

ARTÍCULO

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA.

Damaris Hernández Castillo. Master en Administración de Negocios, Licenciada en Economía: especialista en Ciencias Empresariales. Profesora Auxiliar del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: dhernandez@ucf.edu.cu

Niurka Rodríguez Iglesias. Licenciada en Economía.

Héctor Hernández Castillo. Arq. Director de Inversiones. CIMEX

RESUMEN

El presente documento, tiene como objetivo reflexionar sobre las características e importancia de la planificación económica como eje fundamental en la dirección en nuestras entidades, se recopilaron materiales, así como se hizo la búsqueda bibliográfica que permitió además la revisión de las metodologías existentes y de documentos contables de la institución. En el trabajo se aborda el surgimiento y desarrollo de la planificación económica, así como la forma en que ésta se realiza en la Educación Superior.

Palabras clave:

gestión y planificación, eficiencia económica y financiera.

ABSTRACT

The present investigation approaches the economic planning as a part of the management. The principal objective is to know about the characteristics and importance of the economic planning for elaborating the preliminary design of budget of the institution for next years. This work highlights the importance of the budget, as well as its main ones characteristic and classifications showing it as an element of planning and control expressed in economic-financial terms. The budget, in the mark of a strategic plan, is a tool that promotes the integration in the different areas that make up the entity.

Key words:

management and planning, economic and financial efficiency.

INTRODUCCIÓN

La economía cubana ha sido objeto en los últimos años de profundos cambios, los cuales han exigido perfeccionamiento en todos los mecanismos de gestión y planificación. La aplicación de técnicas que permitan tomar decisiones acertadas en el momento oportuno es indispensable para el uso óptimo de los recursos con que se cuentan y obtener el máximo de eficiencia económica y financiera.

Debido a los avances científico técnico de los últimos años el funcionamiento de la economía mundial ha sufrido múltiples transformaciones entre las que se señalan la acción de las grandes trasnacionales y el auge del neoliberalismo. Cuba también se ve afectada por esta situación por lo que economizar sus recursos, es sin dudas, imprescindible para el uso correcto de estos. Es por ello que se exige una planificación más objetiva que se ajuste a las posibilidades y realidades de las empresas autofinanciadas, así como las que son financiadas por el Estado Cubano.

En el presente trabajo se trata el tema de la planificación económica como un pilar fundamental en la dirección de una organización presupuestada, específicamente en cualquier centro de educación subordinado, directamente, al Ministerio de Educación Superior (MES). Las causas que originaron esta investigación han sido: la insuficiente calidad de las propuestas de presupuesto presentadas al MES y por ende notificaciones que distan de las necesidades de gastos reales que tiene esta Institución.

Tradicionalmente la planificación en la Universidad era evaluada como de poca calidad, por los errores detectados en la confección de los anteproyectos, además de que las cifras aprobadas en el presupuesto para cada año distaban mucho de las necesidades crecientes de gastos que se tenían en este centro

Por tanto la conformación de esta investigación ha definido como problema: Insuficiente calidad en la planificación económica que ha provocado disparidad entre el plan realizado, el presupuesto aprobado y el necesitado.

Por tal motivo el objetivo de este documento es reflexionar sobre las características e importancia de la planificación desde el punto de vista general y la planificación como eje fundamental en la dirección en nuestras organizaciones, ejemplificando en la Universidad de Cienfuegos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Valorar el estado de la ciencia sobre la Planificación, su evolución, los cálculos tradicionales y su vinculación con las nuevas tendencias.
- Estudiar las metodologías para la conformación del anteproyecto.
- Identificar las características de la Planificación en una Universidad.

Las herramientas empleadas para conformar esta investigación han sido las entrevistas, búsqueda bibliográfica, recopilación de materiales, revisión de las metodologías existentes, la revisión de documentos contables de la organización, entre otros.

El documento está estructurado en dos partes:

Parte I. La planificación económica sobre la base de la proyección presupuestaria, así como los elementos sobre los que se rige la planificación en Cuba.

Parte II: La planificación en la Educación Superior en Cuba. En esta parte se hace hincapié en cómo se ha desarrollado la planificación a lo largo de los años en la educación superior cubana.

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

“La planificación económica es un proceso único de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones” (Alonso García, 2005).

Camacho Garro, la define como: *“el conjunto de políticas económicas con incidencia territorial, sobre todo las políticas sectoriales (industrial, agraria, artesanal, turística, comercial y tecnológica), y la política regional dirigida a corregir desequilibrios territoriales y el desarrollo de regiones atrasadas”*.

Para López Garavito es *“resolver como compromiso estatal, los problemas sociales y económicos que los mercados libres no pueden afrontar ni solucionar”* y Calderón Rivera, la explica cómo *“una intervención del Estado dirigida a ordenar el desarrollo de la actividad económica y social, mediante la escogencia de un conjunto de alternativas para realizar los objetivos y las metas deseadas, con el mínimo de costo social, a través de programas y proyectos, tomando en consideración tanto los recursos como los medios disponibles”*.¹

¹ La Planificación. Tomado de: www.iescolastera.org, 8 de septiembre 2005.

Hay autores, además, que la clasifican como una técnica, otros consideran que tiene una serie de aspectos técnicos, pero esencialmente tienen un contenido político que la define básicamente. *"El contenido político de la Planificación se basa en la comunidad de intereses que existen a partir de la propiedad social sobre los medios de producción, que es lo único que permite que se dirija la sociedad desde un centro socioeconómico único, de no existir coincidencia de intereses para dirigir la sociedad de forma consensuada hacia un objetivo, no pudiera darse la Planificación"* (Rodríguez, 2000).²

Por su parte los territorios de la Comunidad de Estados Independientes (CEI), aluden a la Planificación Económica en los siguientes términos: *"el estado planificará la actividad económica atendiendo a los intereses individuales y colectivos"*.

Los países de Europa occidental toman la Planificación Económica como instrumento de gobierno de la economía y en particular, de la acción administrativa y financiera; ya que *"la Planificación se revela como método de toma de decisiones que favorece la coordinación y cooperación entre las instancias públicas y privadas, especialmente en los estados complejos, lo que permite una mejor gestión de los ámbitos administrativos y sociales"*. (Alonso García, 2005).

Además, en el socialismo como sistema socio económico, la gestión planificada de la economía adquiere particular importancia en tanto permite, entre otros: diferentes territorios y actividades económicas, sobre la base de la distribución racional de los recursos en función de los intereses más importantes para la sociedad en su conjunto.

- Asegurar en empleo de la fuerza de trabajo y la utilización racional de los recursos disponibles incorporando las reservas internas existentes y aprovechando las posibilidades de la cooperación e integración internacional en función de los intereses nacionales.
- El desarrollo sostenido de la economía nacional y la sociedad y cuando se presentan situaciones adversas se convierte en un eficaz vía para enfrentar la situación y amortiguar los efectos de las crisis.

LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN CUBA, BREVE RESEÑA

La Planificación Económica en Cuba, como sistema socialista, tiene sus orígenes hace ya más de 40 años, cuando el 11 de marzo de 1960 se creó oficialmente la Junta Central de Planificación siendo el primer organismo dedicado a esta actividad formalmente constituido por la Revolución. *"Aún antes de haberse definido el rumbo socialista de la economía cubana se trabajaba por un criterio central de Planificación pues era necesario un ordenamiento del proceso de desarrollo. Desde entonces y hasta la fecha, éste proceso ha estado sufriendo transformaciones en el transcurso de los años"* (Rodríguez, 2000).³

En los inicios el modelo centralizado de planificación, desarrollado en la Unión Soviética y después en Europa del Este, se consideró paradigma de la Planificación pero la vida demostró que ya desde los años 50 tenía una serie de limitaciones para posibilitar el desarrollo, desde entonces se empezó a analizar como perfeccionar esa Planificación Socialista, y en esa época es que se abre la discusión llamada debate de las reformas económicas de los años 60.

El pensamiento del Ché se inserta en ese debate y lo reproduce en Cuba entre 1963 – 1965 con una concepción diferente, una concepción centralizada pero a la vez flexible, que es el sistema de financiamiento presupuestario, no sólo como un modelo de construcción económica, sino como un modelo que propone conciliar los intereses económicos con los intereses políticos. Fue la época de los planes especiales, cuando se buscaba vincular más directamente al desarrollo del país, aquellas ramas y sectores claves de la economía, trabajando directamente de forma planificada con cada uno de ellos.

Sin embargo, a partir de 1994-1995 se plantea la necesidad de retomar, tener una visión de conjunto y trazar, bajo estas nuevas condiciones, el modo de operar de la economía. *"Se comienza, nuevamente, a trazar los métodos, las técnicas que cambian totalmente ante el nuevo contexto, pues si antes el centro era el balance material, a partir de ese momento es el Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas"* (Rodríguez, 2000).

Teniendo en cuenta éstos elementos puede decirse que: *"la Planificación en Cuba no es exclusivamente un proceso técnico"*

² Rodríguez, José Luis. Entrevista realizada por Norma Dorado Pozo. La Habana, 20 de enero de 1999.

³ Anteriormente existía un Consejo Nacional de Economía y trabajos de proyecciones que se hicieron en la época del INRA, pero como trabajo de planificación a escala social la fecha que se toma de referencia es la del 11 de marzo de 1960.

<http://www.ucf.edu.cu>

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA

- económico y organizativo que ayuda a las organizaciones a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo; este es principalmente un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las organizaciones estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y para asegurar el desarrollo de las mismas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional” (Alonso García, 2005)

Para la Planificación, los órganos y organismos toman en cuenta documentos rectores tales como:

- Las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- Las Directivas específicas y complementarias emitidas por Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto del Estado, emitidas por su organismo superior.
- El Plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- Las proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.
- Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.
- Los planteamientos de los trabajadores en las asambleas por la Eficiencia Económica.

Los organismos ramales juegan un papel de gran significación dentro de todo el proceso de planificación, pues a ellos le están conferidas las funciones del inicio del proceso en todo sus sistemas, la organización del mismo, la regulación de la documentación a emplear, los principales indicadores de medición, el cronograma de ejecución del plan, su aprobación y el control de la gestión de ellas.

Las proyecciones de estos organismos en los diferentes aspectos y secciones, para un año calendario, que parten de los elementos que aporta la Planificación Estratégica a mediano plazo, tiene su máxima expresión en el plan anual. El plan anual permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por las organizaciones económicas, entre los objetivos a mediano plazo de la organización y las tareas corrientes que debe cumplir.

El contenido del plan anual de cada organización, está en dependencia de su objeto y en correspondencia a la actividad o actividades que ejecute, su organización y estructura, aunque de manera general, debe considerar los siguientes aspectos:

- Eficiencia: su incremento es el objetivo básico de la Planificación y el punto de partida de la propuesta de plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la Planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones, entre otros, debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia.
- Plan de producción y servicios: abarca la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad
- Portadores energéticos: dadas las peculiaridades de la energía y su alto costo es conveniente diferenciar su planificación, que se estructura en la Planificación de su producción y la Planificación de consumo.
- Mercadotecnia: constituye el conjunto de estudios, acciones y medidas que ejecutará la entidad con vista a mejorar o asegurar su posición en el mercado (interno o externo) y su imagen, teniendo en cuenta siempre el análisis de la tendencia previsible del mercado y su sensibilidad a los ciclos económicos y estaciones.
- Ciencia, tecnología y medio ambiente: las principales tareas de la planificación económica de este aspecto deben estar orientadas a la rápida introducción de los resultados de los programas, del plan de generalización de logros y la elevación de la eficiencia económica de la actividad.
- Defensa: comprende todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades de la defensa para situaciones excepcionales y tiempo de paz, así como de la Defensa Civil.
- Inversiones: abarca todas las fases de la evaluación económica, la creación, ampliación, modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos con el objetivo de incrementar la calidad de la producción o servicio, aumentar su eficiencia y ampliar o mejorar las capacidades existentes, según sea el caso.
- Empleo y salario: agrupa el análisis y medidas de organización del procesos, estructuras, plantillas, formación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos, eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, la atención al hombre, estudio de sistemas de pagos y estímulos, etcétera.

<http://www.ucf.edu.cu>

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA

- Seguridad y salud de los trabajadores: se establecen las medidas a estudiar o en ejecución para evitar accidentes y preservar la vida y salud de los trabajadores.
 - Presupuesto en divisas: es el reflejo del plan económico de la entidad en su expresión en divisas.
 - Estado de Resultado planificado: constituye la expresión económica de todas las operaciones de ingresos y gastos corrientes que se proyectan por la entidad, con independencia de la moneda en que se realicen.
 - Plan financiero: consiste en un balance de los ingresos y gastos, donde se detallan todas las fuentes de ingresos y acumulaciones monetarias y los egresos según los destinos de la utilización de los medios financieros.
 - Flujo de caja: la elaboración de este aspecto se realizará por toda la entidad económica, como parte del proceso de Planificación económica, a pesar de que no es precisamente una sección del plan.
- *La capacidad para controlar el desempeño real en curso.5. Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.*
 - *Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros*
 - *Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.*
 - *Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del Presupuesto anual.*

CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO

Según su Flexibilidad:

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados: Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Flexibles o Variables: Los Presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Según el período que cubran

A Corto Plazo: Los Presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

A Largo Plazo: En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

El Presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, organizar, ejecutar y controlar. Un Presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

El Presupuesto constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado período de tiempo. Estos Presupuestos pueden estar expresados en términos financieros o en horas-hombre, horas-máquina, entre otros.

"Los Presupuestos pueden ser planes estratégicos si cubren la totalidad de la empresa y un largo período de tiempo; pueden ser planes tácticos cuando cobijan una unidad o departamento a mediano plazo y pueden ser planes operacionales, si su dimensión es local y de corto plazo" ⁴

FUNCIONES DEL PRESUPUESTO ⁵

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- *Una herramienta analítica, precisa y oportuna.*
- *La capacidad para pretender el desempeño.*
- *El soporte para la asignación de recursos.*

⁴ Rodríguez, Ángel. Presupuesto. Tomado de: angelr@hotmail.com, 11 de noviembre de 2007.

⁵ Laura. Funciones del Presupuesto. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>, 3 de enero de 2008.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

- Presupuesto de ingreso: Es un presupuesto que proyecta las ventas futuras.
- Presupuesto de Gastos.: Lista las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor monetario a cada una de ellas.
- Presupuesto de Utilidades: Combinan los Presupuestos de Gastos e Ingresos en uno solo para verificar las contribuciones de utilidad.
- Presupuesto de Efectivo: Anticipa cuanto efectivo tendrá la organización a la mano y cuanto necesitará para sus gastos.
- Presupuesto de Gastos de Capital: Pronostica inversiones en propiedades, edificios, y equipo principal.
- Presupuestos variables: Presupuesto que toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen, como mano de obra, materiales y algunos costos administrativos
- Presupuesto que toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen, como mano de obra, materiales y algunos costos administrativos.

PARTE II: LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CUBA:

LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

“Sí en cualquier instante de tiempo y en cualquier tipo de organización, es necesario gestionar con vista al futuro, con objeto de garantizar la supervivencia y crecimiento de la misma, en el caso de las universidades, y habida cuenta de las incertidumbres e incógnitas aún no despejadas sobre la configuración de los posibles escenarios futuros, resulta de total obligación el imprescindible desarrollo de una cultura de calidad comenzando a vislumbrar y asumir que las Universidades sin una Planificación adecuada y sin estrategia no pueden responder, con seguridades de éxito, a las nuevas e inesperadas expectativas y demandas que la sociedad actual reclama” (Alonso García, 2005).

El instrumento y el estilo de dirección que proporciona la Planificación Estratégica, puede ser un factor importante para que las universidades puedan situarse de cara al futuro en un marco que no sólo le permita sobrevivir, sino competir entre ellas y

otras organizaciones docentes, mas ¿qué sería de la Planificación Estratégica sin una adecuada Planificación Económica?, es una pregunta que requiere de análisis, pues a pesar de la importancia que esto representa no siempre es tomado en cuenta y es precisamente esta última la que hace posible que se cumplan los objetivos de la primera con la asignación y uso adecuado de los recursos necesarios.

La idea es fortalecer las instituciones de Educación Superior, latinoamericanas, especialmente, para que contribuyan al desarrollo socio económico de sus países y en esto constituye un papel importante el proceso de Planificación Económica.

LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANA

La Planificación Económica en la Educación Superior cubana parte de la base de la Planeación Estratégica, pues la Planeación bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

El Ministerio de Educación Superior (MES) aplica la Planeación Estratégica como instrumento para la guía y la proyección de su trabajo a corto y mediano plazo⁶. La Planificación Económica forma parte indisoluble de la planeación estratégica, en tanto que las metas para el mejoramiento, desarrollo o perfeccionamiento que se plasman en objetivos, conllevan un determinado gasto material y financiero. *“En los procesos de aproximación y determinación de los objetivos estratégicos, la Planificación Económica debe poner en manos de la dirección de la organización el diagnóstico, balances y necesidades de los principales recursos materiales y financieros a fin de coadyuvar a la toma de las decisiones estratégicas más convenientes, así como elaborar las propuestas sobre la política y los lineamientos económicos internos que deben regir durante el período en proyección”.* Ver al respecto Anexo 2, (Acevedo Suárez, 2004)⁷.

“La instrumentación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos involucran generalmente a gran parte de la organización, de forma directa o indirectamente. De ahí que es sumamente complejo y difícil realizar el cálculo de necesidades materiales y financieras por cada objetivo separadamente, es más, puede ser un error balancear los recursos materiales y financieros que se requieren para alcanzar únicamente un

⁶ El primer período estratégico se inició en 1995-2000.

⁷ A partir de un determinado grado de desarrollo y de avance, que es necesario alcanzar en toda o parte de la organización, es que se debe enfatizar o priorizar determinada esfera, rama o sector, para lograr un objetivo estratégico concreto.

<http://www.ucf.edu.cu>

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA

objetivo determinado, pues debe tomarse en consideración también el nivel de desarrollo que es indispensable disponer en toda la organización o una parte de ella para garantizar la viabilidad del objetivo en cuestión” (Acevedo Suárez, 2004) .

A su vez, la Planificación cumple importantes tareas dentro de la actividad económica, entre las que se encuentran:

- Establecer proporciones adecuadas entre las fuentes de financiamiento y los objetivos estratégicos y anuales.
- Lograr la máxima eficiencia y eficacia en el uso del Presupuesto.
- Garantizar una amplia participación de los ejecutores en la Planificación.
- Desarrollo de la base normativa.
- Desarrollar un proceso de planificación continua en toda las Universidades.
- Adecuada correspondencia entre la Contabilidad, la Administración Financiera y la Planificación.

Las particularidades del Ministerio de Educación Superior (MES) como un organismo esencialmente presupuestado, la existencia de dos monedas, la conformación de sectores de autofinanciamiento en las unidades de Ciencia y Técnica y dentro de las propias universidades. La persistencia aún de balances materiales para un pequeño número de productos, el peso importante que ya tiene la actividad de comercialización de productos y servicios universitarios, entre otros, hacen realmente compleja la tarea de diseñar un Sistema de Planificación Económica. No obstante se han venido acometiendo acciones en función de ello a punto de que el Sistema de Planificación constituye el centro de gravedad del Modelo de Gestión Económico-Financiero del Ministerio de Educación Superior (MGEF), modulando y accionando el resto de los sistemas y subsistemas⁸.

El Modelo de Gestión Económica Financiera del MES resume la evolución y la rica experiencia del pasado, encuentra las regularidades de los procesos y los sistematiza para que en un marco flexible y dinámico diseñe una política sobre la economía y las finanzas internas que trascienda los criterios administrativos y el parecer particular de los dirigentes. Este modelo está sustentado fundamentalmente por la actividad presupuestada; agregándose

además la actividad autofinanciada y la empresarial, en correspondencia con la calificación de los centros, instituciones y entidades que integran dicho sistema. Su objetivo central consiste en asegurar material y financieramente el cumplimiento de las misiones y funciones de los centros, instituciones y entidades individualmente y de toda la organización en su conjunto, con el adecuado control y empleo efectivo de dichos recursos, tiene como principios básicos los siguientes:

La integración al trabajo económico y al desarrollo de la cultura económica acorde entre todos los trabajadores y estudiantes.

- La superación y calificación permanente de los Recursos Humanos de las áreas económicas de acuerdo a sus necesidades.
- El perfeccionamiento continuo del modelo en permanente actualización.

ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN ANUAL

Una adecuada concertación en la Planeación estratégica de todo el sistema garantizará que la agregación del plan anual de todos los centros, instituciones y entidades, expresen eficazmente la satisfacción o la respuesta del aseguramiento material y financiero requerido para el cumplimiento de los objetivos trazados para el curso académico en cuestión. El principal logro del plan anual es su correspondencia con los objetivos trazados para cada curso académico. La ejecución del plan corre a cargo de la administración financiera en su mayor parte, pues las asignaciones materiales, nacionales y territoriales son muy limitadas. La administración financiera debe garantizar que las fuentes en moneda nacional y divisas, en correspondencia con las disponibilidades y flujos calculados, se destinen a respaldar los objetivos inscritos en el plan anual aprobado.⁹

PLANIFICACIÓN DEL NIVEL DE ACTIVIDAD

La Planificación del Nivel de Actividad constituye un elemento esencial en el proceso de gestión de la universidad, la cual se deriva de los objetivos que se fijan para cada período. Los objetivos acordados por la universidad determinan los resultados a obtener en correspondencia con el papel y función sociales que le han sido otorgados. Los resultados que debe obtener la universidad en un período dado, deben ser objeto de Planificación y deben

⁸ Constituye, hoy día, el mayor reto dentro del proceso de perfeccionamiento de la actividad económica en el MES.

⁹ Los jefes de las facultades, unidades, dependencias, grupos, etc., que se hayan creado como un nivel de desagregación interna del presupuesto en el centro, serán los ejecutores directos del plan anual de acuerdo con la distribución financiera realizada para cada período

<http://www.ucf.edu.cu>

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA

expresarse en términos de cantidad y de calidad. El cumplimiento de la misión de la universidad en el desarrollo económico y social del país exige que deba hacerse un gran énfasis en el aspecto cualitativo de los resultados.

Estos al planificarse deben hacerse en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, son determinados como derivación de la formulación de los objetivos, los planificados (en cantidad y calidad), a su vez determinan las actividades y proyectos que debe ejecutar la universidad para asegurar la obtención de los resultados previstos.¹⁰

BALANCES DE SALIDA

A medida que la Planificación Económica se hace más mediata, los indicadores del plan se concentran y sintetizan, determinando ello diferentes tipos de Balances.

Balances a Corto Plazo: Se establecen dos niveles de balance: a nivel de centro y nacional, la elaboración de estos balances deben acometerse simultáneamente, precisándose posteriormente de un período o proceso de concertación intermedio y ajuste final. Esto obedece fundamentalmente a que los centros no manejan en la etapa inicial las disponibilidades centrales estimadas: Programas y Proyectos estratégicos del MES, asignaciones, programas y créditos estatales, etc. Así mismo la elaboración paralela posibilitará una confrontación y comprobación de los indicadores elaborados por cada nivel o instancia, enriqueciendo el proceso de planificación y garantizando una mayor calidad.

Balances del Plan Anual: Los principales balances del Plan Anual corresponden a los establecidos por los organismos rectores de la economía, estos son: Presupuesto Estatal en Moneda Nacional del Ministerio de Finanzas y Precios, Balance de Ingresos y Egresos en Moneda Libremente Convertible del Ministerio de Economía y Planificación, y Balance de los fondos centrales en divisa.

El Balance Anual de los Fondos Centrales en divisas de la organización tiene una significativa importancia, pues complementa las disponibilidades financieras para hacer viable, en gran medida, el logro de los objetivos estratégicos, sus destinos están dirigidos a un grupo de gastos e inversiones entre los que se destaca el fondo para los programas y proyectos estratégicos, mediante el cual fundamentalmente, se debe garantizar el cumplimiento de los objetivos acordados en el proceso de Planeación Estratégica. Este balance se circunscribe únicamente al Esquema

de Autofinanciamiento Parcial en divisas aprobado, de cuyas disponibilidades financieras la organización puede emplear por decisión propia, de ahí que no se incluyan otros fondos y asignaciones que son nominalizados centralmente.

PRINCIPALES ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE DE UNA UNIVERSIDAD

Para esta investigación se ha tenido en cuenta que el MES concibe la elaboración del anteproyecto de su presupuesto, la ejecución y liquidación sobre la base de las indicaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y las normativas internas del MES. No obstante todos los años el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), emite Directivas Generales a todos los Órganos, Organismos, Organizaciones y Asociaciones, las que deben ser cumplidas estrictamente.

Las acciones que desarrolla el MES están dirigidas a la utilización óptima de los recursos escasos, y en función del cumplimiento con las salidas del Modelo de Gestión Económico-Financiero (MGEF). En base a estos elementos descritos, se elabora una nueva metodología, que permite orientar a las entidades sobre la información a enviar al organismo central, así como el proceso de elaboración de su presupuesto en especial.

El anteproyecto del presupuesto debe estar sustentado por una fundamentación teórica, que explique las variaciones del presupuesto por los programas, así como otros elementos que son de importancia y que el MES como organismo central no conoce. Esto permite a la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES tener elementos para la discusión del anteproyecto del presupuesto del Organismo con el Ministerio de Finanzas y Precios, antes de elaborar el presupuesto del Estado a presentar en la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP).

A diferencia de las metodologías anteriores solamente se requerirá la elaboración de modelos del año que se va a proyectar de acuerdo a los objetivos del presupuesto Base Cero. Las principales características de esta práctica, son centrar la atención hacia el capital necesario para los programas y no enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

¹⁰ El proceso de planificación del nivel de actividad exige desarrollar y actualizar adecuadamente la base normativa en cada entidad, como medio para elaborar planes efectivos

<http://www.ucf.edu.cu>

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA

El proceso requiere que cada entidad justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle. Comprobar porque se debe gastar ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.

ASPECTOS SOBRE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO A PARTIR DE LOS PROGRAMAS*

Con el proceso de perfeccionamiento de la Gestión Económica Financiera del Ministerio de Educación Superior, se trabaja en la actividad presupuestaria como una de las áreas de gran importancia, aplicando las diferentes técnicas del presupuesto reconocidas a nivel mundial, como la Base Cero y por Programas.

Este anteproyecto no se basa en series históricas, sino en las proyecciones previstas para el año que se planifica.

Al desarrollar los programas se tiene en cuenta las diferentes actividades, tanto fundamentales como de apoyo.

Las actividades fundamentales son:

- Docencia (pregrado, postgrado y universalización)
- Investigación
- Extensión Universitaria

Las actividades de apoyo son:

- Administración (gastos de oficina y otros)
- Alimentación
- Becas
- Mantenimiento y Reparaciones.
- Transportación
- Relaciones Internacionales
- Defensa y Protección

CONCLUSIONES:

- La Planificación establece las proporciones básicas del desarrollo, los niveles de producción y de gastos en las distintas actividades.
- Los presupuestos definen el desarrollo económico para un cierto período de tiempo, cuando los planes son elaborados con objetividad y cumpliendo los principios básicos que sustentan esta disciplina.

- La Planificación en Cuba no es exclusivamente un proceso técnico - económico y organizativo que ayuda a las organizaciones a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo; este es principalmente un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las organizaciones estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y para asegurar el desarrollo de las mismas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.
- El Presupuesto constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado período de tiempo.
- La Planificación Económica en la Educación Superior cubana parte de la base de la Planeación Estratégica, como instrumento para la guía y la proyección del trabajo a corto y mediano plazo.
- La Planificación del Nivel de Actividad constituye un elemento esencial en el proceso de gestión de las universidades, la cual se deriva de los objetivos que se fijan para cada período.
- Los CES tienen que ganar en cultura a la hora de planificar los posibles gastos en que incurrirán en el próximo período.

*Programas o Actividades definidos como fundamentales y de apoyo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTIZAL, John R. (1950). *Presupuestos, Principios y Procedimientos*. La Habana, Cuba.
- Bralley and Myers. (n.d.). *Fundamentos de Financiación Empresarial* (4ta ed.). DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos: Mac Graw - Hill Interamericana.
- Brimson James. (1997). *Contabilidad por actividades* (1ra ed.). Alfaomega Grupo Editor S.A.
- BURBANO Jorge E y Ortiz Gómez, (primero). (2004). *Presupuestos* (2da ed.). Bogotá, Colombia: Mac Graw - Hill Interamericana.
- Consejo de Estado. (1999). *Metodología General para la Elaboración, Aprobación, Notificación, Desagregación y Programación del presupuesto del Estado*. (Vol. Decreto ley 192 de la Administración Financiera del Estado, p. 20).
- Consejo de Estado. (2012). *Desagregación del Presupuesto Notificado* (Vol. Resolución #45/2012 Anexo Único, pp. 1-16).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Régimen Presupuestario. Asamblea Nacional, Caracas, R.B, Venezuela.
- Córdova Yoana. (2008). Presupuesto. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml>
- Cortina, R. (2001). Socialistas de la ciudad por el presupuesto participativo. Proyecto de ley del diputado de la ciudad de Buenos Aires. Retrieved February 7, 2012, from <http://www.presupuestoparticipativo.com>
- Costa, Susana. (2007, November 11). Importancia de la planificación.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2010). *Plantilla de personal de la UCF* (pp. 1-17). MES. —Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2011). *Clasificador por objeto de gastos del presupuesto del estado* (Vol. Resolución 401_2011, pp. 1-10).
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mac Graw - Hill Interamericana.
- Del Presidente de los Consejo de Estado y de Ministros. (2011). *Instrucción No. 1 Para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular*.
- Delgado, Meylin. Hernández, Damarys. (2009). "Diseño de la Disciplina de Planificación en la Universidad de Cienfuegos (UCF). *Confección del Anteproyecto de Presupuesto 2009*". Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Demestre, A, Castell, C, G. A. (2010). *Decisiones Financieras, una necesidad empresarial* (2da ed.). MITRANS, La Habana, Cuba: Grupo editorial Publicentro.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES. (2012). *Nota a los rectores de los CES adscriptos al MES, Directores de UCT, IFAL Y OC sobre elaboración del presupuesto del 2012*. (p. 1). la Habana, Cuba: Dirección de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Educación Superior.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas, M. de E. S. (2012). *NOTA A LOS DIRECTORES ECONÓMICOS DE LAS UNIDADES PRESUPUESTADAS ADSCRIPTAS AL MES* (p. 1).
- Do frontal test measure executive function*. (1997). New York: Hove.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2012). *RESOLUCIÓN No. 45/2012* (p. 10). la Habana, Cuba.
- Gaceta Oficial de la República. La Habana, Cuba, 2006. (2006). *Sistema Salarial para los trabajadores de las Entidades de la Ciencia y la Innovación Tecnológica*.
- H. Wallen y Rachlin Robert, A. S. (2002). *Manual de Presupuestos* (1ra ed.). DF Ciudad México: Mac Graw - Hill Interamericana.

<http://www.ucf.edu.cu>

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA PILAR FUNDAMENTAL
EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PRESUPUESTADA

- Jarrillo, José Carlos. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Mac Graw - Hill Interamericana.
- Lagos, Víctor Miguel. (2007, November 11). Clasificación del Presupuesto. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>
- Ministerio de Educación Superior, C. (2012). . *Análisis económico / MES*. — *Cienfuegos* (p. 20). Universidad de Cienfuegos.
- Mintzberg. (1994). *Rethinking strategic planning*. New York: Long Range Planning.
- Perez Brito, I.M, Olmo Díaz L, Q, C. A. (2001). *La elaboración del presupuesto en la Educación Superior, un reto para los directivos*. Universidad de Oriente, Facultad de Economía.
- Polo, Laura. (2008, de enero del). Funciones del Presupuesto. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>
- Rodríguez, José Luis. (1999, de enero de, La Habana). Entrevista Realizada por Norma Dorado Pozo.
- Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". (2011) Anteproyecto de presupuesto para el año 2011. (Cienfuegos).
- Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez (2012) Planeación estratégica, objetivos y criterios de medidas 2012.