptaron las etapas del control de la calidad planear, hacer, verificar y actuar de Ishikawa (1988), adaptándolas a la etapa de ejecución presupuestaria y la Tecnología integral para la gestión de la formación propuesta por Marrero Fornaris (2002) para llevar a cabo la capacitación. Además de un grupo de resoluciones del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Banco Central de Cuba y Decretos Leyes.

El procedimiento diseñado reúne en su aplicación una serie de premisas, que le permiten la obtención de los resultados esperados:

- Intencionalidad: la ejecución del presupuesto debe tener relación a los objetivos de la organización y al trabajo por prioridades,
- Proactivo: los actores que intervienen deben tener conciencia de su presupuesto, no dejar de ejecutar pero antes de hacerlo deben realizar las consultas pertinentes,
- Participativo: involucra a un número alto de actores internos y externos que intervienen en la ejecución presupuestaria,

- Liderazgo: los diferentes niveles de dirección que intervienen en la ejecución presupuestaria deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente en su control y correcto uso.

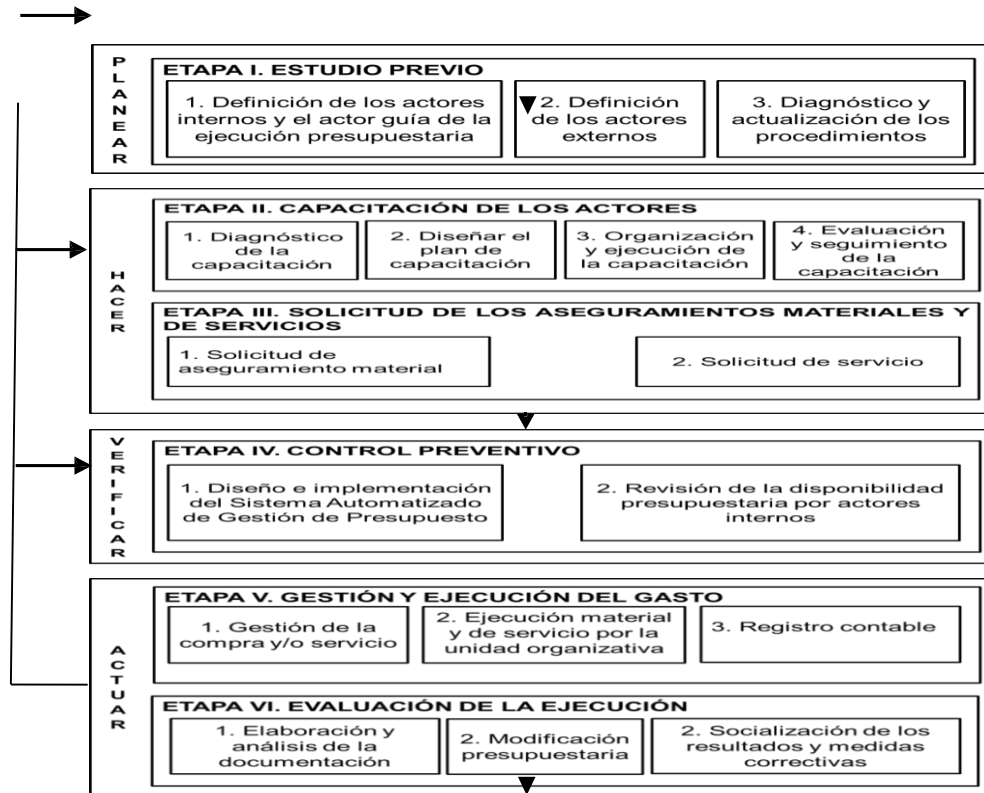


Figura 1.1. Procedimiento para la gestión de la ejecución de presupuesto en universidades

Descripción del procedimiento

Fase I. Planear

El objetivo de esta fase es realizar un estudio previo a través de la definición de los actores internos y externos en la ejecución presupuestaria, además de diagnosticar y actualizar los procedimientos para llevarla a cabo.

Etapa I. Estudio previo

Paso 1. Definición de los actores internos y el actor guía de la ejecución presupuestaria

En este paso primeramente se revisa el mapa de procesos para verificar que refleja los procesos universitarios y sus interrelaciones. Luego se analiza el organigrama de la

entidad para conocer como está estructurada la misma, en cuántas unidades organizativas se divide y esclarecer la responsabilidad de cada proceso y la delegación de autoridad en los subprocesos. En una tercera tarea, luego de revisar la resolución 354/2013 del MFPy su anexo único donde se aprueba el Clasificador por Objeto del Gasto del Presupuesto del Estado con su conceptualización, se identifican los elementos de gasto donde se encuentra ubicado el gasto de los procesos de la entidad.

Por último, a través del trabajo en grupo y técnicas de consenso se hace coincidir todo lo revisado anteriormente, hallando una correspondencia entre procesos, estructura, y elementos de gasto lo cual permite definir los actores que van a tener influencia en cada uno de los elementos de gasto además del actor guía de la ejecución presupuestaria. El paso se complementa con una caracterización de los actores internos donde se pretende conocer las características y potencialidades de los actores internos donde se analiza la composición por categorías ocupacionales, nivel de escolaridad, edades y antigüedad en el puesto de trabajo.

Paso 2. Definición de los actores externos

En una primera tarea se determinan los actores externos luego de revisar los contratos contraídos por la entidad en el último año. Además, a través de entrevistas a los actores guías del proceso se identifican otros actores externos influyentes en el mismo. Seguidamente se determina la actualización de la contratación económica a través de la revisión de documentos por expertos en el tema además de la información relevante para socializar, a la cual deben tener fácil acceso los actores internos.

Finalmente, a través de trabajo en grupo y técnicas de consenso se determinan los principales actores externos que influyen en los elementos de gasto. Los criterios propuestos son la influencia en el desarrollo de los procesos, cuantías a pagar, calidad, precio, oportunidad, fidelidad, ventajas en el período de pago.

Paso 3. Diagnóstico y actualización de los procedimientos

En este paso primeramente se diagnostican los procedimientos establecidos por partidas o elementos de gasto determinándose nivel de actualización según la resolución vigente, además si organizan los procesos y facilitan la toma de decisiones. Luego del diagnóstico anterior se elaboran o actualizan los procedimientos que requieren ser modificados. Para cumplir esta tarea el actor guía responsable de la actividad luego de revisar las resoluciones vigentes elabora la propuesta de procedimiento la cual es

discutida y aprobada inicialmente en los escenarios creados por la entidad. Por último, se socializa el procedimiento.

Fase II. Hacer

El objetivo de esta fase es laborar en la capacitación de los actores y definir un orden lógico para solicitar los aseguramientos materiales y de servicio.

Etapas II. Capacitación de los actores

Paso 1. Diagnóstico de la capacitación

En el diagnóstico de la capacitación se realiza una valoración de la capacitación en los temas de ejecución presupuestaria donde se determina si están incluidos dentro de los planes de capacitación, a quiénes va dirigido, cómo se determinan las necesidades de capacitación, si se conoce el plan de formación por los implicados y cómo se les informa. Las técnicas principales a utilizar son la revisión de documentos.

Paso 2. Diseñar el plan de capacitación

Tarea 1. Determinación de las necesidades de capacitación

Para diseñar el plan de capacitación primeramente se determinan las necesidades de capacitación a través de un cuestionario de diagnóstico de necesidades de aprendizaje a los actores internos. También se revisan documentos como las evaluaciones del desempeño y resultados en auditorías. Luego se resumen en una matriz de necesidades de capacitación.

En una segunda tarea se concretan las acciones de capacitación a través de un plan de capacitación acorde a las especificidades de la organización además de tener en cuenta las necesidades detectadas. Luego se organiza y ejecuta la capacitación donde se establece el lugar, la frecuencia y se revisa la preparación del ejecutante de la capacitación. Por último, se desarrollan las diferentes acciones de capacitación que abarca el plan en los plazos previstos.

Paso 4. Evaluación y seguimiento de la capacitación

En una primera tarea se determinan los indicadores de efectividad y eficacia de la capacitación. De la literatura de referencia se seleccionaron los siguientes indicadores:

□ Indicadores de Efectividad (IEfec): Indicadores que permiten medir como se cumple lo establecido en el plan de capacitación: Nivel de Cumplimiento de Acciones Formativas (NCAF) y Nivel de Cumplimiento de Participantes (NCP),

□ **Indicadores de Eficacia (IEfic):** Indicadores que permiten medir como la capacitación logra los resultados esperados: Nivel de satisfacción con la formación recibida (NsFrec), Nivel de Aplicación de lo aprendido en el puesto (NapI) e Indicadores económicos de la organización.

Una vez determinados los indicadores, se realiza la evaluación de cada uno de los grupos y la global, empleándose las categorías evaluativas: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Aceptable y Deficiente. En los IEfescu evaluación es la mínima obtenida por alguno de sus indicadores y en los IEficel grupo alcanza la evaluación entre las menores obtenidas por uno o varios de los indicadores. La evaluación general se determina por la mínima evaluación obtenida en alguno de los dos grupos. Para enriquecerla se realizan las valoraciones cualitativas necesarias.

Por último, se le brinda seguimiento a la capacitación el cual garantiza el carácter cíclico, al posibilitar la identificación de nuevas necesidades para esto se deben de tener en cuenta los movimientos de cuadros y las fechas de los procesos.

Etapa III. Solicitud de los aseguramientos materiales y de servicios

Paso 1. Solicitud de aseguramiento material

En este paso se identifican dos tipos de solicitudes: el material y la de compra. La solicitud material se realizará por parte del área interesada a la unidad organizativa encargada de llevar la actividad a través del modelo SC-2-08 establecido según la resolución 11/2007 del MFP. El directivo encargado de autorizar la solicitud deberá tener en cuenta si fue presupuestado en el anteproyecto del área solicitante, si lo solicitado y las cantidades están acordes al proceso y a las características del área y el motivo de la solicitud. La solicitud material va a estar precedida por el aprovisionamiento de los almacenes.

La solicitud de compra existe cuando para el desarrollo de algún proceso se requiere de algún recurso que no se encuentra en el almacén. En este caso se realiza la solicitud del recurso a la unidad organizativa encargada de gestionar la compra, no antes de revisar los elementos mencionados en la tarea anterior.

Paso 2. Solicitud de servicio

En este paso se identifican tres tipos de solicitudes de servicio. La solicitud directa de un actor interno a otro interno (SDI) donde la solicitud de servicio puede ser satisfecha por la propia organización. La solicitud directa de un actor interno a un actor externo (SDE)

donde la organización no puede satisfacer las demandas del servicio solicitado y el actor interno está autorizado para solicitar el servicio sin un intermediario dentro de la organización. La última es la solicitud con intermediario (SI) la cual se efectúa por un actor interno a otro interno y de este último al externo.

Fase III. Verificar

Esta fase consta de una etapa la cual tiene como objetivo verificar que se cuente con el presupuesto en la unidad organizativa y en el momento propicio.

Etapa IV. Control preventivo

Paso 1. Diseño e implementación del Sistema Automatizado de Gestión de Presupuesto

En una primera tarea se constituye el grupo de trabajo para el diseño e implementación de la página web el cual debe estar constituido por compañeros claves en el control presupuestario además de profesionales con conocimiento informático.

Luego para el diseño y elaboración de la aplicación web se realiza un estudio previo donde se determine qué y cómo se quiere, además del basamento legal en el cual basarse. Se persigue coincidencia con los registros contables para que permita además de mostrar la ejecución a las unidades organizativas otras opciones de control. Luego se seleccionan los requerimientos de la página web como los datos necesarios a insertar, datos a generar automáticamente, informes generales e informes específicos. Además, se revisan las resoluciones y procedimientos del tema, principalmente la relacionada con la definición de los elementos de gasto.

En otro momento se definen los requerimientos informáticos donde se escoge el lenguaje, la persistencia de los datos, la interfaz de usuario y el hospedaje web. Por último, luego de tener definidos todos los requerimientos de la página web son elaborado por el Especialista en Informática a cargo.

En una tercera tarea definida como etapa de prueba, se insertan los datos y se comienza a trabajar con la página web con un mínimo de usuarios para poder identificar las posibles fallas. Por último, se realiza la implementación del sistema donde se insertan los datos finales además de crear las cuentas de usuario. Es presentado en un espacio donde se encuentren los responsables de las unidades organizativas para que conozcan de la existencia de la herramienta y la forma de utilización.

Paso 2. Revisión de la disponibilidad presupuestaria por actores internos

En este paso inicialmente se propone implementar el control interno de la ejecución presupuestaria por cada unidad organizativa a través de un documento donde se controlen los gastos en los que se incurren por elemento donde se especifique la fecha, el motivo y el responsable en la ejecución. Luego se realizarán conciliaciones de la unidad organizativa con el actor guía para reforzar el control interno de forma tal que se pueda identificar cualquier desviación del presupuesto. Estas conciliaciones pueden realizarse personalmente, por teléfono, correo electrónico o con la implementación de la página web.

Este paso contiene una propuesta de negociación de disponibilidad presupuestaria cuando el área no cuente con suficiente presupuesto para realizar la compra o recibir algún servicio y no se encuentre dentro del término de la modificación presupuestaria. La unidad organizativa necesitada solicitará al actor guía o directamente a otra unidad organizativa que no vaya a utilizar el presupuesto asignado, la posibilidad de cedérselo, siempre y cuando correspondan a un mismo elemento de gasto y no exceda el plan general.

Fase IV. Actuar

Esta fase consta de dos etapas, la primera tiene como objetivo describir la gestión y ejecución del gasto y la segunda la evaluación del proceso de forma general.

Etapas V. Gestión y ejecución del gasto

Paso 1. Gestión de la compra y/o servicio

En consonancia con los dos tipos de solicitudes en este paso se realizará la gestión de la compra y/o servicio. En la gestión de compra los actores internos exploran con los actores externos las posibles ofertas según las necesidades hasta determinar la más conveniente. Luego de hacerse efectiva la compra el producto se recepciona en el almacén dándole entrada a los registros contables a través de una factura generadora del informe de recepción. El pago del producto se realizará en dependencia de las cláusulas pactadas en el contrato y por el instrumento de pago según la resolución 101/2011 del Banco Central de Cuba. Al abastecerse el almacén genera que se desarrolle la tarea 1 solicitud de materiales.

La gestión del servicio está en dependencia del tipo de solicitud. La SDI va a estar avalada por una orden de trabajo la cual permite dar seguimiento a la utilización de

los recursos hasta la conformidad del solicitante. Esta a su vez es generadora de una solicitud de materiales y un vale de salida plasmados en el paso 1 de la etapa III. La gestión de la SDE y SI requieren de una revisión de los actores externos que prestan el servicio demandado. Se realiza la negociación de recepción con el que preste el servicio según las necesidades del solicitante. El pago se encuentra en esta tarea cuando se pacta en el contrato el pago anticipado.

Paso 2. Ejecución material y de servicio por la unidad organizativa

Para desarrollarse la ejecución material el área necesitada extrae los recursos del almacén a través del vale de salida establecido según la resolución 11/2007 MFP, documento avalado por la solicitud realizada en la Etapa III. Las materias primas y materiales se convertirán en una entrada en cada uno de los procesos.

La ejecución del servicio ocurre cuando el actor externo le presta el servicio al actor interno. Este queda avalado por una factura, documento donde cada una de las partes confirma la ocurrencia del mismo. Esta ejecución tiene un impacto directo en los procesos pues la ejecución es lineal con el desarrollo del proceso.

Paso 3. Registro contable

Tarea 1. Registro contable de la ejecución material

En este paso existen dos tipos de registros contables: el de la ejecución material y la de la ejecución del servicio. La primera tiene como base el vale de salida donde refiere la unidad organizativa que realizó la extracción del recurso. Para la contabilización se tendrá en cuenta la Resolución 358/2013 donde se aprueba la Sección VI Nomenclador y Clasificadores del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera además del elemento de gasto, el proceso y la unidad organizativa ejecutante del mismo.

En el registro contable de la ejecución del servicio, a diferencia del anterior, el gasto se registra cuando el servicio ha sido ejecutado, el documento primario lo constituye la factura y para la contabilización se tienen en cuenta los mismos criterios antes mencionados.

Etapa VI. Evaluación de la ejecución

Paso 1. Elaboración y análisis de la documentación

En una primera tarea se lleva a cabo el cierre económico contable, donde cada especialista por procesos contables realiza el cuadro de cada una de las cuentas. Luego se cierran las operaciones registradas diariamente y se elaboran los Estados financieros

(EF) y las notas de los mismos. Los datos de los EF se exportan desde el sistema contable los cuales están prediseñados según la Norma Específica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No.

2 «Proformas de Estados Financieros» aprobada en la resolución 359/2013 del MFP. Otro de los documentos de análisis lo constituyen las Notas de los EF donde se interpretan los mismos. Estas se elaboran por la especialista principal y la directora económica a las cuales tributan información cada especialista que atiende cada tema.

Paso 2. Modificación presupuestaria

En este paso primeramente la unidad organizativa con necesidad de ejecutar presupuesto no asignado a su área o de un elemento diferente al que le fue notificado inicialmente por su anteproyecto, hace llegar al actor guía la solicitud de modificación al cierre de cada trimestre. Esta solicitud debe contener claramente el tipo de modificación que requiere especificando los elementos de gasto y una fundamentación cualitativa y cuantitativa.

El actor guía analiza la solicitud de modificación realizando una valoración de la necesidad de la misma, es decir, se revisa el impacto de la solicitud en los procesos de la unidad organizativa o colateralmente a los otros procesos que ocurren en la entidad; y la oportunidad de la solicitud. Luego se consolida la información a través del modelo establecido y acompañado de la fundamentación cualitativa y se envía al organismo superior. Este último envía la notificación de la aceptación o no de la solicitud de modificación presupuestaria al actor guía. Por último, en dependencia del resultado de la tarea anterior el actor guía notifica a las unidades organizativas la aceptación o no de la solicitud de modificación.

Paso 3. Socialización de los resultados y medidas correctivas

En una primera tarea se elabora el Análisis Económico (AE) para lo cual se debe definir los temas que lo integran según los criterios: influencia en los procesos, necesidad de socializar porque son resultados del accionar de todas o varias áreas, exigencias del organismo superior, la provincia y el país. Los responsables de cada tema elaborarán y entregarán la información prevista la cual será integrada y socializada con anterioridad a su presentación. De forma general existirá flexibilidad que permita incluir temas por incumplimientos o cambios en la legislación vigente.

La presentación del AE estará precedida por la determinación del espacio propicio para su presentación, esta debe ser mensual, en un lenguaje de fácil percepción por lo

presentes, además de contar con aseguramiento técnicos. Por último, se tomarán las medidas correctivas luego de desarrollar un espacio donde se debaten las principales desviaciones en los elementos de gasto de la ejecución presupuestaria. Se toman los acuerdos necesarios para el logro de mejoras en las desviaciones en el plan y la no utilización efectiva de los recursos determinándose responsables y fechas de cumplimiento.

Valoración del procedimiento mediante expertos

A partir de la propuesta inicial del procedimiento fue posible la aplicación del Método Delphi (Rodríguez Expósito & Concepción García, 2011) donde se realizó una selección de 16 expertos a los cuales se le aplicó una encuesta inicial calculándose el grado de competencia de los mismos. Luego de procesadas las encuestas y calculado el coeficiente de competencia, 13 de los expertos obtuvieron un alto grado de competencia con el tema y el resto medio. Se decidió utilizar la totalidad de los expertos pues al calcular el coeficiente promedio se mantiene dentro del rango de coeficiente de competencia alto con un valor de 0.93.

Posteriormente se aplicó la encuesta a cada experto para recibir su valoración del grado de relevancia de los elementos incluidos en las fases, etapas, pasos y técnicas propuestas en el procedimiento. La primera ronda generó recomendaciones las cuales fueron ajustadas en la propuesta de procedimiento. En la segunda ronda los resultados de la encuesta mostraron consenso evaluándose cinco elementos de muy relevantes y uno de bastante relevante asumiéndose el procedimiento propuesto.

Conclusiones

El procedimiento propuesto para la gestión de la ejecución presupuestaria, estructurado en sus diferentes fases, dota a las universidades de una herramienta para guiar la ejecución presupuestaria al desarrollo exitoso de sus procesos.

Posee gran utilidad implementar un Sistema Automatizado de Gestión de Presupuesto que permita a los responsables de la ejecución presupuestaria su visualización actualizada y su correcta gestión.

Referencias Bibliográficas

- Alpízar Santana, M. (2014). El perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en el desarrollo actual y perspectiva de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Universidad 2014, 9no Congreso Internacional de la Educación Superior. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Banco Central de Cuba. (2011). Resolución 101 Normas bancarias para los cobros y pagos. Cuba.
- Ceballos Acosta, V. B. (2006). *El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una Institución Financiera Pública*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Figueroa Mejía, K. Y., & Rojas Alarcón, J. R. (2009). *Análisis de las diferentes clases de Presupuestos Operativos y su incidencia en la Gestión Empresarial*. San Salvador: Universidad Centroamericana «José Simeón Cañas».
- González Díaz, B. (2002). Información contable de las universidades y su utilidad para los órganos de control externo. Universidad de Oviedo.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control de la calidad? La modalidad japonesa*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Lauchy Sañudo, A., Acosta Chang, E. M., & Martínez Suárez, F. (2013). Procedimiento para la gestión del gasto público en el Ministerio de Educación Superior. En M. Macías García, & N. Valdés Martín, *Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad* (págs. 31-46). La Habana y Cadiz: Recuperado de: http://intranet.censa.edu.cu/media/pdf/economico_financiera/REFLEXIONES.pdf.
- Marrero Fornaris, E. C. (2002). Diseño de una Tecnología Integral para la gestión de la formación en Instalaciones Hoteleras. Aplicación en la Cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín.
- Ministerio de Educación Superior. (2013). *Presupuesto del Ministerio de Educación Superior 2012. Análisis de la ejecución, mecanismos de control y su liquidación*. La Habana: XV Seminario Nacional de Gestión Económica Financiera.
- Ministerio de Educación Superior. (2014). *Análisis Económico. Diciembre 2013*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución 11 Datos de uso obligatorio en el Subsistema de Inventarios. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2013). Resolución 296 Norma Complementaria No. 54 del Sistema Presupuestario. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2013). Resolución 354 Clasificador por Objeto del Gasto del Presupuesto del Estado. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2013). Resolución 359 Aprueba la Norma Específica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No. 2 Proformas de «Estados Financieros». Cuba.

Mora Agudo, L. (junio de 2009). La función presupuestaria en las Universidades Públicas Españolas: Una metodología para el uso de escenarios presupuestarios flexibles. *Prismasocial* (2).

Pedraza Rodríguez, L. (2013). *Informe de Liquidación de presupuesto 2012 y ejecución presupuestaria 2013 primer semestre*. La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.

Pérez Brito, I. M., & Fernández Andrés, A. d. (2005). *El perfeccionamiento en la gestión presupuestaria en la Universidad de Oriente*. Recuperado de <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/download/14505211/195>

Rodríguez Ceballo, L., & Utra Hernández, M. (2009). *Enfoque de la presupuestación por actividades en el proceso de formación de profesionales en el Centro Universitario Las Tunas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/rcuh.htm>

Rodríguez Expósito, F., & Concepción García, R. (2011). *El método Delphi para el procesamiento de los resultados de encuestas a expertos o usuarios en estudios de mercado y en la investigación educativa*. Holguín.

Sanchez de Gil, E., & Dueñas Ramia, G. (2003). La Gestión Presupuestaria en la Universidad. Una propuesta de mejora continua. *XXVI Congreso Argentino de profesores universitarios de Costos*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Cuyo.

Sánchez Rodríguez, L. M., & Pérez Brito, I. M. (2005). *El control sobre la gestión presupuestaria como vía para mejorar la Gestión Universitaria*. (Universidad de Guantánamo). Recuperado de: [hpp://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/download/14505205/189](http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/download/14505205/189)

Torres Narbona, L. E. (2012). Modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. *Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 3, 2013, ISSN: 2306-918X*.