



**Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Título: "Evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus"**

**Informe de la Práctica Final de la Especialidad en Contabilidad**

**Autora:** Lic. Iris María Rodríguez Carbonell

**Tutora:** M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo

**Sancti Spiritus, 2014**

## **SÍNTESIS**

La presente investigación titulada “Evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus”, tiene como objetivo diseñar e implementar un procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en dicho centro. Para su realización fue necesario efectuar el diagnóstico de la situación actual que presentan los recursos que dispone la institución para el desarrollo de su gestión, con el propósito de determinar sus principales debilidades y fortalezas. Basándose en los resultados obtenidos se desarrolla la recolección de un grupo de datos necesarios, se aplican diferentes instrumentos y se da respuesta a una guía de evaluación conformada por cinco variables, lo cual, unido al cálculo de diferentes indicadores conducen a facilitar el proceso de la toma de decisiones al nivel máximo de dirección. La aplicación de este procedimiento permitió arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de toda la investigación realizada y se efectuaron recomendaciones que se deben tener en cuenta para lograr resultados superiores a los alcanzados hasta el momento.

## **ÍNDICE**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	6
I.1. Consideraciones generales sobre gestión económico-financiera	6
I.2. Definición, importancia y principios de gestión económico-financiera	9
I.2.1. Importancia de la gestión económico-financiera	11
I.2.2. Principios de la gestión económico-financiera en las Universidades	12
I.3. Utilidades de la gestión económico-financiera en las Universidades	15

I.4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	16
I.4.1. Sistema de gestión universitario	18
I.5. Patrones de calidad en el sistema Ministerio de Educación Superior (MES)	19
I.5.1. Normas de Calidad	20
I.5.2. Términos y definiciones en las organizaciones educativas	21
I.5.3. La política de calidad en las organizaciones educativas	22
I.5.4. Responsabilidad y autoridad en las organizaciones educativas	23
I.5.4.a. Enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas	23
I.5.4.b. Mejora continua en las organizaciones educativas	24
I.5.5. Planificación del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones educativas	25
I.5.5.a. Gestión de recursos en las organizaciones educativas	25
I.5.5.a.1. Recursos financieros	26
I.5.5.b. Gestión del Capital Humano en las organizaciones educativas	27
I.5.5.c. Infraestructura en las organizaciones educativas	28
<b>CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ” Y DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA EL DESARROLLO DE SU GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</b>	<b>30</b>
II.1. Caracterización de la Universidad de Sancti Spiritus	

“José Martí Pérez”	30
II.2. Diagnóstico de los recursos disponibles para el desarrollo de la gestión económico-financiera en la Uniss	41
<b>CAPÍTULO III. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”</b>	<b>47</b>
III.1. Diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”	47
III.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”	62
III.2.1. Encuesta aplicada a la población universitaria	63
III.2.2. Análisis de indicadores de eficiencia que permiten evaluar la GEF en la Uniss	67
III.2.3. Análisis de variables que permiten evaluar la gestión económico-financiera en la Uniss	71
III.2.4. Evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”	89
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Aval de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”	

Anexo 2. Aval del Área Económica de la Universidad de Sancti Spiritus

Anexo 3. Estructura de la Universidad de Sancti Spiritus

Anexo 4. Presupuesto de Gastos

Anexo 5. Encuesta aplicada a la población universitaria

## **INTRODUCCIÓN**

El reordenamiento de la política económica y social del país, derivado del VI Congreso del Partido, ha conducido la organización económica dentro del Ministerio de Educación Superior transitar por diferentes momentos de transformación y cambio, en correspondencia con el desenvolvimiento del país, en la búsqueda constante de la eficiencia.

Desde 1998 las áreas económicas del Ministerio de Educación Superior (MES) han estado trabajando en el desarrollo e implementación de un Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF). Como resultado de este trabajo se definieron los principios y políticas a nivel de la organización y el diseño de los procesos identificados por sistemas y subsistemas, con lo cual cada entidad sobre esa base estableció e implementó un diseño propio de acuerdo con sus características.

Esa fase del trabajo ha permitido alcanzar un grado tal de diseño, sistematización e implementación de los procesos de gestión económico-financiera en cada entidad, reconocido y certificado por las comisiones nacionales correspondientes constituidas a tal efecto, que posibilita enfrentar una nueva etapa de desarrollo en su perfeccionamiento.

Ha sido palpable y verificado a través de las diferentes modalidades de control y evaluación internas y externas del sistema MES, que los resultados referidos en el párrafo anterior constituyen un salto de calidad en la gestión económico-financiera de la organización, apreciando, además, que los sistemas de trabajo en cada entidad se vienen consolidando y se encuentran en perfeccionamiento constante.

Todo ello ha constituido un escalón importante para el perfeccionamiento de las áreas económico-financiera de las entidades, pero aún insuficiente, pues se impone establecer un nuevo paradigma que permita alcanzar y medir el desempeño de una gestión de excelencia, donde se valoren, además de la planificación, el registro y el control de los resultados finales, el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los sujetos.

La Universidad Cubana actual ha sido el resultado de un concepto de autosuficiencia que ha desembocado en un esquema que reúne, bajo una misma administración, unidades muy diversas que ante una profundización en el enfoque económico desde el entorno y un cambio radical del escenario, ha multiplicado la complejidad de su gestión económica, lo que afecta sensiblemente su eficiencia y efectividad. Se demanda replantearse la gestión económica de la universidad actual en un escenario donde han estado creciendo y seguirá creciendo la oferta de los servicios, actividades y productos con una competitividad que va en aumento a medida que se profundiza el proceso de perfeccionamiento empresarial y la introducción de nuevas formas de propiedad y de gestión.

Especial manifestación ha tenido en esta última etapa en la Proyección Económica 2011-2015 de la organización como parte de la del país y sirviendo de base para el trabajo de perfeccionamiento que se requiere con el Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social que se debate en el país como parte del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

La Gestión de la Educación Superior constituye un área de resultado clave, la cual comprende la gestión económica en la Universidad, la misma forma parte de la planeación estratégica, de ahí que constituya una política de la organización, su base lo constituyen los procesos de existencias, como son: la gestión del capital humano, la gestión de financiamiento y la gestión de aprovisionamiento, así como también constituye política de la organización la formación de profesionales tanto en el pregrado como el postgrado, la investigación científica y la extensión universitaria.

Solo el estudio, conocimiento y aplicación de los conceptos y principios de la planificación económica, contabilización, informatización, administración-financiera, estadística e información, control interno, comercialización, gestión de los diferentes procesos contables y otros, hace necesario separar metodológicamente los mismos, pero su integración y enfoque sistémico es condición indispensable para el buen funcionamiento de la gestión económico-financiera como aseguramiento a los procesos operacionales de la organización.

A pesar de que el trabajo económico ha venido desarrollándose bajo cierta unicidad en sus conceptos, orientación y aplicación, ha faltado la sistematización del trabajo, el control y la exigencia. Aunque la gestión económica no constituya una actividad operacional en el sistema, es el proceso que gesta e integra las actividades operacionales de existencias, que garantiza la permanencia e impacto de los procesos universitarios, o de lo contrario se podría convertir en un freno para el desarrollo de toda organización.

Dicho proceso es imposible alcanzarlo sin una adecuada integración de los procesos universitarios, así como la gestión del conocimiento de la organización no puede concebirse sin una amplia utilización de la tecnología.

En la actualidad, la universidad espirituana no cuenta con mecanismos que le permitan determinar si la gestión para garantizar un aseguramiento material y financiero a las actividades operacionales se realiza con adecuada suficiencia, eficiencia, eficacia y calidad, dentro de un marco de riguroso control y exigencia, incidiendo negativamente en el perfeccionamiento de su gestión, a la vez de que a pesar que en dicho centro se encuentra constituido un grupo de calidad, el mismo se centra en evaluar las carreras, facultades y maestrías, pero no la calidad del Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF), por tal razón se hace necesario diseñar e implementar un procedimiento que permita su evaluación, la cual tiene una implicación directa en los requisitos para alcanzar la excelencia de dichas actividades

y está obligada a lograr determinados estándares de calidad.

Por tal razón se debe dar solución al siguiente **problema profesional** que consiste en la necesidad de la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez.

El **objetivo general** de la investigación es implementar un procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez.

Los **objetivos específicos** son:

1. Efectuar un análisis bibliográfico sobre la gestión económico-financiera y la evaluación de su calidad.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus.
3. Diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera.
4. Implementar dicho procedimiento en la Universidad de Sancti Spiritus.

El **Objeto de Estudio** es la gestión de los procesos de existencia de la Educación Superior.

El **Campo de Acción** es la calidad de la gestión económico-financiera.

Entre los **métodos empleados** se encuentran el histórico-lógico, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de estudiar antecedentes, causas y condiciones históricas en que surgió el problema, el análisis-síntesis, que permite realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta la gestión económico-financiera, qué se ha hecho hasta la fecha, qué condiciones y características tiene la institución, además permitirá estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para determinar la posible utilidad del procedimiento en la transformación de la situación actual, y la

inducción-deducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y la deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas.

Las **técnicas** a utilizar en el procesamiento y evaluación de la información son la computación como medio y los gráficos estadísticos. Sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son de vital importancia.

La organización de la información y la **estructura del informe** está concebida por la autora en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1: Marco Teórico de la investigación.

Está constituido por una amplia literatura que fundamenta el estudio. Aquí se describe la importancia, principios y herramientas de la gestión económico-financiera, así como los patrones de calidad en el sistema Ministerio de Educación Superior.

Capítulo 2: Caracterización de la Universidad de Sancti Spiritus y diagnóstico de los recursos disponibles para el desarrollo de su gestión económico-financiera.

Se presenta la caracterización del centro objeto de evaluación y se efectúa un diagnóstico de la gestión en función de los recursos disponibles para el desarrollo de la propia gestión económico-financiera, con el propósito de determinar sus principales debilidades y fortalezas.

Capítulo 3: Diseño e implementación de un procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en dicha institución.

En este capítulo se diseña e implementa un procedimiento que permite evaluar la calidad del aseguramiento material y financiero expresado en la gestión.

Posteriormente se presentan las conclusiones del informe y se realizan las recomendaciones. En la bibliografía se aprecia los materiales consultados; y los anexos reúnen la información que facilita la comprensión del informe.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución conducen los destinos del país y las instituciones de Educación Superior no están ajenas a este proceso, asiéndose evidente en los lineamientos 31 y 34 de la actividad presupuestada sobre el modelo de gestión económica y 145, 147, 150 y 151 sobre educación, relacionados con la política social.

Después de la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba celebrada en enero del 2012, específicamente en el capítulo dos sobre trabajo político e ideológico, los objetivos 43, 44, 45 y 47 muestran lo decisivo que resulta para garantizar el éxito del proyecto social cubano la protección y el uso racional de los recursos así como la importancia de gestionarlos eficiente y eficazmente.

En este capítulo se pretende facilitar la reflexión sobre la necesidad e importancia de realizar una adecuada gestión económico-financiera. En este sentido, establece los procesos fundamentales encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económicos de la organización y proporciona una herramienta de autodiagnóstico que permite a la organización autoevaluar su gestión económico-financiera.

### **I.1. Consideraciones generales sobre gestión económico-financiera**

En los últimos años las Universidades del mundo, han sufrido importantes cambios, entre los más importantes se puede destacar la asunción por parte de estas de roles cada vez más relevantes y diversos y el reconocimiento social del tercer sector como uno de los agentes con mayor influencia para generar cambios sociales.

Paralelamente, la sociedad les reclama una mayor rendición de cuentas y la aplicación de criterios de transparencia en la gestión de sus recursos, lo que obliga a estas organizaciones a trabajar por fortalecer su legitimidad y credibilidad.

La Organización de cualquier institución es una función administrativa cuyo principal objetivo es fijar la estructura de las relaciones del grupo humano que la integra.

"Organizar es el proceso mediante el cual se fragmenta el trabajo de una empresa, institución no lucrativa u organismo estatal, para formar puestos de trabajo individuales y agruparlos después por la afinidad de sus tareas"<sup>1</sup>.

La organización es considerada como "un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí con cierto propósito aceptablemente explícito y utilizando una variedad de recursos",<sup>2</sup> es "la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen",<sup>3</sup> es "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".<sup>4</sup> Una organización es en sí misma una entidad social que representa "un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico".<sup>5</sup>

Sin duda, el incremento de las aportaciones externas de recursos constituye una oportunidad para el cumplimiento de su misión, siempre que las organizaciones establezcan relaciones coherentes con sus valores y que éstas no impliquen la adopción de comportamientos que comprometan su sostenibilidad a largo plazo. Pero supone también afrontar una serie de problemas desde el punto de vista de la gestión económico-financiera (incertidumbre, inestabilidad, riesgo de dependencia de un único financiador, tensiones de tesorería, etcétera), que es necesario gestionar adecuadamente.

Por ello, es necesario que las organizaciones refuercen sus dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero, y desarrollen formas de pensar y gestionar sus recursos orientadas a garantizar su sostenibilidad - económica, social y medioambiental - como una condición necesaria para cumplir con su misión.

Por lo tanto, las organizaciones han de esforzarse en:

- **Garantizar su sostenibilidad para cumplir su misión.** Conviene que la organización disponga de un modelo de gestión integral (una forma de pensar y actuar que afecte a todos sus procesos y actuaciones) que le permita adoptar decisiones coherentes sobre captación y uso adecuado de los recursos, relaciones externas..., y garantizar su sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Dicho de otra manera, se trata de que la organización gestione sus recursos de la “mejor forma posible”, es decir, de manera eficaz (cumpliendo su misión) y de forma eficiente y socialmente responsable.

- **Realizar una gestión transparente:** Las organizaciones necesitan rendir cuentas de su gestión a quienes depositan su confianza, su esfuerzo, su tiempo y/o su dinero en la organización y al entorno en general, mostrando su información económico-financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.

El mantenimiento de la confianza y la credibilidad social depositada en las organizaciones va a depender en gran medida de que se mantengan fieles a su misión, actúen de manera responsable y sean transparentes en la gestión de la organización.

La rendición de cuentas y el compromiso de transparencia en el uso de los fondos, que han de tener también una dimensión interna - informando a personas socias, voluntarias, profesionales... - son también un instrumento de autorregulación porque

permiten a la organización y a su entorno valorar en qué medida las decisiones y comportamientos que la organización adopta son coherentes con su misión y socialmente responsables.

- **Mejorar la gestión de sus recursos económico-financieros:** Las organizaciones han de esforzarse en adoptar una actitud de mejora continua en la gestión de sus recursos económico-financieros, asumiendo dinámicas de previsión y planificación financiera, organización y control, así como de análisis, evaluación y mejora de los resultados económicos, de ahí que este capítulo aborda estos temas de análisis.

## **I.2. Definición, importancia y principios de gestión económico-financiera**

Antes de comprender qué se entiende por gestión económico-financiera, se debe partir primeramente del concepto de gestión, que proviene del latín *gestiō*, y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

El concepto económico está relacionado con los resultados, las ganancias y las pérdidas, los costos y gastos. Lo financiero es todo lo relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (orígenes) o los egresos (aplicaciones).

La autora una vez analizado cada uno de estos conceptos define la gestión económico-financiera como: un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, para garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

A continuación se detallan los aspectos que aparecen en esta definición:

- Un conjunto de procesos, es decir, una serie de pasos y acciones sucesivas e interrelacionadas dirigidas a alcanzar eficientemente unos objetivos o resultados sociales finales.

- Encaminados a:

- Planificar. La planificación es un proceso clave dentro de la gestión económico-financiera que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir. Las Universidades necesitan definir sus objetivos, establecer las acciones para lograrlos, identificar las personas responsables de su ejecución y elaborar un plan de financiación que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costes, la previsión de ingresos, las necesidades de tesorería, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas.
- Organizar. Los documentos de carácter económico de la entidad han de estar correctamente organizados y archivados para asegurar la administración y control interno de los mismos, su registro contable, la elaboración de informes financieros, etcétera.
- Controlar y evaluar. El control, seguimiento y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta gestión económico-financiera ya que permiten: la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización; etcétera.

Con el fin último de garantizar la consecución de unos objetivos sociales fijados de antemano y coherentes con la misión de la organización.

Muchas universidades consideran que no necesitan una gestión eficiente de sus recursos económicos, debido a que su objetivo es social y no la búsqueda de un beneficio económico. [La autora considera que esto es un error, ya que las mismas](#)

deben actuar de forma eficiente y eficaz para poder obtener los mayores beneficios sociales con los recursos obtenidos.

En este sentido, mientras que las organizaciones con ánimo de lucro persiguen maximizar sus beneficios económicos, las universidades persiguen maximizar el cumplimiento de sus objetivos o fines sociales con los recursos económicos de los que disponen, de la mejor manera posible, es decir, de forma eficaz y eficiente.

A través de la planificación, la organización, el control, el seguimiento y la evaluación, las personas responsables de la gestión económico-financiera podrán analizar y valorar si los recursos de la organización son los que necesita, si comprometen su misión y si están siendo gestionados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.

### **I.2.1. Importancia de la gestión económico-financiera**

La gestión económico-financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro.

El principal motivo para llevar una adecuada gestión económico-financiera es cumplir con el fin social de la Universidad, garantizando la consecución de sus objetivos sociales.

Además de cumplir con su fin social, las Universidades deben adoptar el compromiso de rendir cuentas de la gestión de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza, esfuerzo, tiempo y/o dinero en la organización y a todo su entorno en general, mostrando su información económico-financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.

Es criterio de la autora que la transparencia en el uso de los fondos y la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económico-financieros son dos de los

principales factores que contribuyen al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés (se entiende por grupos de interés todas aquellas y aquellos que pueden verse afectados, en mayor o menor medida, por las acciones desarrolladas por la organización: personas socias, personas usuarias, agentes privados, instituciones públicas, etcétera), garantizando así la supervivencia y sostenibilidad económica de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales.

Por otro lado, las Universidades necesitan llevar una adecuada gestión económico-financiera para hacer frente a algunos aspectos que la caracterizan, tales como:

- la dependencia económica de financiación ajena, principalmente pública;
- el alto nivel de incertidumbre en relación a su nivel de ingresos y derivado de esto, la difícil estabilidad económica de sus proyectos y por tanto, de la propia organización;
- la asunción de continuas tensiones en su tesorería; y
- la poca capacidad de adaptación ante imprevistos de carácter económico.

Según Tristá "las Universidades, al igual que otras organizaciones, utilizan determinados arreglos estructurales para su funcionamiento".<sup>6</sup>

La Universidad es un sistema abierto e integrado al entorno, conformado por una red de unidades, que son gestionadas sujetas a presupuestos y que se sirven y captan recursos del entorno donde la gestión económico-financiera es realizada por personal especializado que utiliza técnicas, procedimientos y mecanismos de gestión contable y financiera que son regulados por los organismos rectores de la economía, y por el propio organismo de la Educación Superior en torno a sus procesos principales.

### **I.2.2. Principios de la gestión económico-financiera en las Universidades**

Partiendo de la reflexión realizada en torno a la importancia de una adecuada gestión económico-financiera, se subrayan tres principios que deben orientar el quehacer

diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión de la organización y especialmente, en su gestión económico-financiera.

**Principios:**

- Principio de transparencia.
- Principio de sostenibilidad económica.
- Principio de las tres E: economía, eficacia y eficiencia.

Principio de transparencia:

La confianza y credibilidad social depositada en las Universidades depende en gran medida del nivel de transparencia en la gestión de la organización.

La aplicación de criterios de transparencia ha de ser un criterio fundamental en la gestión y, muy especialmente, en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de hacer y actuar de cada una de las acciones y procesos de la organización.

Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son coherentes con su misión.

Principio de sostenibilidad:

Un propósito básico de las Universidades es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan.

Para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones. Las organizaciones deben disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.

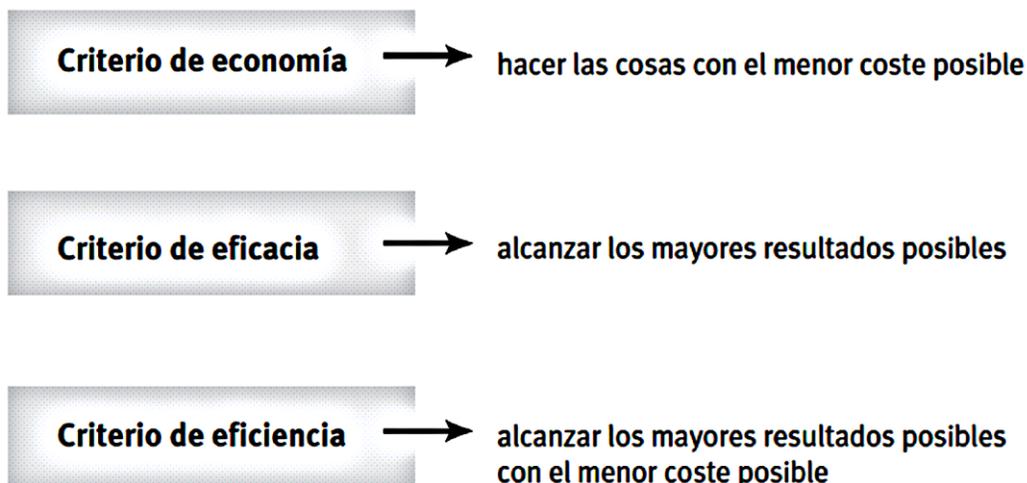
Más concretamente, las Universidades serán sostenibles en la medida en que puedan asegurar, entre otras cosas:

- Un Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF) que incluya un buen sistema de control interno, económico y contable, así como la realización de análisis de viabilidad económico-financiera de las actividades, planes de financiación y una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiación. Uno de los principios del MGEF lo constituye "El perfeccionamiento continuo del modelo en permanente actualización y cambio, según necesidades internas y modificaciones del entorno...".<sup>7</sup>
- Un órgano de gobierno que apueste por un modelo de gestión sostenible y una estructura organizacional capaz de sustentarlo.
- Actividades, proyectos y/o programas sostenibles a nivel social, económico y medioambiental y habilidades para la correcta comunicación y promoción social de los mismos.

Principio de las tres E (economía, eficacia y eficiencia):

Las Universidades deben gestionar sus recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficiencia y eficacia.

### Gráfico 1. Principio de las tres E.



- Criterio de economía. El atributo de economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un tiempo adecuado, con el coste más bajo posible, en la cantidad adecuada y con una calidad adecuada preestablecida.
- Criterio de eficacia. La eficacia en la gestión de la organización tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance. Las Universidades serán más eficaces en su gestión en la medida en que alcancen el mayor número de los objetivos planteados.
- Criterio de eficiencia. Se considera que la gestión de los recursos ha sido eficiente si con los recursos disponibles se ha obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados.

### **I.3. Utilidades de la gestión económico-financiera en las Universidades**

Buscando un enfoque práctico y cercano a la realidad de las Universidades, a continuación se detallan diferentes herramientas de gestión económico-financiera y su utilidad, señalando las principales necesidades que pretenden cubrir:

**Cuadro 1. Herramientas de gestión económico-financiera y principales necesidades que cubren**

<b>Herramientas de planificación y control financiero</b>	<b>Principales necesidades que cubren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan económico-financiero a medio y largo plazo.</li> <li>- Presupuesto anual.</li> <li>- Estudios de viabilidad económica de los proyectos.</li> <li>- Estudio de necesidades de tesorería.</li> <li>- Estudio de estrategia de búsqueda y captación de fondos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el nivel de incertidumbre y prever posibles ingresos y gastos.</li> <li>- Poder anticiparse a posibles tensiones de tesorería.</li> <li>- Analizar la viabilidad económica de los proyectos.</li> </ul>

<b>Herramientas de organización y control interno económico y contable</b>	<b>Principales necesidades que cubren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro contable de todos los movimientos económicos de un período de tiempo concreto.</li> <li>- Orden y archivo de los movimientos económicos.</li> <li>- Elaboración de las cuentas anuales<sup>o</sup>: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria.</li> <li>- Elaboración de los informes presupuestarios<sup>o</sup>: presupuesto de gastos, presupuesto de ingresos y distribución del presupuesto por programas.</li> <li>- Estimación y distribución de costes por actividad, proyecto o programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer y comparar la situación pasada, presente y futura del estado económico-financiero de la organización.</li> <li>- Presentar los estados contables finales e informes presupuestarios.</li> <li>- Estimar el coste por servicio o actividad.</li> </ul>
<b>Herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados</b>	<b>Principales necesidades que cubren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidación del presupuesto.</li> <li>- Seguimiento de desviaciones presupuestarias.</li> <li>- Análisis económico-financiero.</li> <li>- Evaluación de la actividad y de los logros alcanzados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener explicaciones e interpretaciones de los resultados económicos y sociales obtenidos.</li> <li>- Evaluar los resultados económicos y sociales.</li> <li>- Realizar la justificación económica de la aplicación de los fondos obtenidos.</li> <li>- Conocer el nivel de endeudamiento de la organización.</li> <li>- Valorar y analizar la solvencia y capacidad de pago de sus deudas.</li> <li>- Realizar un control presupuestario y analizar los desajustes producidos.</li> </ul>

#### **I.4. Gestión para el éxito sostenido de una organización**

Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección adopta un enfoque de gestión de la calidad. El logro de un sistema de gestión de la calidad eficaz se basa en los siguientes principios:

- enfoque al cliente,
- liderazgo,
- participación de las personas,
- enfoque basado en procesos,
- enfoque de sistema para la gestión,
- mejora continua,
- enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y
- relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección aplica estos principios al sistema de gestión de la calidad de la organización, la cual se asegura de que:

- se hace un uso eficiente de sus recursos,
- la toma de decisiones se basa en evidencias objetivas, y
- se orienta a la satisfacción del cliente, así como a las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes.

Es criterio de la autora que para lograr el éxito sostenido de una organización se debe satisfacer de manera coherente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, de manera equilibrada, a largo plazo.

El entorno de una organización sufre cambios de manera continua y es incierto, para lograr el éxito sostenido su alta dirección debe:

- tener una planificación con perspectiva a largo plazo,
- realizar un seguimiento constante y analizar regularmente el entorno de la organización,
- identificar todas sus partes interesadas pertinentes, evaluar sus impactos individuales potenciales sobre el desempeño de la organización, así como determinar la manera de satisfacer sus necesidades y expectativas de modo equilibrado,
- comprometer continuamente a las partes interesadas y mantenerlas informadas acerca de las actividades y planes de la organización,

- establecer relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, aliados y otras partes interesadas,
- identificar los riesgos asociados a corto y largo plazo y desplegar una estrategia global en la organización para mitigarlos,
- prever las futuras necesidades de recursos,
- evaluar regularmente el cumplimiento de sus planes y procedimientos vigentes y tomar acciones correctivas y preventivas apropiadas, y
- establecer y promover procesos para la innovación y mejora continua.

#### **I.4.1. Sistema de gestión universitario**

El sistema de trabajo de la universidad cubana está basado en la dirección por objetivos participativa y con enfoque estratégico, para lo que se realiza un proceso de planeación estratégica donde se identifican las Áreas de Resultados Claves universitarios (ARC), con su sistema de objetivos y criterios de medidas, a su vez cada unidad organizativa realiza la suya en función de darle respuesta a la planeación estratégica universitaria. Con frecuencia semestral y anual se establece un chequeo del cumplimiento de los objetivos en los diferentes niveles de la estructura.

Constituyen parte de la visión universitaria los siguientes aspectos:

- La gestión económico-financiera de la organización, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero y su eficiente y eficaz uso y control.
- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito, vicio o consumo indebido de drogas, forman parte de la cultura organizacional universitaria.

Sin embargo, no se concebía el control como sistema integrado a la gestión y al respecto se limitaba, en el ARC de Aseguramiento Material y Financiero, se establece como criterio de medida: “aprobar todas las inspecciones y controles externos”; lo que se convierte en una condición que propicia la falta de un

seguimiento oportuno a la implementación del sistema de control interno universitario. Ante este error a partir del curso 2007-2008 se incluye como criterio de medida del ARC de Gestión Económico-Financiera que: "El sistema de prevención y control interno está implementado e integrado al 100% de los procesos operacionales y de servicio." Lo que implica darle seguimiento a la implementación del sistema de prevención y control interno al menos semestralmente, como parte del chequeo de objetivos.

"El control interno es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad con el objetivo de proponer un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos de categoría:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables".<sup>10</sup>

Por otra parte, la autora valora que la universidad cubana viene demostrando mejoras en la gestión de sus ARC, sobre todo las relacionadas con sus procesos operacionales: Formación del Profesional, Formación de Postgrado, Ciencia e Innovación Tecnológica y Extensión Universitaria, con el objetivo de lograr un perfeccionamiento continuo de la estructura y funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en redes, para lo que trabaja en el mejoramiento de la calidad en el ARC cuatro: Gestión de la Educación Superior.

### **I.5. Patrones de calidad en el sistema Ministerio de Educación Superior (MES)**

El diseño del sistema de gestión universitario debe asegurar que las variables de calidad identificadas en los patrones existentes para acreditar programas de formación de pregrado, postgrado y las de un Centro de Educación Superior (CES) sean objeto de seguimiento y/o supervisión sistemática.

La existencia de un patrón de calidad para la gestión económico-financiera en las universidades cubanas precisa que el sistema de gestión diseñado responda al mismo como garantía de su calidad; lo que implica el seguimiento de sus indicadores de forma sistemática.

### **I.5.1. Normas de Calidad**

Primeramente se necesita conocer que se entiende por calidad, para ello se toma del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia su definición y se tiene que: **calidad** es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Para hablar de Calidad es necesario mencionar la familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación, las cuales se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 9011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

### **I.5.2. Términos y definiciones en las organizaciones educativas**

Los términos y definiciones dados en ISO 9000:2000 y los que se indican a continuación aplican.

Cliente: Organización o individuo que recibe un producto.

Un cliente puede ser:

- un consumidor, en educación o capacitación, es usualmente el educando;
- un cliente o comprador, en educación o capacitación, es generalmente una persona u organismo que financia al educando, que también puede ser el mismo educando;
- un usuario final, en educación o capacitación, es generalmente la persona u organización que se beneficia del aprendizaje alcanzado por el educando.

Parte interesada: persona o grupo que tiene interés en el desempeño o el éxito de una organización. Una parte interesada puede ser un cliente, asociaciones de padres de familia, otras organizaciones educativas relacionadas o la sociedad.

Proceso educativo: proceso que da por resultado un producto educativo. Los procesos educativos cubren diferentes tipos de actividades de aprendizaje tales

como capacitación, educación para adultos, educación universitaria, primaria y secundaria.

Producto educativo: producto relacionado con la educación. Un producto educativo generalmente involucra la provisión de un servicio que incluye el software intelectual de la información y de alguna manera el software de una computadora o los documentos basados en el hardware que ayudan en la transferencia de la información y la retención de éstos para una referencia continua.

Organización educativa: organización que proporciona un producto educativo.

Educador: persona que entrega un producto educativo a los educandos.

Se hace referencia al educando mediante términos habituales que varían de un país a otro y de acuerdo a la jerarquización de los niveles educativos, los cuales incluyen por ejemplo: maestro, instructor, facilitador o profesor.

### **I.5.3. La política de calidad en las organizaciones educativas**

La política de calidad está documentada, comunicada y entendida por los clientes internos y externos: el responsable de un área funcional y el personal involucrado en los procesos y en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

La política de calidad de la organización educativa toma en cuenta los requisitos y expectativas de sus clientes o usuarios, y también se alinea con el propósito y con la planificación estratégica y operativa de la organización.

La política de calidad incluye un compromiso para la mejora continua y constituye un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad a nivel funcional y operativo (técnico, académico, escolar, administrativo y otras áreas similares), a la vez de que es consistente con las normas profesionales, las normas y reglamentaciones gubernamentales, y otras políticas de la organización educativa.

La alta dirección asegura que la política de calidad se entiende, implementa y mantiene por todos los administradores, docentes de tiempo completo y tiempo parcial, personal no docente y proveedores.

La autora es del criterio que corresponde ser utilizada la política de calidad por la alta dirección de la organización educativa como una guía en la que se base la toma de decisiones del personal involucrado en la mejora continua del proceso educativo.

#### **I.5.4. Responsabilidad y autoridad en las organizaciones educativas**

La alta dirección de la organización educativa tiene el deber de describir claramente la estructura organizacional, con un enfoque basado en procesos, que apoye el desarrollo y despliegue del sistema de gestión de la calidad. Esto incluye la delegación de la responsabilidad y autoridad por área funcional del personal involucrado en los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Un sistema de calidad en educación debe ser entendido en términos de los planes de estudio, un sistema de procesos de aprendizaje, la estructura organizacional, las responsabilidades, los procesos y los recursos que aseguran la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje. Esto incluye la mayoría de las actividades de los empleados o de proveedores apropiados de la organización educativa. Los procesos son documentados y revisados sobre una base anual para facilitar la mejora continua.

##### **I.5.4.a. Enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas**

Uno de los principios de gestión de la calidad lo constituye el enfoque basado en procesos. Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el

resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

Las organizaciones educativas que proporcionan servicios de enseñanza deben definir sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen servicios administrativos y otras formas de apoyo, así como aquellos concernientes con la evaluación, tales como:

- a) los procesos estratégicos para determinar el papel de la organización educativa en el entorno socio-económico;
- b) la provisión de la capacidad pedagógica de los educadores;
- c) el mantenimiento del ambiente de trabajo;
- d) el desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio;
- e) la admisión y selección de candidatos;
- f) el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje del educando;
- g) la evaluación final aplicada para otorgar al educando un grado académico, un grado que será respaldado por un diploma, un reconocimiento, un título de licenciatura o un certificado de competencias;
- h) los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje realizados para el cumplimiento satisfactorio de los programas de estudio, y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico;
- i) la comunicación interna y externa; y
- j) la medición de los procesos educativos.

#### **I.5.4.b. Mejora continua en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas procuran continuamente la mejora de la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y de los procesos educativos permitiendo a todo el personal que identifiquen constantemente y establezcan proyectos de mejora dentro de su alcance.

Los métodos apropiados que se usan para identificar las mejoras potenciales están basados en, sin estar limitados a, métodos y análisis de la calidad usando información reunida de varias fuentes tales como:

- valuaciones internas del entendimiento de la política de calidad por el personal de la organización;
- logro de los objetivos de calidad;
- resultados del desempeño; e
- información de entrada para clientes y otras partes interesadas que han sido identificadas: padres de familia, industria, gobierno y sociedad.

Los procesos de mejora atienden las quejas y comentarios de los clientes y las partes interesadas que han sido identificadas, los resultados de las auditorías de calidad, las proporciones de reprobación y aprobación.

#### **I.5.5. Planificación del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones educativas**

La planificación del sistema de gestión de la calidad consiste en las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización educativa, tales como:

- las listas de verificación de actividades y recursos,
- los diagramas de flujo que incluyen referencia a otros documentos y a los recursos necesarios, y
- otros documentos que describan los métodos y los recursos tecnológicos, financieros, humanos y los que sean necesarios para alcanzar los objetivos del sistema de gestión de la calidad.

Los procesos incluidos en los planes de calidad están sujetos a un proceso de mejora continua, con el objetivo de mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Las organizaciones educativas planifican como mínimo, las diferentes etapas de diseño, desarrollo, entrega y evaluación educativa y las actividades de los servicios de apoyo, asignación de recursos, criterios de evaluación y procedimientos de mejora para alcanzar los resultados deseados.

#### **I.5.5.a. Gestión de recursos en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas que proporcionan servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades, identifican los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Las políticas y los métodos de organización para la gestión de los recursos deben ser coherentes con su estrategia.

Para asegurarse de que los recursos (tales como equipos, instalaciones, materiales, energía, conocimientos, finanzas y personas) se utilizan de manera eficaz y eficiente, es necesario implementar procesos para proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger esos recursos.

Para asegurarse de la disponibilidad de esos recursos para las actividades futuras, la organización identifica y evalúa los riesgos de su potencial escasez y hace un seguimiento continuo del actual uso de los recursos para encontrar oportunidades de mejora de su uso. Junto a esto, debe tener lugar una búsqueda de nuevos recursos, de procesos optimizados y de nuevas tecnologías.

La organización revisa periódicamente la disponibilidad y la idoneidad de los recursos identificados, incluyendo los recursos contratados externamente y tomar acciones, según sea necesario. Los resultados de estas revisiones se utilizan como elementos de entrada para las revisiones que la organización hace de su estrategia, objetivos y planes.

##### **I.5.5.a.1. Recursos financieros**

La gestión de los recursos debe incluir actividades para determinar las necesidades de recursos financieros y las fuentes de los mismos, y el control de los recursos financieros debe contener actividades para comparar el uso real frente al planificado y tomar las acciones necesarias.

La dirección de la organización planifica, tiene disponible y controla los recursos financieros necesarios para implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para lograr los objetivos de la organización, así como considera también el desarrollo de métodos financieros innovadores para apoyar y alentar la mejora del desempeño de la organización.

La universidad tiene cuantificadas las necesidades y las prioridades debidamente actualizadas, con vista a la obtención de los recursos necesarios mediante el plan, el presupuesto y demás vías de financiamiento y respaldo estatal, a la vez que dispone de un presupuesto de gastos corrientes que respalda en lo fundamental y con un grado aceptable de eficiencia, el desenvolvimiento de los procesos universitarios, así como garantiza las necesidades priorizadas de materiales e insumos que son requeridos para los mismos.

#### **I.5.5.b. Gestión del Capital Humano en las organizaciones educativas**

Las personas son un recurso significativo en toda organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. Las organizaciones educativas establecen un sistema de personal para mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo.

La competencia puede incluir algunos elementos como:

- adecuación del currículo para integrar los avances científicos y tecnológicos;
- evaluación del desempeño del educando y de la efectividad de la institución basada en el logro de los objetivos educativos; y
- asegurar la competencia del personal para la adecuada realización de sus funciones.

La gestión del capital humano en las áreas económicas adquiere cada vez mayor significación y relevancia, debiendo asumir un carácter estratégico dado por los siguientes elementos:<sup>11 y 12</sup>

- La convicción de que el capital humano de estas áreas constituye el factor estratégico por excelencia para la garantía de una adecuada contabilidad y razonable control interno.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo (se inicia un nuevo período de proyección estratégica) incluyendo la planificación económica proceso en el que juegan un papel trascendental estos trabajadores.
- La relación entre la gestión del capital humano y los procesos estratégicos de la Universidad. Se considera la gestión de este personal clave para el uso adecuado de los recursos materiales y financieros que aseguran las metas de los procesos operacionales.

Las partes interesadas necesitan asegurarse que la organización educativa cuenta con el personal docente calificado para cubrir los requisitos de educación para los estudiantes. La calificación puede incluir los grados académicos alcanzados por los docentes, su experiencia profesional, cursos especiales o certificados, y capacitación para el servicio, que deben formar parte de los registros de calidad.

#### **I.5.5.c. Infraestructura en las organizaciones educativas**

La organización planifica, proporciona y gestiona su infraestructura de manera eficaz y eficiente, así como evalúa periódicamente la idoneidad de la infraestructura para cumplir los objetivos de la organización.

Las organizaciones educativas establecen mecanismos para identificar las necesidades específicas sobre infraestructura y equipo, necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del servicio educativo, definen las responsabilidades y autoridades para efectuar actividades de oferta, compras, recepción, almacenamiento, vigilancia, instalación, uso y mantenimiento y establecen

programas para la planificación, provisión y mantenimiento de la infraestructura necesaria, y analizan los riesgos asociados a la seguridad e higiene de la gente.

La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacios de trabajo: salones de clase, laboratorios, talleres, bibliotecas, áreas verdes, espacios culturales, auditorios, comedores;
- b) servicios asociados tales como:
  - agua,
  - corriente eléctrica con las instalaciones apropiadas,
  - gases: como combustible y para uso de instrumentación, y
  - servicios de salud,
- c) equipo para el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo al nivel y modalidad de la educación; esto incluye accesorios, suministros y consumibles;
- d) servicios de apoyo tales como: transporte, librería, artículos escolares, cafeterías, refectorios y guarderías, según sea necesario.

Consideraciones finales:

En este capítulo se abordaron criterios sobre la necesidad e importancia de realizar una adecuada gestión económico-financiera. En tal sentido se fija que el paradigma de la excelencia en la gestión económico-financiera de la Educación Superior consiste en garantizar un aseguramiento material y financiero a las actividades operacionales con adecuada suficiencia, eficiencia, eficacia y calidad, dentro de un marco de riguroso control y exigencia. A continuación se expone la caracterización del centro objeto de investigación y se efectúa un diagnóstico de los recursos que cuenta la organización para el desarrollo de sus actividades.

## **CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ” Y DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA EL DESARROLLO DE SU GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA**

Luego de exponer los aspectos teóricos que sirven de base a la investigación, se procede a caracterizar la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” (Uniss), y se realiza un diagnóstico de los recursos disponibles para el desarrollo de su gestión económico-financiera con el propósito de determinar sus principales debilidades y fortalezas.

## **II.1. Caracterización de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

### **Los primeros pasos de la Universidad espirituana**

En 1976 fue fundada la Filial Universitaria “José Martí” en Sancti Spiritus por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. La cual comienza sus actividades en el curso 1976 - 1977 en las aulas del Centro Escolar Serafín Sánchez conformados en dos grupos de alumnos:

- Un grupo de alumnos de la especialidad de agronomía.
- Un grupo de alumnos de la especialidad de control económico.

El grupo de agronomía era controlado por la facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Central de las Villas, y el de Control Económico era atendido por la Facultad de Economía de la propia Universidad.

El curso 1977-1978 se inició con un aumento en el número de carreras, se incluyeron la de Contabilidad e Ingeniería Pecuaria y se incrementó la matrícula.

En el curso 1980-1981, se le entrega el actual edificio y en el 1989, le es asignado el local que ocupa la actual residencia estudiantil.

En el curso 94-95 surge la Sede Universitaria, ubicada en Avenida de los Mártires No. 360, como parte integral de la red de Centros de Educación Superior del país.

Su estructura interna se comportó de la forma siguiente:

- Facultad de Cultura Física.

- Facultad de Agropecuaria.
- Facultad de Economía y Ciencias Sociales.

En el año 2003 se le otorga a la Filial Universitaria, la condición de Centro Universitario de Sancti Spiritus (CUSS) “José Martí Pérez” dándosele nuevas tareas de alto compromiso con las necesidades y prioridades de la provincia de Sancti Spiritus. En su inicio contaba con las carreras de Contabilidad y Finanzas, Agronomía, Cultura Física y la culminación de estudios de los espirituanos matriculados en la Universidad Central de las Villas (UCLV) en carreras como Derecho, Medicina Veterinaria y Agronomía.

A partir de este momento en el CUSS comenzaron a desarrollarse una serie de transformaciones con el objetivo de poner a relieve los cambios que se venían organizando en la universidad cubana, y en el año 2010 se le otorga la condición de Universidad. Esto ha propiciado el inicio de un importante número de carreras necesarias para el territorio. Lo anterior ha influido en las concepciones y la práctica de la gestión universitaria en el alcance de su labor académica y científica, así como del proceso de universalización de la enseñanza en la educación superior.

La Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez (Uniss), mediante el Acuerdo 6767 de enero del 2010 del Ministerio de Educación Superior (MES) fue transformada a Universidad en ese mismo año. Según Resolución 14/2008 del Ministerio de Economía y Planificación este Centro de Educación Superior (CES) tiene como objeto social llevar a cabo la formación integral y continua de profesionales en las ramas de Ciencias Técnicas, Económicas, Sociales, Humanísticas, Exactas y Naturales y de la Cultura Física, la formación académica de Postgrado y la superación continua de los profesionales universitarios, promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.

**Misión de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

La Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, forma de manera continua, profesionales integrales, revolucionarios, comprometidos con la solución trascendente de las necesidades del territorio y la nación en el desarrollo y producción científica, tecnológica y artística, con pertinencia, actualidad, eficacia, eficiencia y racionalidad; fieles a las tradiciones e historia y con la voluntad de innovación en el logro de una calidad para todos, que se geste desde la formación contextualizada y una gestión compartida, en correspondencia con la política del PCC, los fundamentos del ideario martiano y con un claustro integralmente preparado con reconocido prestigio, que asume su compromiso con la Revolución.

### **Visión de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo. El claustro está altamente comprometido con la Revolución, en correspondencia con los valores de la organización.

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, en correspondencia con las demandas de fuerza laboral calificada universitaria en la provincia. Se aumenta la calidad de las carreras en todos los tipos de curso, comprobable a través del sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias que posee el Ministerio de Educación Superior.

La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales, permiten el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías para el Desarrollo Local.

Se han mejorado las estructuras y métodos de dirección y comercialización de los productos científicos.

El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de sus cuadros. Se incrementa gradualmente en el claustro el porcentaje de doctores y los que poseen categoría de Profesor Titular y Auxiliar.

Se satisfacen las demandas de los municipios a partir de la consolidación de las Filiales Universitarias Municipales (FUM), las que cuentan con un claustro preparado y una cultura organizacional que se refleja en la calidad de sus procesos esenciales.

Se alcanza un mayor protagonismo en la informatización del territorio y se generaliza la de los procesos universitarios, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación.

La consolidación de la Gestión Económico-Financiera de la Uniss, en correspondencia con los avances del país, permite incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero, su eficiencia y eficaz uso y control.

Las actividades de postgrado, de preparación y superación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros del territorio con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural de la provincia y del país.

La política de trabajo con los cuadros de la Uniss responde a nuestras propias necesidades implementando un sistema de capacitación y superación que permite una buena preparación de los cuadros y sus reservas.

La infraestructura responde al desarrollo de los procesos operacionales de la Uniss con acciones concretas y con una red que asegura el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Se amplía la efectividad de la colaboración internacional expresado en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.

La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional. El sistema de control interno se consolida.

### **Funciones comunes de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

Los deberes, atribuciones y funciones comunes de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, según las disposiciones legales vigentes para los Centros de Educación Superior adscriptos al MES son:

#### **Funciones generales:**

Dirigir el proceso de formación integral de los estudiantes universitarios, que les garantice una sólida cultura político ideológico y social humanística, así como una elevada competencia profesional, para defender la Revolución en el campo de las ideas y cumplir cualquier tarea que se les encomiende, educados en una actitud comunista ante el trabajo, la propiedad social, el estudio y ante la sociedad; que desarrollen una actitud antiimperialista, internacionalista, proletaria y de patriotismo socialista;

1. dirigir la implementación y desarrollo de la formación marxista leninista de los cuadros, profesores, estudiantes y demás trabajadores, así como en la estrategia maestra principal sobre el trabajo político e ideológico;
2. dirigir metodológicamente los Consejos Provinciales para la Educación Superior en los Municipios (Copesum) en su funcionamiento, su proyección y el cumplimiento por estos de las indicaciones y los documentos normativos del Consejo Nacional para la Educación Superior en los municipios;
3. implementar y desarrollar la formación académica de postgrado en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado, los gobiernos de los territorios, las asociaciones de profesionales y las organizaciones políticas y de masas y la superación continua integral de los profesionales universitarios con el perfeccionamiento constante de la calidad de la preparación, tomando en consideración las crecientes y continuas exigencias de la ciencia, la técnica y la producción, así como los intereses de la cultura y el progreso social;

4. dirigir la superación integral de los cuadros, profesores, investigadores, recién graduados en adiestramiento y trabajadores;
5. desarrollar la investigación científica e innovación tecnológica como elemento consustancial de la Educación Superior, con la realización de trabajos de investigación científica que contribuyan a la construcción y desarrollo de la sociedad socialista, elevar el nivel científico de los cuadros y esencialmente la calidad de la enseñanza;
6. implementar la política de cuadros y sus reservas establecida por el país;
7. promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del Centro de Educación Superior en la vida social del país y del territorio, mediante la extensión de la cultura universitaria y la divulgación de los conocimientos entre la población;
8. contribuir a la preparación y superación de los cuadros y sus reservas del territorio en coordinación con los Organismos de Administración Central del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el Partido, el Gobierno y el Estado;
9. dirigir y controlar el sistema de ingreso a la Educación Superior en la provincia, de acuerdo con la política trazada por el Gobierno;
10. promover y controlar la introducción de técnicas de dirección en los Organismos de la Administración Central del Estado, el Consejo de Administración Provincial y los Consejos de Administración Municipales, de acuerdo con la política trazada por el Gobierno;
11. coordinar y controlar la actividad de atención a los estudiantes universitarios extranjeros en la universidad; y
12. desarrollar la cultura económica fundamentada en el uso eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros en correspondencia con el modelo cubano.

**Funciones específicas:**

Además de las atribuciones y funciones comunes a los Centros de Educación Superior, la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" tiene las atribuciones y funciones específicas siguientes:

1. dirigir la formación integral de los ingenieros agrónomos que necesitan las unidades de producción del Macizo Montañoso Guamuhaya;
2. desarrollar la investigación científica, introducir sus resultados científico-técnicos en sus procesos productivos, implementar y desarrollar la superación postgraduada y académica de los profesionales que ejercen en dicha región, contribuyendo al desarrollo sostenible de las zonas montañosas del centro del país; y
3. participar en la toma de decisiones junto a los diferentes órganos de dirección o de consulta para el desarrollo del Plan Turquino.

### **Organización y estructura general del nivel central de la Uniss**

La estructura general de la Uniss se muestra en el Anexo 3 y se relaciona a continuación:

- Rector
- Vicerrectores (4)
- Secretaría General, Ingreso y Ubicación Laboral.
- Direcciones: Recursos Humanos, Economía, Servicios Generales.
- Departamentos: Biblioteca; Aseguramiento Técnico y Material; Inversiones; Transporte, Seguridad y Protección, Residencia Universitaria y Extensión Universitaria.
- Departamentos Independientes: Marxismo Leninismo, Preparación para la Defensa.
- Grupos de Trabajo: Ciencia y Técnica, Postgrado, Evaluación y Acreditación, Auditoría, Redes y Seguridad Informática, Jurídico y Relaciones Interinstitucionales y Proyectos.
- Centros de Estudio de Educación Superior.
- Centros Universitarios Municipales (CUM) (7)
- Filiales Universitarias Municipales (7)
- Asesores, metodólogos y auditores internos (asesor jurídico, defensa, y otros)
- Sección de Cuadros.

Facultades: Contabilidad y Finanzas, Humanidades, Agropecuaria de Montaña del Escambray, Ingeniería y Agropecuaria.

La estructura general de las facultades se relaciona a continuación:

- Decano.
- Vicedecanos.
- Secretaría de la Facultad.
- Departamentos.
- Centros de Estudios.
- Unidades docentes.

La estructura general del Departamento Independiente de Marxismo - Leninismo es la siguiente:

- Jefe de Departamento.

La Uniss presta servicios profesionales en ambas monedas en las actividades autorizadas al MES, en las ramas del conocimiento que desarrollan los CES, ofrece servicios de comedor a obreros y estudiantes.

El capital humano de la Uniss está constituido por los profesores a tiempo completo, profesores a tiempo parcial, adiestrados y personal de apoyo que laboran en todas las instancias del centro. El claustro de la Uniss está integrado por 318 trabajadores, de ellos 159 son mujeres y el resto son hombres.

En la misma se desarrollan diferentes tipos de cursos en el pregrado, distribuidos en varias carreras y en todas las modalidades de cursos que existen en la educación superior cubana.

El claustro docente despliega su labor investigativa en líneas priorizadas para el desarrollo de la provincia, destacándose, las de reproducción animal, producción de alimentos y aditivos por vía biotecnológica y sostenible para ser usados en la explotación animal, agricultura sostenible, cultivos de viandas, aliáceas, tabaco,

arroz, café, estudios energéticos y procesos industriales, gerencia empresarial, ciencias de la Educación Superior: formación de valores y gerencia de la Educación Superior.

Estas líneas de Investigación son gerenciadas en los departamentos docentes y en los grupos de investigación de la universidad.

Todas las dependencias de la Uniss ofertan un variado programa de educación postgraduada a través de diplomados y cursos a profesionales cubanos y del territorio y a extranjeros que deseen.

Por otro lado, la formación de doctores del claustro, la elevación constante de la calidad de los programas de maestrías, el diseño de diplomados para la gestión empresarial y universitaria, así como la sistematicidad en los cursos de postgrados permite mantener el prestigio institucional en el territorio de Sancti Spiritus e incrementar nuestra acción en los municipios donde están enclavados los Centros Universitarios que se preparan para jugar su papel en esta actividad.

En términos generales, se aprecia un ascenso en el trabajo de dirección del sistema de educación de postgrado. Esta área estratégica, está organizada a partir de cuatro direcciones fundamentales, las cuales son:

1. Superación profesional.
2. Postgrado Académico.
3. Formación de doctores.
4. Postgrado Internacional.

La estrategia de formación de doctores se ha ido perfeccionando con el esfuerzo colegiado de los colectivos de las áreas que integran la universidad. Los temas de doctorado cada vez más responden a las líneas de investigación trazadas en la política científica.

En correspondencia con la organización de los procesos universitarios, la Uniss se

desarrolla a partir de dos procesos esenciales: los relacionados con los procesos de pertinencia e impacto, que agrupa los subprocesos de formación, investigación científica y la extensión universitaria; y los procesos de existencia, que garantizan el aseguramiento material, financiero y humano. De acuerdo a esta estructura, la organización de la Uniss se expresa en cuatro Áreas de Resultados Clave:

1. Profesional competente comprometido con la Revolución.
2. Claustro revolucionario de excelencia.
3. Impacto económico y social.
4. Gestión de la Educación Superior.

### **Justificación de la determinación de valores compartidos por la universidad**

Las razones históricas que sostienen la identidad y la soberanía tienen un fuerte contenido ético, que nació y evolucionó en la conformación de la nacionalidad y la nación cubana, forjadas en las luchas constantes por la independencia y contra aquellos cubanos que con su conducta se opusieron al proyecto de emancipación y de dignificación de nuestra ideología martiana, marxista, leninista y fidelista.

La necesidad de profundizar y fortalecer la educación en valores por todos los factores socializadores, y en particular con el estudiantado universitario es una tarea importante hoy más que nunca. De ello depende salvar a lo más preciado que ha existido en el planeta: el ser humano.

Durante los primeros años de la década del noventa del siglo pasado, Cuba se vio abocada a un colapso económico, como consecuencia del derrumbe del campo socialista y agravado por el recrudecimiento del bloqueo imperialista, todo lo cual condujo al llamado período especial de la economía cubana caracterizado por la depresión económica, la falta de liquidez, la carencia de recursos, el déficit de importaciones y exportaciones junto a otros factores que gravitaron sensiblemente sobre la sociedad en general y en cierto modo condujo a materializar del pensamiento y el mercantilismo ideal.

Lo señalado anteriormente trajo aparejado, en una parte de la población, el deterioro de determinados valores, el cambio de jerarquía de estos así como el trazado de nuevas pautas y referentes de orientación valorativa.

Bajo estas condiciones se impone la concreción de un sistema que posibilite la educación en valores y el reforzamiento de los existentes en los jóvenes, trabajadores y cuadros de dirección.

En la presente estrategia se destacan los valores compartidos por el claustro de la universidad, así como se detallan los modos de actuación que se toman como referentes teóricos y prácticos para su evaluación.

Atendiendo a ello se han determinado los siguientes valores compartidos.

1. Patriotismo.
2. Honestidad.
3. Solidaridad.
4. Responsabilidad.
5. Humanismo.
6. Laboriosidad.
7. Honradez.
8. Justicia.
9. Dignidad.

### **Caracterización del Área Económica**

Partiendo del desarrollo alcanzado en la docencia, las exigencias fueron aumentando para el área económica, quien en sus inicios contaba con una persona encargada de controlar las operaciones económicas y era un centro de pago de la Universidad Central de las Villas (UCLV).

Al constituirse la Sede Universitaria, solo se procesaban los documentos primarios y se llegaba al comprobante de operaciones, posteriormente toda esa información se

entregaba a la Dirección de Contabilidad de la UCLV para completar así las informaciones económicas y para formar parte de sus Estados Financieros.

El desarrollo y aumento de la actividad docente, de la matrícula y de la infraestructura general necesaria para dar respuestas a las exigencias, propician que a finales del año 2002 se independizara económicamente de la UCLV, lográndose obtener por primera vez, al cierre de este año, los Estados Financieros.

Hoy la Universidad cuenta con un Departamento de Economía, el cual posee una estructura adecuada que responde a las exigencias actuales. El área tiene como misión registrar, clasificar, resumir y analizar la información contable para que la dirección tome decisiones efectivas que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos.

## **II.2. Diagnóstico de los recursos disponibles para el desarrollo de la gestión económico-financiera en la Uniss**

Con la aprobación del Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF) en el Consejo de Dirección del 30 de enero del 2001 del Ministerio de Educación Superior, como forma perfeccionada del desempeño en la actividad económico-financiera, se dio inicio a un proceso de sistematización y reordenamiento en permanente evolución y transformación.

En la pasada década se produjo un aumento casi exponencial de la cantidad de operaciones económicas, su diversidad y complejidad, así como el incremento de los sujetos actores y de la dinámica de las operaciones. Aparejado a ello se incrementó el papel de los organismos rectores de la economía tomando el espacio correspondiente y bien delimitado la actividad de planificación, la contabilidad y el control interno, la administración financiera y el presupuesto, los costos, y la gestión de proyectos entre otras. Especial significado ha tenido en todos estos años la gestión económica de la ciencia y la técnica como actividad bien diferenciada generadora de resultados de impacto económico, la mayor parte de ellos

comercializados por universidades y entidades de ciencia e innovación tecnológica del sistema.

Para el perfeccionamiento de las áreas económico-financiera de las entidades, se impone establecer un nuevo paradigma que permita alcanzar y medir el desempeño de una gestión de excelencia, donde se valoren, además de la planificación, el registro y el control de los resultados finales, el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los sujetos.

A tales efectos se ha concebido el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEAGF), que tiene como objetivo fundamental establecer un mecanismo de evaluación continua de la calidad y de mejora de los resultados.

El 2011 se inició con la necesaria actualización de cada sistema y subsistema en correspondencia con la actualización del Modelo Económico Cubano esbozado en los lineamientos de la política económica y social que se presentaron a la Asamblea Nacional en su última legislatura en diciembre del 2010.

Es por ello que la Uniss con el propósito de evaluar su gestión económico-financiera efectuó un proceso investigativo el cual se fundamenta en la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Los teóricos han posibilitado diseñar el marco teórico referencial de la investigación, así como la fundamentación del diseño del procedimiento. El método histórico y lógico proporcionó, a través del estudio de la bibliografía, realizar un análisis de los procesos y actividades que se desarrollan en la entidad objeto de estudio. Así mismo posibilitó seguir la lógica en los pasos a proceder en el procedimiento diseñado e implementado. El análisis, síntesis, inducción y deducción posibilitaron hacer un juicio del problema planteado. Para el desarrollo del diagnóstico se aplicó como método empírico el análisis documental a auditorías efectuadas por el MES, controles internos y evaluaciones institucionales los cuales reflejan aspectos de la gestión económico-financiera, así como la observación directa

a los procesos que se gestan en la propia institución, los estadísticos-matemáticos, en particular la estadística descriptiva para la elaboración de tablas y gráficos, además de ser aplicada una encuesta a trabajadores, estudiantes y profesores del centro con el propósito de conocer cuáles son principales satisfacciones e inquietudes. A continuación se exponen los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados:

- Se constató que la universidad posee un manual de organización con la delimitación de las funciones de los directivos a todos los niveles de la estructura.
- Se consolidó la aplicación de diferentes vías en la formación y capacitación del capital humano, partiendo desde la capacitación en el puesto de trabajo, hasta seminarios nacionales que ofrece el MES de Contabilidad y Control Interno, talleres, especialidades, maestrías, y doctorados.
- Se logró la estabilidad de los cuadros y especialistas, la incorporación de adiestrados para asegurar la continuidad del trabajo del personal experimentado, así como la incorporación de profesores de las facultades de Contabilidad, Humanidades, Agronomía e Ingeniería para fortalecer la preparación técnica del resto de los trabajadores.
- Se evidenció que la Universidad cuenta con métodos confiables para dar seguimiento y medir la satisfacción del cliente.
- Se comprobó el Sistema de Gestión de la Nueva Universidad (Sigenu) que crea una base informativa del nivel de actividad y que garantiza la calidad, uniformidad y fiabilidad de la información estadística que se recolecta y procesa a nivel de centro.
- En la universidad se desarrolló el intercambio con otros países, en los que se impartían maestrías y cursos de capacitación, y a la vez, los estudiantes extranjeros interesados venían al centro a recibirlas.
- Fue asimilado el sistema integral contable Assets, con la certificación por parte

de los organismos correspondientes del Estado como soporte moderno que responde a las regulaciones vigentes en la actividad contable con alto grado de parametrización, que permitió asimilar los numerosos cambios contable-financieros que se produjeron como consecuencia del reordenamiento económico del país sin tener que realizar modificaciones al software, lo cual contribuyó a elevar el dominio de las herramientas informáticas en las áreas económicas, repercutiendo en la adaptabilidad de la organización ante las nuevas exigencias del entorno, favoreciendo la cultura económica de la comunidad universitaria.

- Se logró la sistematización, diseño, aplicación de normas y regulaciones que aseguran un estadio positivo, lo que garantizó la implicación en el uso del soporte legal de los procesos de la gestión económica, contable y financiera. Las normas de la Dirección de Contabilidad y Finanzas fueron asimilando los principales cambios y modificaciones de los marcos legales en materia contable y financiera.
- En la Uniss se constituyó el grupo de calidad, el cual evalúa carreras, facultades, maestrías, pero no evalúa la calidad del Sistema de Gestión Económico-Financiera.
- Se demostró la existencia de indicadores para evaluar la calidad de la gestión económico-financiera que son desconocidos en las áreas de la Uniss.
- Fue considerada la gestión económico-financiera una responsabilidad del Vice Rectorado Económico y Administrativo sin tener en cuenta que debió ser una actividad gestionada desde todas las áreas funcionales de la Uniss.
- La gestión económico-financiera no se encontraba acreditada y no existían indicadores del patrón de calidad del SEAGEF a los que se les pudiera dar seguimiento sistemático en los Informes Económicos al Consejo de Dirección.
- No existían documentos que normen la calidad de la gestión económico-

financiera, así como cultura de evaluación de la gestión en los directivos y trabajadores universitarios.

- Se comprobó que la Universidad cuenta con una unidad docente en el área económica, constituyendo un elemento de apoyo y formación con beneficio para estudiantes y trabajadores.
- Se implementó la planificación como sistema de trabajo, por lo que se pudo contar con la confección del plan y presupuesto de la organización, logrando una mayor participación las organizaciones políticas y de masas con las asambleas de representantes en la discusión y análisis con los trabajadores, consiguiendo mayor previsión y objetividad en la elaboración del plan de la economía.
- Cada presupuesto se construyó sobre la premisa de que cada actividad considerada en el mismo debe estar plenamente justificada, y de esta manera se adecua con el presupuesto por programa aplicado en el Anteproyecto del año siguiente.
- El presupuesto del 2013 aprobado para la Universidad ascendió a 14 628.9 miles de pesos (MP) de ello se destinó para Gastos de Personal 10 209.3 MP y 4 419.6 MP para Otros Gastos, solo se ejecutó 13 431.7 MP, lo que representó el 91.8 por ciento.
- La universidad creó sitios con información económica y estadística de los procesos inherentes a la gestión económico-financiera.
- Se establecieron programas para la planificación, provisión y mantenimiento de la infraestructura necesaria, y se analizaron los riesgos asociados a la seguridad e higiene del trabajo.
- Fue debatido mensualmente en el Consejo de Dirección del centro el Análisis Económico como información estadística oficial para la toma de decisiones a

todos los niveles.

- El sistema de tesorería en ambas monedas funcionó a la luz de los cambios implantados en el país en cada etapa de desarrollo de los últimos 10 años, el cual satisfizo las necesidades del control y la gestión financiera de los recursos presupuestarios para garantizar los procesos sustantivos.
- El fortalecimiento del trabajo y su consolidación, específicamente en su gestión contable y financiera y de control interno permitió que los resultados de las auditorías externas experimentasen un salto cualitativo y cuantitativo.

Consideraciones finales:

La autora en el presente capítulo efectuó una caracterización de la entidad objeto de investigación, a la vez que realizó un diagnóstico de los recursos disponibles para el desarrollo de la gestión económico-financiera, que sirve de base para el diseño e implementación de un procedimiento que permite evaluar la calidad de dicha gestión en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, el cual se muestra en el capítulo que aparece a continuación.

### **CAPÍTULO III. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

El propósito de este capítulo es diseñar e implementar un procedimiento que permita evaluar la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

#### **III.1. Diseño de un procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

Uno de los principios del MGEF lo constituye el perfeccionamiento continuo del modelo en permanente actualización y cambio, según necesidades internas y modificaciones del entorno. Como parte de este perfeccionamiento y en este nuevo

escalón se coloca el Sistema de Indicadores de la Gestión Económico-Financiera (SITEC-GEF).

Aunque el objetivo estratégico debe ser la conformación de un SITEC-GEF, a esta aspiración se debe llegar dando pasos que permitan crear una cultura en la construcción, manejo e interpretación de los indicadores, en la organización en general y como parte de ella en las áreas económicas.

La dirección del país reconoce la necesidad de exigir un necesario análisis de la relación entre la ejecución económica y los resultados del proceso docente. Y que además este vínculo se realice utilizando las técnicas de análisis estadístico y matemático como instrumentos que permiten establecer eficacia, tomar una muestra representativa, realizar una captación de la información y expandirla, por lo que este trabajo sienta las bases para el comienzo en la gestión económico-financiera.

Aunque la gestión económico-financiera no constituye una actividad operacional en el sistema, es el proceso que gesta e integra las actividades operacionales de existencias, que garantiza la permanencia e impacto de los procesos universitarios.

Debido a su elevada implicación en estos procesos la Uniss necesita evaluar la calidad de dicha gestión, para ello se diseñó un procedimiento el cual consta de las siguientes etapas:

#### **Primera etapa: recolección de datos y aplicación de instrumentos**

En esta etapa se procede a la búsqueda de toda la información que se requiere para evaluar la calidad de la gestión de aseguramiento material y financiero a las actividades operacionales, para ello se realizaron visitas a las instalaciones de la institución donde se desarrollan los procesos operacionales, la residencia, áreas de servicios y otras actividades y se precisaron datos que fueron tomados de los libros, registros de la Contabilidad, Estados Financieros y Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos (Ver Anexo 4). Además, se aplicó como instrumento una encuesta a la

población universitaria compuesta por estudiantes, trabajadores y profesores (Ver Anexo 5) para determinar el grado de satisfacción de los mismos.

### **Segunda etapa: selección de indicadores y variables para la evaluación de la GEF en la Uniss**

El uso de indicadores en la GEF de la Universidad no es una tarea nueva, en el propio diseño de los Sistemas y Subsistemas se definieron y aplicaron indicadores, tanto para medir su aplicación e implementación como para el desarrollo de sus procesos internos.

Pero el principal fundamento en el empleo de índices e indicadores en el trabajo económico dentro de la GEF, es el de servir de apoyo y complemento en la elaboración de estudios, análisis y otros, con vista a la toma de decisiones por parte de los dirigentes y ejecutivos en las diferentes instancias de la organización.

Una vez diseñada la primera etapa y como base para acometer la segunda se muestran en la tabla uno los indicadores que deben ser implementados y monitoreados en la Universidad luego de haberse efectuado un proceso de selección de los mismos de acuerdo a las características de la universidad.

**Tabla 1. Descripción conceptual de los indicadores.**

<b>Indicador</b>	<b>Concepto</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Gastos corrientes/ matrícula equivalente.	Gastos corrientes: comprende el importe de los gastos por consumo de material, salarios, servicios recibidos y de los restantes gastos en que se incurren en la unidad presupuestada en el desarrollo de sus	Es el resultado de dividir el presupuesto ejecutado de Gastos corrientes entre la matrícula equivalente a tiempo completo de la universidad. Para el cálculo de las equivalencias de matrícula se utilizan los porcentos

	<p>actividades. Se desglosa en Gastos de Personal, Gastos de Bienes y Servicios y Transferencias Corrientes.</p> <p>Matrícula equivalente total: Matrícula equivalente a tiempo completo de los estudiantes de Pregrado.</p>	<p>definidos en la Res. de Facturación del Ministerio de Finanzas y Precios.</p>
<p>Gasto de alimentación/ becados.</p>	<p>Gasto de alimentación: Gastos corrientes asociados al insumo de productos alimenticios entregados para la oferta del servicio de alimentación. Incluyen entre otros: bebidas, productos agrícolas y servicios gastronómicos contratados. Se desglosa en gastos de comedor y cafetería.</p>	<p>Es el resultado de dividir todos los gastos que incurre la entidad en garantizar la alimentación de sus estudiantes y trabajadores entre el número de becados.</p>
<p>Gasto de salario/ matrícula equivalente.</p>	<p>Gasto de salario: Gastos asociados a las remuneraciones, que de acuerdo con la legislación laboral y salarial vigente, recibe el trabajador contratado por tiempo determinado e indeterminado por</p>	<p>Es el resultado de dividir el gasto de salario entre la matrícula equivalente.</p>

	<p>concepto de Salario, incluyendo además los siguientes: Otras retribuciones salariales a los trabajadores, remuneraciones a los graduados en el período de adiestramiento, licencias deportivas, estipendios, pago por el Decreto 91/81 y estimulación al personal.</p>	
<p>Matrícula equivalente total/profesores equivalentes.</p>	<p>Profesores equivalentes: Número de profesores equivalentes a tiempo completo. Utilizando la equivalencia definida para los profesores a tiempo parcial.</p>	<p>Profesores equivalentes es igual a profesores a tiempo completo más 40 % de los profesores a tiempo parcial.</p>
<p>Becados/matrícula equivalente total.</p>	<p>Número de estudiantes que reciben asignación de beca (alojamiento y alimentación).</p>	<p>Número de becados entre la matrícula equivalente total.</p>
<p>Eficiencia académica y vertical.</p>	<p>Eficiencia académica: Indicador que relaciona los estudiantes que se gradúan en un ciclo completo con los que ingresaron en primer año. Eficiencia vertical: Indicador que relaciona</p>	<p>Eficiencia limpia. Promoción del primer año en un curso académico por promoción de segundo año del siguiente curso académico por la promoción de tercer año del siguiente curso académico por la promoción de cuarto</p>

	los resultados de promoción en un mismo curso académico.	año del siguiente curso académico por la promoción de quinto año del siguiente curso entre 100 000 000. Eficiencia vertical: Es igual al indicador anterior pero en un mismo curso académico.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que para el indicador Gastos Corrientes/Matrícula equivalente más comúnmente conocido como gasto por estudiante, el algoritmo de cálculo utilizado fue la simple división de los valores absolutos de ambos indicadores teniendo en cuenta solo la equivalencia de los tipos de curso.

Para este estudio se utilizó la base informativa estadística correspondiente a los cursos 2011-2012 y 2012-2013, efectuándose un proceso comparativo entre ambos.

Las actividades o esferas objeto de la evaluación por medio de la gestión económico-financiera se agrupan en los conceptos siguientes:

- las actividades operacionales de la universidad: la formación de pregrado, el postgrado, la investigación científica y el extensionismo,
- la beca universitaria, y
- las funciones que garantizan la vitalidad de la institución.

A ello se agregaron, para completar los factores involucrados en la evaluación de la GEF, los recursos disponibles para el desarrollo de la propia GEF, su desempeño, así como el análisis económico-financiero.

La inclusión de la beca universitaria, dentro de las actividades o esferas objeto de la evaluación se debe a otra de las particularidades de la Educación Superior en Cuba, donde se adquiere el derecho automático a este servicio por parte del estudiante que

lo necesite, al obtener su ingreso al curso regular diurno, lo que le confiere una prioridad en el aseguramiento material similar al de las actividades operacionales.

La evaluación de los aspectos señalados anteriormente se realizó por medio de variables.

Las variables que responden a las actividades definidas son como sigue:

**Variable: Aseguramiento a las actividades operacionales**

Se evalúan de manera general los conceptos correspondientes que garantizan las funciones principales de la institución académica en lo referido a:

- Los recursos corrientes de funcionamiento, materiales y financieros, así como las inversiones.
- La infraestructura general y docente: edificaciones e instalaciones de todo tipo, mobiliario, climatización, iluminación, medios técnicos empleados, equipamiento disponible, medidas de seguridad y protección de los recursos y las personas.

Y además, son objeto de valoración los resultados de sus respectivos procesos relacionados a las actividades operacionales (carreras, maestrías, doctorados, etc.), en lo relativo al aseguramiento material y financiero.

**Requisitos mínimos de la variable:**

La institución de Educación Superior dispone de un presupuesto de gastos corrientes que respalda en lo fundamental y con un grado aceptable de eficiencia, el desenvolvimiento de las actividades operacionales, así como garantiza las necesidades priorizadas de materiales e insumos que son requeridos por estas.

Las edificaciones, las instalaciones, el equipamiento, el mobiliario, las redes técnicas y otros activos tangibles, presentan un regular estado técnico con lo que, no obstante, logran desarrollar la ejecución de las principales tareas de la institución.

**Variable: Aseguramiento a la beca universitaria**

Los elementos que comprende esta variable son los siguientes:

- Alojamiento.
- Alimentación.
- Servicios médicos y estomatológicos.
- Servicios sociales, deporte y recreación.

**Requisitos mínimos de la variable:**

La residencia estudiantil se encuentra en su mayor parte en buen estado técnico, brinda una comodidad y ambientación en diferentes grados, pero en general aceptable, y cuenta con las facilidades indispensables para el normal desempeño de las funciones y la vida de los becarios, todo lo cual proporciona de manera integral una estancia con un nivel ordinario o regular de comodidad.

Los becarios reciben una alimentación adecuada en instalaciones que presentan insuficiencias y deficiencias técnicas, lo que en determinada medida afecta la eficiencia y la eficacia del servicio, además de disponer de los utensilios y las facilidades indispensables.

Asimismo, los servicios médicos y estomatológicos, aunque cumplen los requisitos especializados establecidos por el órgano rector, se desarrollan en instalaciones insuficientes y presentan deficiencias en su estado técnico que no afectan directamente a dichos servicios y cuentan con la mayoría de las facilidades indispensables.

Para el empleo del tiempo libre de los becarios existen instalaciones, pero insuficientes y con problemas en su estado técnico, dirigidas al entretenimiento, la recreación y el disfrute.

Por último, se observa un estado técnico aceptable y con algunas deficiencias en las redes técnicas exteriores, las áreas verdes y la iluminación pública.

**Variable: Aseguramiento a la vitalidad de la institución**

El concepto de vitalidad de la institución no coincide con igual denominación aplicado en condiciones extraordinarias (catástrofes, guerra, ciclones), aunque contribuye y refuerza lo sistematizado al respecto. El concepto en la evaluación está circunscrito a garantizar el funcionamiento del centro en condiciones normales.

Esta variable comprende los elementos siguientes:

- Suministro energético.
- Suministro de agua.
- Transportación de cargas vitales.

**Requisitos mínimos de la variable:**

La institución de Educación Superior en períodos normales de trabajo, ante contingencias, roturas y fallas de los suministros y servicios que garantizan el desenvolvimiento de las actividades del centro, tiene asegurado aquellos de mayor prioridad.

**Variable: Recursos y desempeño de la gestión económico-financiera**

Esta variable comprende el capital humano y los recursos materiales y financieros que respaldan los dispositivos especializados que tienen que ver directamente con la GEF, así como los resultados de la institución académica en su desempeño.

Los elementos incluidos en esta variable son los siguientes:

- Capital Humano.
- Recursos técnico-materiales.
- Recursos intangibles.
- Evaluación del desempeño de la GEF.

**Requisitos mínimos de la variable:**

La gestión económico-financiera se desempeña con un colectivo de trabajadores con insuficiencias en su cuantía, calificación profesional y nivel de experiencia, no

obstante, se da respuesta aceptable al papel y la misión en el aseguramiento material y financiero de la entidad. Presentan dificultades para asegurar la proyección y superación de su capital humano en los próximos años. Por otra parte, aunque dispone de recursos técnico-materiales para el desenvolvimiento de sus funciones, así como cuentan con un determinado nivel de informatización en todos los procesos a su cargo, estos aún son insuficientes. De esta manera, se detectan fallas en la eficiencia de su gestión, en su exigencia y en su función de contrapartida. También se constata que existe un dominio aceptable de los aspectos económicos que le atañen directamente a la comunidad universitaria, así como un manejo adecuado, racional y eficaz de los recursos empleados.

#### **Variable: Análisis económico-financiero**

Esta variable permite conocer la situación que presentan los recursos que gestiona la entidad para la toma de decisiones efectivas en cuanto a la planeación, organización, dirección y control; lo que repercutirá en su eficiencia, eficacia y economía.

Los elementos incluidos en esta variable son los siguientes:

- Plan y ejecución del presupuesto.
- Ejecución de los Ingresos
- Ejecución de los Gastos

#### **Requisitos mínimos de la variable:**

El presupuesto se construye sobre la premisa de que cada actividad considerada en el mismo debe estar plenamente justificada, y de esta manera se adecua con el presupuesto por programa aplicado en el Anteproyecto del año siguiente, la entidad debe ejecutar lo planificado en el presupuesto para cada actividad.

El paradigma de la excelencia en la gestión económico-financiera de la Educación Superior consiste en garantizar un aseguramiento material y financiero a las actividades operacionales con adecuada suficiencia, eficiencia, eficacia y calidad,

dentro de un marco de riguroso control y exigencia. Es por ello que la tercera etapa del procedimiento consiste en evaluar la misma.

### **Tercera etapa: evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

Para evaluar la calidad de la GEF en la Uniss se necesita determinar cuánto se ha trabajado o se necesita trabajar para alcanzar una gestión de excelencia en permanente superación.

Para ello se tomó una guía ya elaborada y aprobada por la Resolución 39 de 27 de febrero de 2009, del Ministro de Educación Superior, la cual se encuentra plasmada en el folleto "Perfeccionamiento de la Actividad Económica". La guía comprende los elementos que están agrupados con la denominación de cada variable y que son objeto de examen en el proceso de evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera. Dichos elementos en su evaluación pueden reflejar una calificación cualitativa o expresan una relación cuantitativa, como índice o indicador.

La gestión económico-financiera objeto de evaluación no se debe identificar únicamente con el trabajo de las unidades organizativas y de los dispositivos de las áreas especializadas, sino que se trata del desempeño de la institución en su conjunto y sus actores son todos aquellos que intervienen en el hecho económico, estos son estudiantes, profesores y trabajadores en general.

Es necesario destacar que, teniendo en cuenta la singularidad cubana, la obtención de recursos materiales y financieros va a depender fundamentalmente de las diferentes vías y fuentes estatales, lo que no debe conducir a obviar requisito alguno de los establecidos, restar objetividad a las evaluaciones correspondientes y a justificar las deficiencias detectadas.

Dicha singularidad conduce también a la búsqueda de cómo garantizar el aseguramiento material y financiero, lo que expresaría la esencia misma de la gestión.

A continuación se muestra en la tabla dos los indicadores que fueron aplicados en la Uniss para evaluar el grado de eficiencia con que fueron manejados los mismos.

**Tabla 2. Evaluación de indicadores de eficiencia.**

<b>Indicador</b>	<b>Resultado esperado</b>
Gastos Corrientes/ matrícula equivalente.	El resultado se considera favorable en la medida que la entidad logre disminuir este indicador, pero, si disminuye la satisfacción de los estudiantes con el Proceso Docente Educativo (PDE) es contrario al efecto deseado.
Gasto de alimentación/ becados.	El resultado se considera favorable en la medida que la entidad logre disminuir este indicador, pero, si disminuye la satisfacción de los estudiantes en relación a la alimentación es contrario al efecto deseado.
Gasto de salario/ matrícula equivalente.	El resultado se considera favorable en la medida que la entidad logre disminuir este indicador, pero, si la universidad en búsqueda de disminuir el gasto de salario busca personal docente menos preparado (adestrados, instructores) afectando de tal manera la calidad del claustro y por consiguiente el Proceso Docente Educativo, entonces el resultado es contrario al efecto deseado.
Matrícula equivalente total/ Profesores equivalentes.	El resultado se considera favorable en la medida que la entidad logre aumentar este indicador, siempre y cuando no se afecte la calidad del Proceso Docente Educativo.
Becados/ matrícula equivalente total.	Si la universidad cuenta con una capacidad mayor de beca se responde mejor a las demandas del entorno y por consiguiente se les da apertura a nuevas carreras.

Eficiencia académica.	El resultado se considera favorable en la medida que la entidad logre aumentar estos indicadores, no obstante, no se debe haber promocionismo sino calidad.
Eficiencia vertical.	

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de los requisitos mínimos en cada variable debe equivaler, al menos, a la calificación total de 80 puntos de %, puesto que la elaboración de los algoritmos se fundamenta en dichos requisitos para obtener la evaluación cuantitativa correspondiente. Las variables que registran el aseguramiento a las actividades principales deben obtener como mínimo el 60 % del total de los puntos de las variables 1 y 2.

La tabla que se muestra a continuación contiene los puntos de por cientos (%) de las cinco variables definidas y estas a su vez subdivididas en elementos.

**Tabla 3. Guía de Evaluación del Sistema de Evaluación de la Gestión Económico- Financiera.**

<b>Variable 1:</b>	<b>Aseguramiento a las actividades operacionales</b>	<b>Puntos de % (40)</b>
101000	Bibliografía, textos y fondos bibliográficos	3,0
102000	Materiales e insumos para el funcionamiento	5,0
103000	Clases lectivas en aulas	13,0
104000	Clases prácticas en laboratorios	9,0
105000	Prácticas de Computación	3,0
106000	Acreditación de las actividades operacionales	6,0
107000	Generales	1,0
<b>Variable 2:</b>	<b>Aseguramiento a la beca universitaria</b>	<b>Puntos de % (30)</b>
201000	Alojamiento	12
202000	Alimentación	9
203000	Servicios médicos y estomatológicos	3
204000	Servicios sociales, deporte y recreación	6
<b>Variable 3:</b>	<b>Aseguramiento a la vitalidad de la institución</b>	<b>Puntos de % (10)</b>
301000	Suministro energético	4
302000	Suministro de agua	4
303000	Transportación de cargas vitales	2

<b>Variable 4: Recursos y desempeño de la GEF</b>		<b>Puntos de % (10)</b>
401000	Capital humano	2
402000	Recursos técnico-materiales	1.5
403000	Recursos intangibles	1.5
404000	Evaluación del desempeño de la GEF	5
<b>Variable 5: Análisis económico-financiero</b>		<b>Puntos de % (10)</b>
501000	Plan y ejecución del presupuesto.	4
502000	Ejecución de los Ingresos	3
503000	Ejecución de los Gastos	3

Fuente: Elaboración propia.

Cada componente está caracterizado por una calificación cuantitativa de naturaleza orientativa con vista a la evaluación del concepto correspondiente.

El papel esencial de la gestión económico-financiera objeto de evaluación con relación a estas actividades es el de contrapartida, velando porque los recursos materiales y financieros disponibles se empleen eficientemente, con un riguroso control y exigencia.

Se da por sentado que se encuentran certificados los sistemas y subsistemas del MGEF, así como aprobada la última auditoría integral, por lo que se presupone que existía una adecuada planificación, registro y control de los recursos materiales y financieros en la institución.

Para evaluar la calidad de la GEF en la Uniss se necesitó una Comisión Evaluadora conformada por especialistas de alta calificación de este centro, propuestos para ese fin. Para su selección se tuvo en cuenta las siguientes características en su plantilla máxima de cinco miembros:

Coordinador: Experto de perfil económico contable y con categoría docente.

Miembro: Docente de la carrera de Contabilidad y Finanzas.

Miembro: Experto de la esfera económica con perfil en planificación y los aseguramientos materiales.

Miembro: Experto de la esfera económica con perfil en inversiones (ingeniería principal).

Miembro: Experto de la esfera económica con perfil en inversiones (ingeniería principal).

La Comisión Evaluadora obtiene información pertinente como resultado de las visitas realizadas a instalaciones de la institución donde se desarrollan los procesos operacionales, la residencia, áreas de servicios y otras actividades.

La Comisión Evaluadora emplea como fuente de información para la comprobación y análisis, encuestas, verificaciones y entrevistas realizadas a directivos, profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores, así como la documentación oficial de trabajo de la institución correspondiente.

Los criterios evaluativos empleados en el proceso son los indicadores cualitativos Bien, Regular y Mal, que tienen su expresión cuantitativa en los valores de 100, 85 y 65 respectivamente.

La calificación en puntos de % es resultado de la valoración y el análisis de los evaluadores en interacción con los correspondientes evaluados, y en ningún caso como resultado matemático del procesamiento cuantitativo de los conceptos (indicadores) involucrados, no obstante estos últimos constituyen un importante y valioso fundamento para emitir una calificación justa.

La Comisión Evaluadora, una vez concluido el proceso de evaluación, elabora un informe cualitativo con los resultados, en el que se precisan las fortalezas y debilidades de la GEF en la entidad.

La escala que emplea la Comisión Evaluadora para la calificación final es la siguiente:

<b>EVALUACIÓN</b>	<b>SIGLA</b>	<b>ESCALA DE PUNTOS DE %</b>
Excelente	(E)	de 91 hasta 100
Bien	(B)	de 81 hasta 90
Regular	(R)	de 61 hasta 80

Poco Suficiente	(PS)	de 31 hasta 60
Muy Poco Suficiente	(MPS)	de 1 hasta 30
Sin Evaluación	(SE)	0

Tener presente que en la evaluación de la GEF no se califican las deficiencias, las insuficiencias, lo negativo, sino el estado en que se encuentran las actividades, lo que se ha alcanzado, el estadio de desarrollo de un proceso, los logros.

En el proceso de ejecución, la Comisión Evaluadora emplea las siguientes herramientas en el desarrollo de su trabajo, con independencia de utilizar otras que estimen más adecuada y conveniente al caso.

**Encuestas y Entrevistas:** (adjunto) las encuestas son dirigidas al personal que interviene en las principales actividades del centro, bien como prestatarios o como usuarios, y se precisa las deficiencias que se manifiestan como consecuencia de no disponer del correspondiente aseguramiento material y/o financiero, así como su adecuado empleo.

Las encuestas son anónimas, aunque en el total de los encuestados se requiere conocer y registrar en la memoria del proceso de evaluación, algunos datos que pueden mostrar lo adecuado de la muestra seleccionada como son:

Estudiantes: sexo, carrera, becado (preferiblemente a partir de 2do. año académico).

Profesores: carrera.

Trabajadores: área de trabajo.

Las entrevistas se utilizan a criterio de la Comisión Evaluadora para verificar o precisar determinados aspectos dudosos o problemas específicos, que no son susceptibles de obtener por medio de encuestas.

Además de las vías y fuentes descritas, de ser necesario se puede acudir a las

propias fuentes de información del centro objeto de evaluación, tales como balances, informes y otros documentos, preferentemente examinados en los órganos colectivos de dirección, que sirven como testimonio documental en el trabajo de verificación, así como los registros oficiales del presupuesto su ejecución y el expediente único de auditoría.

### **III.2. Implementación del procedimiento para la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

A pesar de que el trabajo económico ha venido desarrollándose bajo cierta unicidad en sus conceptos, orientación y aplicación, ha faltado la sistematización del trabajo, el control y la exigencia. La universidad espirituana no está exenta de ello y está obligada a lograr determinados estándares de calidad en su gestión económico-financiera, por esa razón se vio en la necesidad de diseñar e implementar un procedimiento que permita evaluar cuánto se ha trabajado o se necesita trabajar para alcanzar una gestión de excelencia en permanente superación.

A continuación se implementa el procedimiento para evaluar la calidad de la gestión económico-financiera en la Uniss, para ello se tuvo presente si la universidad en el término de los dos años anteriores al proceso de evaluación se le efectuaron auditorías, inspecciones, controles, verificaciones u otros eventos de igual naturaleza, así como las calificaciones obtenidas en cada una de ellas, las cuales debieron de haber sido satisfactorias, así como las principales deficiencias y reconocimientos obtenidos.

#### **III.2.1. Encuesta aplicada a la población universitaria**

Se aplicó como instrumento una encuesta a la población universitaria compuesta por estudiantes, trabajadores y profesores en los cursos 2011-2012 y 2012-2013 para determinar el grado de satisfacción de los mismos de un año con respecto a otro. La muestra seleccionada aparece a continuación:

<b>Población universitaria</b>	<b>Número de encuestados</b>	
	<b>Becados</b>	<b>No becados</b>
Estudiantes	75	150
Profesores	-	150
Trabajadores	-	50

La misma arrojó la siguiente información:

**Tabla 4. Resultado de la encuesta aplicada a estudiantes.**

<b>Por ciento de satisfacción</b>		<b>Resultados de la encuesta</b>
<b>Curso 2011-2012</b>	<b>Curso 2012-2013</b>	
72%	83%	Conocen el beneficio que reciben con el plan técnico-económico y el presupuesto aprobado al centro para el año en curso.
90%	93%	Se sienten bien con el respaldo bibliográfico que se le brinda para afrontar sus estudios, así como la biblioteca dispone de los libros que garantizan las consultas que requiere su desempeño académico como estudiante.
30%	33%	Manifestaron que son suficientes los materiales que le son entregados para la docencia.
91%	90%	Evaluaron cada componente (mobiliario, iluminación, local, etc.) de su aula como bueno.
90%	93%	Evaluaron de bueno sus laboratorios, además de disponer de materiales necesarios para desarrollar las prácticas de computación que requiere su formación profesional.
75%	83%	Calificaron los becados de buena su residencia estudiantil, así como su mobiliario, iluminación, local, instalaciones sanitarias, ventilación y ambientación.

84%	89%	Consideraron suficiente la cantidad de alimentos, el empleo de condimentos y aliños en su elaboración y por consiguiente la calidad de los mismos.
41%	50%	Evaluaron de servible las instalaciones y los medios que se disponen para la realización de actividades sociales, recreativas, culturales y deportivas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Resultado de la encuesta aplicada a profesores.**

Por ciento de satisfacción		Resultados de la encuesta
Curso 2011-2012	Curso 2012-2013	
100%	100%	Los docentes plantearon recibir información sobre las cifras aprobadas al centro en el plan técnico económico y el presupuesto del año en curso.
79%	80%	Los docentes manifestaron conocer el beneficio o mejora que reciben con el plan técnico-económico y el presupuesto aprobado al centro para el año en curso.
68%	77%	Declararon que la gestión económico financiera que desarrolla el centro brinda respuestas rápidas y adecuadas.
81%	85%	Aseguraron que se emplean los recursos materiales y financieros en las prioridades del centro con un grado de eficiencia, racionalidad y ahorro.
62%	77%	Valoraron de suficiente el respaldo bibliográfico que se le brinda a los estudiantes, así como, los materiales que le son entregados para la docencia.
84%	80%	Calificaron de buena las aulas en las que imparten las clases, las cuales ofrecen las condiciones necesarias para transmitir sus conocimientos.

87%	90%	Plantearon que los laboratorios docentes donde imparten sus prácticas, cuentan con un adecuado equipamiento, mobiliario, ventilación, iluminación, local y redes técnicas, garantizando de esta manera los objetivos académicos correspondientes.
9%	10%	Ofrecieron una buena calificación a las condiciones materiales donde desempeñan su trabajo individual, aún se tienen carencias de computadoras y sobre todo de impresoras en los departamentos.
83%	80%	Evaluaron el mobiliario, los locales, materiales e insumos, entre otros aspectos como suficientes.
78%	84%	Consideraron suficiente el empleo de condimentos y aliños en la elaboración de los alimentos y por consiguiente la calidad de los mismos.
13%	18%	Aseguraron recibir servicios de transportación para su desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Resultado de la encuesta aplicada a trabajadores.**

Por ciento de satisfacción		Resultados de la encuesta
Curso 2011-2012	Curso 2012-2013	
100%	100%	Plantearon recibir información sobre las cifras aprobadas al centro en el plan técnico económico y el presupuesto del año en curso y su beneficio.
89%	94%	Manifestaron que la gestión económico financiera que

		desarrolla el centro brinda respuestas rápidas y adecuadas.
100%	100%	Aseguraron que se emplean los recursos materiales y financieros en las prioridades del centro con un grado de eficiencia, racionalidad y ahorro.
96%	95%	Ofrecieron una buena calificación a las condiciones materiales donde desempeñan su trabajo individual, así como el mobiliario, el local, la iluminación y ambientación.
90%	93%	Consideraron suficiente el empleo de condimentos y aliños en la elaboración de los alimentos lo que influye en la calidad de los mismos.
28%	30%	Aseguraron recibir servicios de transportación para su desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia.

En sentido general se puede plantear que la encuesta aplicada a la población universitaria demostró un mejoramiento en el manejo de los recursos materiales y financieros de la universidad de un periodo a otro, ya que los resultados de la misma así lo corroboran.

### **III.2.2. Análisis de indicadores de eficiencia que permiten evaluar la GEF en la Uniss**

A continuación se muestra el cálculo y análisis de los indicadores anteriormente referidos, así como su evolución de un año a otro.

**Tabla 7. Análisis de indicadores de eficiencia.**

Indicador	Resultado Final		Análisis de los resultados
	2012	2013	

Gastos Corrientes/ matrícula equivalente	<u>\$ 13 724 540.69</u> 5 813 =\$ 2 361.01	<u>\$ 13 431 749.76</u> 3 594 =\$ 3 737.27	Por cada estudiante de la matrícula equivalente se tuvieron en el 2012 gastos corrientes de \$ 2 361.01, comportándose mejor ese año en comparación con el 2013. Pues, aunque los gastos corrientes disminuyeron, la matrícula equivalente se redujo en mayor medida.
Gasto de alimentación/ becados	<u>\$ 474 469.53</u> 251 =\$ 1 890.32	<u>\$ 598 222.92</u> 229 =\$ 2 612.33	Por cada estudiante becado en la residencia estudiantil se tuvo un gasto de alimentación anual de \$ 2 612.33 en el 2013, representando un incremento con respecto al 2012, este incremento se justifica, pues se aplicó una encuesta a la población universitaria para conocer el grado de satisfacción en cuanto a la cantidad y calidad de los alimentos que reciben en el comedor y todos aumentaron su grado de satisfacción.
Gasto de salario/ matrícula	<u>\$ 7 537 524.97</u> 5 813 =\$ 1 296.67	<u>\$ 7 178 902.72</u> 3 594 = \$ 1 997.47	Por cada estudiante de la matrícula equivalente, la universidad incurrió en

equivalente			gastos de salarios de \$ 1 997.47 para el 2013, indicador que aumenta en relación con el periodo anterior. El gasto de salario del 2013 representó el 95% del gasto por este concepto en el 2012, sin embargo, la matrícula equivalente del segundo año representó solo el 62% de la del año anterior, o sea, la relación entre ambas magnitudes hace que el indicador muestre un incremento del 54%.
Matrícula equivalente total/ Profesores equivalentes	$\frac{5\ 813}{502^*} = 11.58$ ≈12 estudiantes	$\frac{3\ 594}{334^*} = 10.76$ ≈11 estudiantes	Por cada profesor equivalente se tuvo una matrícula equivalente de 11 estudiantes en el 2013, siendo mayor este indicador el año anterior. No obstante, se observa cierta estabilidad.
Becados/ matrícula equivalente total	$\frac{251}{5\ 813} = 0.04$ = 4%	$\frac{229}{3\ 594} = 0.06$ = 6%	Los estudiantes becados en el 2013 representaron el 6% de la matrícula equivalente, indicador que disminuyó en igual periodo anterior.
	<b>Curso 2011-2012</b>	<b>Curso 2012-2013</b>	

Eficiencia académica o limpia	88.8% x 96.1% x 96.2% x 97.8% x 97.9% / 100 000 000.00 =78.6%	86.0% x 99.1% x 97.9% x 97.5% x 97.5% / 100 000 000.00 =79.3%	Los estudiantes que se graduaron en el curso 2012-2013 constituyeron el 79.3% del total ingresado hace cinco años, comportándose mejor ese curso académico que el anterior, ya que en el curso 2011-2012 el porcentaje fue de 78.6; se tiene establecido que el criterio de validación de un año respecto a otro sea de más o menos del 10%, la disminución fue consecuencia de un número de estudiantes de todas las carreras que decidieron dejar sus estudios en su primer año.
Eficiencia vertical	83.2% x 88.5% x 95.5% x 97.5% x 97.9% / 100 000 000.00 =67.1%	73.5% x 90.1% x 92.4% x 100.0% x 97.5% / 100 000 000.00 =59.7%	Este indicador disminuyó de un curso a otro, considerándose perjudicial para la universidad ya que el mismo indica cual será la promoción de los estudiantes en el próximo curso académico.

Fuente: Presupuesto de Gastos y Estadística de la Matrícula.

**Profesores equivalentes**

**2012**

**2013**

Profesores a tiempo completo	366	292
Profesores a tiempo parcial	340	105
40% Profesores a tiempo parcial	136	42
<b>*Total Profesores equivalentes</b> (Profesores a tiempo completo + 40% Profesores a tiempo parcial)	<b>502</b>	<b>334</b>

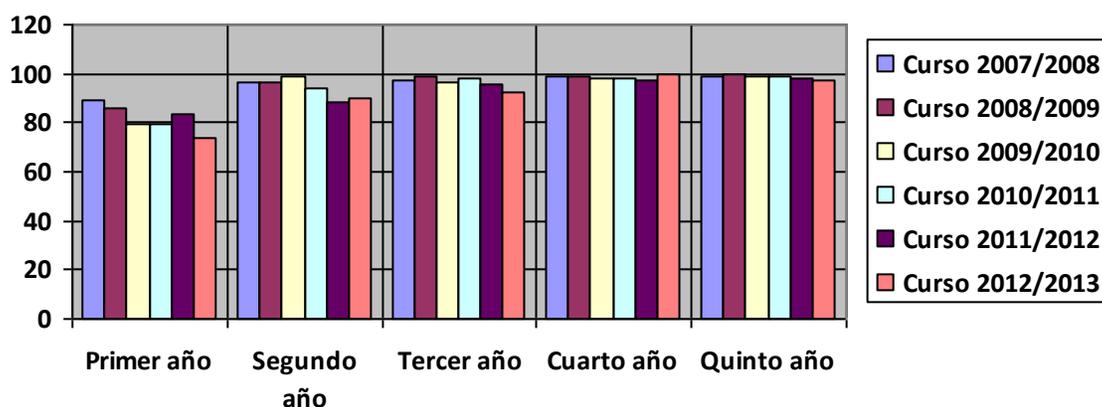
**Tabla 8. Promoción del Curso Regular Diurno de la Universidad de Sancti Spiritus.**

Promoción	Curso 2007/2008	Curso 2008/2009	Curso 2009/2010	Curso 2010/2011	Curso 2011/2012	Curso 2012/2013
Primer año	<b>88.8</b>	<b>86.0</b>	79.3	79.7	83.2	73.5
Segundo año	96.8	<b>96.1</b>	<b>99.1</b>	94.2	88.2	90.1
Tercer año	97.4	99.2	<b>96.2</b>	<b>97.9</b>	95.5	92.4
Cuarto año	99.0	98.6	98.1	<b>97.8</b>	<b>97.5</b>	100.0
Quinto año	99.0	100	98.7	99.2	<b>97.9</b>	<b>97.5</b>

Fuente: Estadística de la promoción de la Matrícula para el curso regular diurno.

En el gráfico que aparece a continuación se muestra con claridad el comportamiento de la promoción del Curso Regular Diurno de la Uniss para los cursos mostrados en la tabla anterior teniendo en cuenta los años de estudio.

**Gráfico 1. Resultados de la promoción del Curso Regular Diurno.**



Fuente: Estadística de la promoción de la Matrícula para el curso regular diurno.

### III.2.3. Análisis de variables que permiten evaluar la gestión económico-financiera en la Uniss

Las actividades o esferas objeto de la evaluación por medio de la gestión económico-financiera se agrupan en los conceptos siguientes:

- las actividades operacionales de la universidad,
- la beca universitaria,
- las funciones que garantizan la vitalidad de la institución,
- los recursos disponibles para el desarrollo de la GEF, y
- análisis económico-financiero.

La evaluación de los aspectos señalados anteriormente se realizó por medio de variables.

A continuación se refieren los resultados de la auditoría especial efectuada por el MES a la universidad, así como la calificación alcanzada, principales deficiencias y reconocimientos obtenidos.

El día 20 de febrero del 2012 se inició una auditoría especial según orden de trabajo 1/2012 ejecutada por la dirección de auditoría subordinada al MES, la que estuvo

dirigida a la verificación de los temas de Tesorería, Cuentas por Cobrar, Inventarios,

Activos Fijos Tangibles, Cuentas por Pagar, Estipendio y Tecnologías de la Información, en la que se utilizaron los programas de auditoría de la UCAI-MES, además de Resoluciones.

En la realización del trabajo se aplicaron Normas de Auditoría Internas establecidas en la Resolución 350/07 del extinto Ministerio de Auditoria y Control (MAC), sin limitaciones en su alcance.

Los objetivos fueron los siguientes:

- Verificar que se cumpla con las Normas Cubanas de la Información Financiera, de acuerdo con lo que establecen las Resoluciones 235/05, 294/05 y 9/2007 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).
- Evaluar la implementación del Sistema de Control Interno.

Para el registro de las operaciones contables fue utilizado el Sistema de Gestión Contable Assets PREMIUM.

La muestra examinada comprendió los meses de noviembre y diciembre del 2011 y enero del 2012.

Conclusiones de la auditoría:

De acuerdo con los resultados obtenidos en las revisiones efectuadas se consideró de Aceptable el Sistema de Control Interno diseñado e implementado, toda vez que las deficiencias detectadas son de fácil solución en el corto plazo, así como de escasa representatividad cuantitativamente, teniendo en cuenta que:

Se considera que existe seguridad razonable toda vez que los datos y la documentación primaria que sustentan la información económica, se encuentra debidamente captados, clasificados y registrados reflejando fielmente las transacciones y demás sucesos ocurridos; esta condición permite una evaluación

adecuada de la situación financiera y el desempeño de la entidad, amparándose este criterio en los resultados alcanzados referidos a los temas examinados, cumpliéndose de esta manera con el requisito de revelación adecuada de todo sistema de gestión económico-financiera.

Fueron detectado errores que no lesionan los objetivos del Sistema de Control Interno que, aunque tiene un impacto bajo, significan nuevos riesgos que de no prestados la debida atención y seguimiento, puede limitar el cumplimiento de normas inherentes a estos subsistemas.

Además de haberse ejecutado la auditoria especial por el MES a la universidad espirituana referida anteriormente, durante los años 2012 y 2013 continuaron realizándose auditorías a dicho centro, a continuación se desglosan algunas de ellas:

- Auditoria Especial el 11 de noviembre del 2013 por los auditores internos de la Uniss en la que se verificó la efectividad del control interno acorde a lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, obteniéndose la evaluación de Aprobado.
- Auditoria Especial el 30 de noviembre del 2012 por la Contraloría Provincial en la que se evaluó el sistema de control interno integral en los temas objeto de revisión, vinculados con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, obteniéndose la evaluación de Satisfactorio.
- Auditoria Supervisión y Control el 24 de febrero del 2012 por la Unidad Central de Auditoria Interna del MES en la que se supervisó y controló el trabajo realizado por el grupo de auditores internos según establecen las Normas de Auditoria Interna, además de que se verificó si la entidad elaboró el Plan de Prevención de Riesgos y si comprendió la actividad de auditoria interna, en la que se obtuvo la evaluación de Aprobado.

Como se puede verificar, en la muestra seleccionada, la entidad en los últimos dos

años aprobó todas las auditoras realizadas tanto por las auditoras internas como por los organismos externos a ella, evidenciándose su buen funcionamiento y la calidad con que es presentada la información contable y financiera. Esto es un punto de partida importante y decisivo para proceder al análisis de las variables que responden a las actividades definidas, en el que se muestra la puntuación en por cientos otorgada a cada una de ellas, teniendo en cuenta su grado de aseguramiento y/o desempeño.

### **Variable: Aseguramiento a las actividades operacionales**

- Bibliografía, textos y fondos bibliográficos (3%)

Los estudiantes en cada semestre tuvieron asegurada la bibliografía que utilizan para cada una de sus asignaturas ya sean textos, guías o folletos así como se encontró apoyado el fondo de consulta existente en la biblioteca, de acuerdo con los requerimientos de las asignaturas que se imparten. Además de disponer de textos básicos para el proceso de aprendizaje, fueron elaborados por los CES materiales complementarios, guías de estudio, materiales en soporte magnético e indicaciones sobre las consultas bibliográficas que debieron realizar los estudiantes y otros.

En sentido general, la calidad de los servicios bibliográficos brindada a profesores y estudiantes fue la más adecuada ya que cada área docente dispuso de un almacén de textos, el cual contiene los materiales que le son necesarios a la docencia, no obstante, fue insuficiente la entrega de textos a cada estudiante.

- Materiales e insumos para el funcionamiento (5%)

El centro garantizó un aseguramiento material y financiero a las actividades operacionales con adecuada suficiencia, eficiencia, eficacia y calidad. Se encontraron cuantificadas las necesidades y las prioridades debidamente actualizadas, con vista a la obtención de los recursos necesarios mediante el plan, el presupuesto y demás vías de financiamiento y respaldo estatal.

La gestión económico-financiera sirvió de contrapartida velando porque los recursos materiales y financieros disponibles se empleasen eficientemente, bajo un riguroso control y exigencia.

Los controles externos (auditorías, inspecciones y verificaciones estatales u otros) mostraron resultados satisfactorios, revelándose una adecuada planificación, registro y control de los recursos materiales y financieros de la institución.

La universidad dispuso de un presupuesto de gastos corrientes que respalda en lo fundamental y con un grado aceptable de eficiencia el desenvolvimiento de los procesos universitarios, así como se garantizó las necesidades priorizadas de materiales e insumos que son requeridos para los mismos.

- Clases lectivas en aulas (12%)

Prevaleció un adecuado respaldo administrativo que permitió el desarrollo del proceso de formación en cada nivel organizativo y se contó con la infraestructura de aulas y locales y con la base material de estudio requerida para el adecuado desarrollo del proceso docente. Las condiciones materiales y ambientales de las aulas, como uno de los principales elementos de apoyo al proceso docente, fueron las más adecuadas; aunque no se encontraban dotadas de medios técnicos que coadyuven a un elevado nivel de desempeño de los docentes. Se verificó la iluminación, ventilación y facilidades eléctricas de todas las aulas y se comprobó que los profesores y estudiantes del centro le prestan especial atención a su cuidado y limpieza, así como al control de sus activos fijos.

- Clases prácticas en laboratorios (9%)

Las condiciones materiales y ambientales de los laboratorios, las dotaciones del equipamiento y medios técnicos, así como los locales y el mobiliario de estudiantes y el estado técnico se hallaron en un adecuado grado de explotación, así como la iluminación, la ventilación y climatización y las redes técnicas.

Se constató que todos los laboratorios de la Universidad disponen de personal técnico preparado, el cual vela por el cuidado de sus equipos y local, así como estudiantes y profesores que necesitan de los servicios informáticos.

Se evidenció la calidad del proceso docente, la cual se elevó por el aprovechamiento de las posibilidades que brinda el Laboratorio de Tecnología Educativa del centro. El empleo de plataformas interactivas, donde se recoge toda la información requerida para el desarrollo del proceso docente, se generalizó en todas las asignaturas y se prestó especial atención a su actualización permanente.

- Prácticas de computación (3%)

El centro consideró que las prácticas de computación se garantizan de manera eficiente, cada facultad cuenta con un laboratorio condicionado para que sus estudiantes realicen búsquedas de información a través de las plataformas interactivas de cada disciplina, además de que se dispone de un personal técnico capacitado para brindar apoyo al proceso docente.

- Acreditación actividades operacionales (6%)

Se garantizó la organización, desarrollo y realización de acciones mediante estrategias que favorecieron la labor educativa en la base, en coordinación con las organizaciones estudiantiles en los diferentes niveles.

Se perfeccionó la gestión para lograr niveles superiores de calidad de cada uno de los procesos universitarios. La mejora de la calidad del proceso de formación se basó en la autoevaluación periódica y en la elaboración y cumplimiento de planes de mejora que garantizaron la superación de debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas en cada caso.

Se realizaron con calidad y alto grado de objetividad y exigencia los procesos de autoevaluación por parte de las Comisiones de Carrera, los Comités de Maestrías, Especialidades y Doctorados, participando en esta etapa todos los factores

involucrados en la impartición de cada programa.

La Universidad estableció un sistema de relaciones necesarias para dirigir el desarrollo de los diferentes procesos en los Municipios.

Las relaciones con proveedores de servicios no académicos contribuyeron al mejoramiento de las condiciones de trabajo, estudio y vida de la comunidad universitaria.

Se gestionaron proyectos internacionales por ser una fuente apreciable para la obtención de recursos.

Se alcanzaron niveles satisfactorios de higiene, orden y limpieza en todas las áreas universitarias y se garantizó la explotación y el cuidado de la propiedad social.

- Generales (0.5%)

Se comprobó que la Universidad cuenta con diversos departamentos que responden a cada una de las carreras en los que radican los docentes, los locales se encuentran en buen estado, la iluminación, ambientación, el mobiliario y la ventilación están acorde a las exigencias del trabajo. Al inicio de cada curso académico se le es entregado a cada profesor materiales para su trabajo, los cuales consisten en: lapicero, carpeta para hojas, libretas, portaminas y minas, una memoria y un paquete de hojas, no obstante se debe recalcar que aún no se cuenta con el equipamiento técnico necesario que requiere el profesor para la preparación de la docencia.

**Variable: Aseguramiento a la beca universitaria**

- Residencia de estudiantes (12%)

Se verificó el buen estado técnico de la residencia estudiantil, la cual brinda una comodidad y ambientación en diferentes grados, pero en general aceptable, cuenta con facilidades indispensables para el normal desempeño de las funciones y vida de

los becarios, todo lo cual proporciona de manera integral una estancia con un nivel aceptable de comodidad.

La residencia estudiantil constituyó un espacio esencialmente educativo como resultado de una estrategia coherente y de las acciones correspondientes encaminadas a ese fin. Fueron favorables los resultados del autogobierno estudiantil.

Primó un clima de respeto, seguridad, protección y confianza que favorece a que se eviten hechos delictivos.

Se encontraba bien instrumentado el sistema de emulación, en los que se estimulaba a los mejores estudiantes y cuartos destacados.

Las redes técnicas exteriores, las áreas verdes y la iluminación pública se encontraban en un estado técnico aceptable.

La estrategia que dirige el proceso de transformación de la Residencia trazó pautas en la vida universitaria de ese lugar, convirtiéndola en un espacio querido y respetado por sus estudiantes y trabajadores.

Prioridad del trabajo fue el aseguramiento de las condiciones de vida y de estudio de los becados, con el objetivo de garantizar una estancia sana en dicho lugar, donde no existieron problemas de alcoholismo, droga, no ocurrieron hechos delictivos y no se reconocieron conductas inadecuadas de sexo. Los becarios quieren y cuidan su beca lo que demostró la satisfacción que sienten al compartir y relacionarse en este colectivo.

Se logró que los estudiantes becados mantengan hábitos correctos de conducta en la residencia, observándose un adecuado orden interior, limpieza de los cuartos y áreas exteriores.

Se evidenció una buena comunicación entre las Facultades, el Consejo de Residencia y la dirección de la misma, logrando la participación de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU) en las tomas de decisiones.

No obstante, se constató que aún persisten algunas deficiencias como son: la falta de audio para la realización de actividades recreativas y culturales, así como de implementos deportivos para la realización de sus actividades, ancho de banda no suficiente dificultando la conectividad así como los locales destinados al estudio.

- Alimentación (9%)

Se evidenció que los becarios reciben una alimentación balanceada, en la que la calidad de elaboración de los alimentos fue considerada de buena por los estudiantes y trabajadores. La instalación del comedor contó con un mobiliario y vajillas que respondían al gran número de comensales, el local de la cocina se encontraba en buen estado, y se contó con un equipamiento moderno para la elaboración de los alimentos, las condiciones ambientales, la iluminación, la ambientación y la situación higiénico sanitaria de ambos locales fueron excelentes cuyo estado técnico conllevó a la eficiencia y la eficacia del servicio, además, se dispuso de los utensilios y las facilidades indispensables.

- Servicios médicos y estomatológicos (0%)

La Residencia Estudiantil no contó con instalaciones de salud ya que por su cercanía al Hospital Clínico Quirúrgico Provincial "Camilo Cienfuegos" y Clínica Estomatológica Provincial se hizo innecesario habilitar un local con trabajadores para estas funciones. En caso de que un becado o trabajador del centro necesite de servicios médicos, se acude a algún vehículo que se encuentre por las cercanías de la edificación para su traslado de la beca hacia estas unidades asistenciales de salud, ya que la Residencia no cuenta con los mismos ya que carecen de piezas para su movilidad.

- Servicios sociales, deporte y recreación (5%)

El desarrollo de actividades recreativas, culturales y educativas, como conferencias, proyecciones de películas, encuentros con figuras relevantes de la provincia y las relacionadas con los programas nacionales, han alcanzado niveles superiores influyendo positivamente en la educación y formación de nuestros futuros profesionales.

La Residencia dispuso de instalaciones dentro y fuera de la misma, dirigidas al entretenimiento, la recreación y el disfrute de los estudiantes, especialmente de los becarios, no obstante se evidenció la carencia de implementos deportivos para la realización de las actividades que favorecen el desarrollo físico de los universitarios.

#### **Variable: Aseguramiento a la vitalidad de la institución**

- Suministro energético (1%)

Se comprobó que la Universidad en general en caso de fallas del fluido eléctrico no cuenta con grupos electrógenos que respalden esta afectación dentro de los períodos normales de funcionamiento y trabajo de la institución, por lo que no se puede garantizar como mínimo durante 72 horas el suministro energético a las áreas vitales del centro, provocando de esta forma afectaciones a las actividades principales y de vida, así como pérdidas de recursos materiales; en caso de que el suministro energético no se restablezca dentro de este período de tiempo no existe afectación con respecto al enfriamiento de los alimentos que se le ofrecen a trabajadores y estudiantes, ya que los frízeres que posee el Centro mantienen su temperatura hasta aproximadamente más de 72 horas. No obstante, se verificó que el plan de energía eléctrica asegura el desarrollo aceptable de los procesos, apoyado en el plan de ahorro diseñado.

- Suministro de agua (1%)

Se demostró que al no contar la Universidad con grupos electrógenos, no se puede garantizar el suministro de agua a las áreas vitales del centro, ya que el tanque se llena a través de una turbina que solo funciona con corriente eléctrica, provocando de esta forma afectaciones a las actividades principales y de vida, en el que el

abastecimiento de agua es consumido totalmente por los estudiantes y trabajadores en aproximadamente 8 horas.

- Transportación de suministros vitales (0%)

A la Universidad no le fue asignada medios de transporte que garanticen los suministros de productos vitales para mantener el funcionamiento de la institución dentro de los períodos normales de trabajo y de vida, por lo que en caso de fallas en su abastecimiento la entidad se encuentra afectada por este concepto.

### **Variable: Recursos y desempeño de la gestión económico-financiera**

- Capital Humano (2%)

La Gestión del Capital Humano en la Uniss se realizó para cumplir con las prioridades establecidas en cada período. Cada año se adaptó a los objetivos del MES y del propio centro.

Se implementó el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano sobre las NC 3000 de 2007. Se elaboraron todos los procedimientos que permiten normalizar el trabajo en la Uniss para lograr elevar la eficacia y eficiencia en el trabajo.

El clima organizacional de la Uniss fue favorable. En la propia Dirección de Capital Humano se logró un desarrollo en las condiciones de trabajo y en las competencias laborales.

El 100% de las áreas y la institución en sí contó con un sistema de estimulación a profesores, estudiantes, trabajadores y cuadros. Sobre la base del reglamento de estimulación de la Uniss se realizó la estimulación moral a un grupo de profesores que han recibido reconocimiento por su desempeño.

Se entregaron módulos de insumo a profesores y universitarios en adiestramiento que contienen bolígrafos, repuestos de bolígrafos, file plásticos con presilla, portaminas, minas, gomas de borrar, disquetes, sobres con broche y borradores.

Se precisó que el capital humano de la Uniss lo constituyen profesores a tiempo completo, profesores a tiempo parcial, adiestrados y personal de apoyo que laboran en todas las instancias del centro, el porcentaje de ocupación de la plantilla respecto a enero de 2009 aumentó.

La composición del claustro permitió que la labor se desarrolle con elevada calidad. Los profesores que poseían las categorías de Profesor Titular o Profesor Auxiliar asumieron la dirección de las principales tareas fundamentales asociadas al proceso docente educativo y a la actividad científica.

Se realizó el proceso de cambios de categorías con un carácter continuo y alineado a los niveles de publicación establecido por el MES, para cumplir con el plan de mejora de la evaluación anterior.

Se observó una disminución en la cantidad de profesores de la Uniss, lo cual dio respuesta a la actualización del modelo económico y el fortalecimiento de la economía, se llevó a vías de hecho el ajuste racional de las estructuras, funciones y plantillas. Este proceso incluyó al claustro a tiempo completo, en la que se valoró la carga docente de cada profesor así como sus funciones.

La estrategia de trabajo con los alumnos ayudantes y los adiestrados garantizó una sólida preparación que posibilitó la continuidad y calidad del claustro, así como el cumplimiento de las misiones asignadas, y se priorizó la selección de profesionales de la producción y los servicios.

Se apreció el rigor de los procesos evaluativos en la Uniss, existiendo correspondencia entre las autoevaluaciones y el resultado de la evaluación con los resultados alcanzados en cada una de las instancias del centro. Se constató la existencia de planes de trabajo individuales y colectivos y su correspondencia con los objetivos de la institución.

Las diferentes formas de postgrado académico y superación postgraduada ofrecieron respuestas a las necesidades y demandas de la Uniss.

La estrategia de formación doctoral le permitió a la universidad ir mejorando y sistematizando el trabajo en este indicador para lo cual se exigieron también vínculos con proyectos de investigación en respuesta a las necesidades actuales y el desarrollo local.

Los doctores de la Uniss participaron en acciones de colaboración internacional y asistencia técnica exportada, lo que resultó una vía de superación integral postgraduada.

La superación de los profesores, tanto a tiempo completo como parcial, constituyó una prioridad que incluye la superación política e ideológica.

- Recursos técnico materiales (1.5%)

Las condiciones laborales que disponen los trabajadores para un desempeño óptimo de su gestión estuvieron acorde a las exigencias laborales, los cuales contaron con locales equipados con al menos una computadora, archivos, buros, sillas, materiales de oficina, iluminación, ventilación y ambientación que garantizan el confort de sus trabajadores.

- Recursos intangibles para la GEF (1.5%)

Se verificó que la Universidad cuenta con el Sistema Contable Financiero Assets PREMIUM y el Módulo de Personal y Nóminas, los cuales se encontraron certificados, así como una base de datos llamada: SQL, programa contable que almacena datos relacionados con activos fijos, útiles y herramientas, comprobantes de contabilidad, e información de los trabajadores, los cuales utilizan el programa Assets como usuarios para conocer las salidas del almacén, confeccionar nóminas, y sirve como banco de datos para asegurar un adecuado respaldo al ejercicio de una gestión de calidad.

Las salvas de la información se realizaban automáticamente cuatro veces al día por SQL, guardándose en las computadoras del local del servidor, la cual es gravada semanalmente (los viernes) en discos compactos y custodiados en la Oficina de Control de Información Clasificada (OCIC), lugar externo a la Dirección Económica.

- Evaluación del desempeño de la GEF (5%)

Se demostró que la universidad espirituana cuenta con un sistema computarizado de calidad que mide la parte constructiva denominado PRECONS, el cual valora la cantidad de recursos que se necesitan para la realización de las actividades tanto de albañilería, carpintería y pintura de locales. Con este sistema el centro logró racionalidad y ahorro en el empleo de los recursos materiales y financieros,

Existió comprensión por parte de los estudiantes del centro en el cuidado de la propiedad social y el ahorro de los principales recursos gastables como agua y electricidad; se insistió mucho en la participación de los estudiantes en tareas de impacto tanto dentro como fuera del centro universitario, entre las tareas fundamentales se tuvo la realización de auditorías a todas las áreas y departamentos de la sede, lo que favoreció el intercambio del estudiantado con trabajadores docentes y no docentes.

Para el uso y destino de los recursos la universidad dispuso de un expediente en el que se relacionan todas las órdenes de trabajo unida a sus respectivos vales de salida (factura de los recursos); en las que se recoge una serie de datos necesarios que miden el control y calidad del trabajo; este expediente fue auditado por Gasto Público y el Ministerio.

### **Variable: Análisis económico-financiero**

A continuación se muestra la ejecución y análisis del presupuesto para los años 2012 y 2013.

- **Ejecución del presupuesto en el año 2012.**

El presupuesto notificado para la universidad en el 2012 fue de 16 000.0 MP; de ellos

se destinaron para Gastos de Personal 12 400.0 MP y 3 600.0 MP para Otros Gastos.

Durante el mes de julio se pidió una solicitud de modificación presupuestaria interna a la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES, la que fue aprobada a finales de ese propio mes. Debido a la poca ejecución durante ese año, el centro fue objeto de una modificación presupuestaria a finales de mes afectando la partida de Gastos al Personal fundamentalmente.

El presupuesto modificado para la Uniss en el 2012 fue de 14 600.0 MP, por lo que se destinó para los Gastos de Personal 11 000.0 MP y para Otros Gastos de Bienes y Servicios de 3 600.0 MP.

El plan anual para la sede y sus municipios fue de 13 597.8 MP para una ejecución hasta el mes de diciembre de 12 910.8 MP, representando un 94.9% de cumplimiento.

El Plan Turquino Manatí contó con un plan anual de 1 002.4 MP, un real de 813.7 MP para un 81.2% de ejecución.

De manera general la Uniss ejecutó el presupuesto a un 94.0% hasta el mes de diciembre, lo que representó 13 724.5 MP, por lo que se encontró a un por ciento de ejecución excelente con respecto al plan anual. Los Gastos de Personal se comportaron al 94.7% y los Gastos de Bienes y Servicios al 91.9% con respecto al plan anual, dejándose de ejecutar 875.5 MP.

Las partidas sub ejecutadas fueron: Energía al 74.5% debido a los Kw dejados de consumir en algunas áreas y Otros Gastos Monetarios al 88.3% dado fundamentalmente por la poca ejecución de los elementos Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes al 87.7%, Servicios Recibidos a Personas Naturales al 76.5% pues la explotación tardía de este elemento provocó que no se

alcanzaran los índices requeridos, Otros Gastos al 15.3% y Otros Impuestos y Tasas al 65.2%.

La partida de Combustibles y Lubricantes estuvo sobre ejecutada debido a las asignaciones mensuales recibidas del Ministerio.

Los Ingresos planificados al centro ascendieron a 340.0 MP con un real de 101.9 MP para un 30.0%. Este real se nutrió fundamentalmente de los ingresos captados del plan vacacional y el contravalor en pesos cubanos (CUP), también los ingresos del comedor y otros como el transporte obrero que se comenzó a ejecutar durante el mes de octubre.

Con respecto al análisis de los Gastos de Capital, se tuvo un plan total aprobado de 144.2 MP de ello 2.0 MP en divisa, destinado para imprevistos autorizados por el rector, de ello se notificaron 77.1 MP quedando dos donativos que no se notificaron uno de 10.0 MP y otro de 56.38 MP, sumando un total 66.38 MP. La diferencia que quedó es de 0.67 MP de unos andamios que no llegó la notificación en el mes de diciembre. Lo demás todo fue notificado.

- **Ejecución del presupuesto en el año 2013. (7%)**

El presupuesto modificado fue de 14 628.9 MP de ello se destinó para Gastos de Personal 10 209.3 MP y 4 419.6 MP para Otros Gastos.

El plan anual modificado para la sede y sus municipios fue de 13 226.4 MP mostrando una ejecución hasta el mes de diciembre de 12 482.4 MP, que representa un 94.4% de cumplimiento.

El Plan Turquino Manatí contó con un plan anual de 1 030.7 MP, un real de 678.6 MP para un 65.8% de ejecución, fundamentado principalmente por el bajo nivel de actividad y la tendencia a ir desapareciendo para convertirse en una unidad docente.

De manera general la Uniss ejecutó el presupuesto a 13 431.7 MP hasta el mes de diciembre, lo que representó el 91.8%, debió encontrarse al 100% de cumplimiento con respecto al plan anual.

Las partidas sub ejecutadas fueron: Materias Primas y Materiales al 77.9%; por haber presentado sus principales desviaciones en los elementos siguientes: libros y revistas al 3.3% debido a problemas con la contratación lo cual hizo prescindir del servicio durante los primeros nueve meses del año, Materiales para la Enseñanza al 22.8% debido a que solo se entregó en el primer semestre para el inicio del curso escolar libretas y lápices, encontrándose pendiente por arribar a la universidad el papel, los módulos de profesores, etcétera; Partes y Piezas de Repuesto al 41.9% debido a que el suministro para el parque automotor se adquiere mayormente en divisa y solo se pagó en moneda nacional las asignaciones por el Ministerio, Vestuario y Lencería al 28.3% por el desabastecimiento de las redes mayoristas en la provincia. A la vez que se tuvo una sobre ejecución de Materiales y Artículos de Consumo al 114.3% por las salidas al costo de insumos para la docencia y materiales de limpieza por el nivel epidemiológico que presentó la provincia en la que se realizaron trabajos voluntarios de limpieza y saneamiento.

Los Gastos de Personal se encontraron al 94.2% y Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo al 94.2%, estuvieron dados fundamentalmente por el reajuste de plantilla de los profesores a tiempo parcial.

De la Energía solo se ejecutó el 93.1%, fundamentado por las normas de ahorro de energía eléctrica en horario pico y el alto nivel de computadoras y equipos deteriorados.

La partida Otros Gastos Monetarios se encontró sub ejecutada al 86.3% debido a las desviaciones en los elementos siguientes: Servicio de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes a un 39.7%, este elemento estuvo afectado principalmente por la reparación de computadoras y equipos ya que este gasto se previó en moneda

nacional pero en la actualidad los proveedores que ofertan este servicio lo cobraron en CUC; Servicio de Mantenimiento Constructivo al 2.1% dado por la escasez de empresas estatales que brinden este servicio con la calidad requerida, además de que hubo atraso en los planes de entrega de los proveedores de algunos elementos constructivos como son la pintura, la carpintería de aluminio que obstaculizaron el desarrollo del mencionado elemento. A pesar de estas inejecuciones se presentó una sobre ejecución en Otros Servicios Contratados a un 129.2% debido fundamentalmente a los arrendamientos de locales, transporte, talento artístico etc.

Los Ingresos planificados al centro ascendieron a 340.0 MP con un real de 108.2 MP para un 31.8%. Este real se nutrió fundamentalmente de los ingresos captados por concepto de comedor, plan vacacional y otros como venta de libros y transporte obrero.

Con respecto al análisis de los Gastos de Capital, se tuvo un plan total aprobado de 161.7 MP, de ellos en CUC 38.0 MP por concepto de donativos y 3.0 MP destinado para imprevistos autorizados por el rector; se notificó 105.10 MP para una ejecución de 104.9 MP.

Una vez analizada la ejecución del presupuesto para los años 2012 y 2013 se puede plantear que a pesar de que en ambos años no se tuvo un cien por ciento de ejecución del mismo se tuvo una mejor planificación y gestión de los recursos en el 2012 comparado con el 2013.

Luego de haberse analizado las actividades comprendidas en cada una de las variables y otorgado una calificación cuantitativa en por cientos que mide el grado de eficacia en que fueron gestionados los recursos tanto materiales, financieros y humanos de acuerdo a la guía de evaluación del Sistema de Evaluación de la Gestión Económico-Financiera; se procede a la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Uniss.

### **III.2.4. Evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”**

La Comisión Evaluadora conformada por cinco miembros evalúa la calidad de la GEF en la Uniss y elabora un informe cualitativo con los resultados una vez concluido el proceso de evaluación, el cual se muestra a continuación.

El día 1 de diciembre del 2013 culminó un proceso de evaluación de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus ejecutada por una Comisión Evaluadora conformada por especialistas de alta calificación de este centro, propuestos para ese fin, la que estuvo dirigida a evaluar su calidad, para ello se utilizó una guía ya elaborada y aprobada por la Resolución 39 de 27 de febrero de 2009, del Ministro de Educación Superior, la cual se encuentra plasmada en el folleto "Perfeccionamiento de la Actividad Económica".

Los objetivos fueron los siguientes:

- Recolectar datos y aplicar instrumentos.
- Seleccionar indicadores y variables para la evaluación de la GEF en la Uniss.
- Evaluar la calidad de la gestión económico-financiera en la Uniss.

La muestra examinada comprendió los años 2012 y 2013.

Conclusiones del informe:

De acuerdo con los resultados obtenidos en las revisiones y análisis efectuados se consideró de BIEN la calidad de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus, teniendo en cuenta que:

Los indicadores de eficiencia experimentaron un incremento de un año respecto a otro, exceptuando la eficiencia vertical y el indicador matrícula equivalente total entre profesores equivalentes pero en menor medida.

Se alcanzaron resultados favorables después de la aplicación de la guía de cinco variables y de encuestas a la población universitaria, evidenciándose un

mejoramiento en la eficiencia y eficacia, lo que denota un mejoramiento en la calidad de la gestión económico-financiera en el periodo evaluado.

Fueron detectados algunos aspectos que no lesionan el objeto social por el que fue creada la Universidad que, aunque tienen un impacto bajo, significan nuevos riesgos que de no prestados la debida atención y seguimiento, pueden limitar el cumplimiento de su misión, estos aspectos fueron fundamentalmente materiales.

A continuación se ofrece la evaluación de cada variable analizada anteriormente, así como sus principales fortalezas y debilidades.

### **Variable 1. Aseguramiento a las actividades operacionales      Evaluación: Bien**

#### **Principales Fortalezas**

- La universidad aseguró los recursos materiales y financieros para el desarrollo de los procesos operacionales.
- Se utilizaron con eficiencia y control las asignaciones financieras del MES y los recursos de proyectos de colaboración internacional.
- La Uniss entregó en tiempo y con calidad el anteproyecto de presupuesto y el plan de la economía para el año 2013 al MES por lo que se encontraron cuantificadas las necesidades de aseguramiento material y financiero.
- Existe un adecuado proceso de planificación y presupuestación de las necesidades para el período fiscal.
- Las asignaturas contaron con un nivel de aseguramiento adecuado en las dos modalidades de estudio.
- El programa de mantenimiento garantizó el mejoramiento de la planta física, el equipamiento y mobiliario en comedores, aulas, laboratorios y la residencia, a partir de los recursos del crédito chino, lo que posibilitó el cumplimiento de la misión de la universidad, aunque aún existían insatisfacciones.
- Se evidenció que la universidad cuenta con un Centro de Información Científico Técnico que permite la utilización adecuada de la bibliografía existente en el centro.

- Los vicerrectorados, facultades, filiales y departamentos diseñaron su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos que inician su aplicación.
- Avanzó la gestión de la información y el conocimiento para el desarrollo de los procesos operacionales.
- La sociedad y la comunidad universitaria reconocieron resultados en la calidad de los servicios que brinda la universidad y sus unidades de ciencia y técnica.
- El Grupo de Gestión de Calidad de la institución, evaluó y re-evaluó todas las áreas docentes vinculadas con los procesos operacionales.
- Se evidenció un buen nivel de integración de las Facultades de Contabilidad y Finanzas e Informática con el área económica lo que contribuyó al perfeccionamiento de la gestión de los procesos universitarios.
- Se lograron resultados favorables en el proceso de internacionalización con acciones que garantizaron cumplir con las prioridades de la política exterior del país y el MES, se captaron recursos financieros, y se favoreció la calidad del pregrado, postgrado, superación de cuadros y se afianzó el reconocimiento de los impactos de la Uniss en el desarrollo, innovación y extensión.
- Se mejoraron las condiciones de vida, estudio y trabajo, a partir de la entrega a la Uniss de dos nuevas instalaciones por el partido y el gobierno de la provincia.

### **Principales Debilidades**

- Se constituyó un grupo de calidad, el cual evalúa carreras, facultades, maestrías, pero no evalúa la calidad del Sistema de Gestión Económico-Financiera.
- Se presentaron algunas irregularidades en la entrega de información estadística al MES.
- No se logró el cumplimiento del plan de captación de ingresos en CUC.
- No todas las áreas contaron con proyectos de colaboración internacional para mejorar su infraestructura.
- No se generalizó el uso entre los estudiantes y profesores de bases de datos remotas y las bibliotecas digitales personalizadas, el trabajo en red, la construcción de bases de datos telemáticas y el uso de gestores.

- Se verificó que el equipamiento para la impresión de materiales sobre todo en Facultades y FUM es insuficiente.
- Ninguna de las edificaciones fueron construidas con el propósito de funcionar como universidad y las mismas están dispersas en la ciudad.

## **Variable 2. Aseguramiento a la beca universitaria**

**Evaluación: Bien**

### **Principales Fortalezas**

- Se crearon condiciones para elevar la calidad de vida en la residencia estudiantil.
- Se incrementaron las actividades socioculturales en la beca.

### **Principal Debilidad**

Se verificó que la universidad carece de áreas deportivas e implementos suficientes para la práctica de la actividad física y recreativa.

## **Variable 3. Aseguramiento a la vitalidad de la institución**

**Evaluación: Regular**

### **Principal Fortaleza**

El plan de energía eléctrica asegura el desarrollo aceptable de los procesos, apoyada en el plan de ahorro diseñado.

### **Principales Debilidades**

- No se concluyó el sistema energético que respalde la protección de la red contra descargas eléctricas.
- El abastecimiento de agua y la trasportación de los suministros vitales no garantizan los servicios mínimos.

## **Variable 4. Recursos y desempeño de la GEF**

**Evaluación: Bien**

### **Principales Fortalezas**

- Se consolidó la aplicación de diferentes vías en la formación y capacitación del capital humano, partiendo desde la capacitación en el puesto de trabajo, hasta seminarios nacionales que ofrece el MES de Contabilidad y Control Interno,

talleres, especialidades, maestrías, y doctorados.

- Se logró la estabilidad de los cuadros y especialistas, la incorporación de adiestrados para asegurar la continuidad del trabajo del personal experimentado, así como la incorporación de profesores de las facultades de Contabilidad, Humanidades, Agronomía e Ingeniería para fortalecer la preparación técnica del resto de los trabajadores.
- Se evidenció que la Universidad cuenta con métodos confiables para dar seguimiento y medir la satisfacción del cliente.
- Se logró captar el 100% de la matrícula de todos los tipos de curso por Sigenu y se utilizaron el 100 % de los módulos disponibles.
- Fue asimilado el sistema integral contable Assets, en el que los numerosos cambios contable-financieros que se produjeron como consecuencia del reordenamiento económico del país no realizaron modificaciones al software, lo cual contribuyó a elevar el dominio de las herramientas informáticas en las áreas económicas.
- El sistema de Seguridad Informática cumplió satisfactoriamente con sus responsabilidades, en la que se obtuvo calificación de aceptable en la última auditoría de la Oficina de Seguridad de Redes Informáticas (OSRI).
- El fortalecimiento del trabajo y su consolidación, específicamente en su gestión contable y financiera y de control interno permitió que los resultados de las auditorías externas experimentasen un salto cualitativo y cuantitativo.
- Se pudo constatar que existe una estrategia adecuada de la utilización del parque de transporte y del combustible, lo que permitió garantizar un nivel adecuado de asesoramiento y control a las FUM y la realización de actividades docentes y no docentes fuera de la Sede Central, a pesar de las serias limitaciones de ambos recursos.
- Se actualizó el manual de procedimientos, y los sistemas de información contable y estadístico de acuerdo a las legislaciones y sistemas vigentes.
- La actividad de control interno avanzó y se consolidó, quedando demostrado en las diferentes acciones recibidas: verificación fiscal a proyectos, verificación del gasto público, dos inspecciones de la Contraloría General de la República una de

ellas con el rango de inspección estatal (representación provincial) con la participación de Cuba Petróleo (CUPET), Ministerio de Justicia, Oficina Nacional de Administración Tributaria, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación; la otra como inspección general a la Universidad.

### **Principal Debilidad**

Se comprobó que aún es insuficiente la infraestructura que soporta el funcionamiento de la red, baja velocidad de acceso a Internet por causa de insuficiente ancho de banda para los requerimientos del centro, el equipamiento de cómputo no posee las prestaciones necesarias para la implementación de software y programas de la carrera de Informática.

### **Variable 5. Análisis económico-financiero**

**Evaluación: Bien**

#### **Principales Fortalezas**

- Cada presupuesto se construyó sobre la premisa de que cada actividad considerada en el mismo debe estar plenamente justificada, y de esta manera se adecua con el presupuesto por programa aplicado en el Anteproyecto del año siguiente.
- Se debatió mensualmente en el Consejo de Dirección del centro el Análisis Económico como información estadística oficial para la toma de decisiones a todos los niveles.
- El sistema de tesorería en ambas monedas funcionó a la luz de los cambios implantados en el país en cada etapa de desarrollo de los últimos 10 años, el cual satisfizo las necesidades del control y la gestión financiera de los recursos presupuestarios para garantizar los procesos sustantivos.
- La contabilidad en la Uniss se mantuvo actualizada y se cumplió con calidad y oportunidad con las informaciones solicitadas por la Dirección de Contabilidad y Finanzas (DCF) del MES.
- Se consolidó el trabajo del equipo de auditoría interna de la Uniss.

### **Principal Debilidad**

La Gestión Económico-Financiera no se encontró acreditada y no existían indicadores del patrón de calidad del SEAGEF a los que se les pudiera dar seguimiento sistemático en los Informes Económicos al Consejo de Dirección.

Luego de ser presentado el informe final de los resultados del proceso de evaluación por la Comisión Evaluadora en el que se precisan además las fortalezas y debilidades de la GEF de la entidad, el Vice Rectorado Económico Administrativo propone un plan de mejoras para el cambio o eliminación de estas últimas, el cual se muestra a continuación.

### PLAN DE MEJORA

<b>Debilidad</b>	<b>Acciones</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
El grupo de calidad no evalúa la calidad del Sistema de Gestión Económico-Financiera.	Incorporar al programa de evaluaciones que realiza el grupo de calidad de la Uniss para próximos cursos.	Grupo de Gestión de Calidad de la Uniss	Vice Rectorado de Extensión Universitaria y Gestión de la Calidad.	Junio 2014
Irregularidades presentadas en la entrega de información estadística al MES.	Analizar en el Consejo de Dirección y rectorías cortes parciales de la información estadística conciliada con Sigenu en las	Vice Rectorado Docente, Secretaria Docente, Departamento de Estadística y Decanos.	Vice Rectorado Económico Administrativo.	Abril – Septiembre 2014.

	áreas.			
No se logró el cumplimiento del plan de captación de ingresos en CUC.	Creación de la oficina comercial (interfase) que integre la gestión y asesoría para la comercialización de todas las fuentes aprobadas en el objeto social de la Universidad.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Vice Rectorado Económico Administrativo.	Abril 2014.
	Reactivar los convenios con universidades extranjeras que están inactivos.	Departamento de Relaciones Internacionales	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Septiembre 2014.
	Capacitar a cuadros y profesores en el tema de comercialización para fomentar su cultura e incrementar su prioridad y organización en	Dirección de economía y Centros de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección.	Vice Rectorado Económico Administrativo.	Junio 2014.

	las áreas.			
No todas las áreas contaron con proyectos de colaboración internacional para mejorar su infraestructura.	Capacitar a profesores sobre la gestión de proyectos de colaboración internacional.	Departamento de Relaciones Internacionales.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Junio 2014.
	Divulgar las principales convocatorias y asesorar a las áreas en el proceso de aplicación de las mismas.	Departamento de Relaciones Internacionales.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Junio 2014.
No se generalizó el uso entre los estudiantes y profesores de bases de datos remotas y las bibliotecas digitales personalizadas, el trabajo en red, la construcción de bases de	Diseñar aplicaciones informáticas para incrementar la virtualización de los procesos universitarios. Poner en explotación los sistemas diseñados por la Dirección de Informatización	Facultades.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Abril - Mayo 2014.

datos telemáticas y el uso de gestores.	y capacitar a la comunidad universitaria para su uso.			
	Capacitar a la comunidad universitaria en uso de bases de datos remotas y las bibliotecas digitales personalizadas, el trabajo en red y la construcción de bases de datos telemáticas y el uso de gestores.	Facultad de Ingeniería.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Junio 2014.
Insuficiente equipamiento para la impresión de materiales sobre todo en Facultades y Filiales Universitarias	Continuar las gestiones de proyectos internacionales para la adquisición de estos medios.	Decanos y Jefes de áreas.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Año 2014.

Municipales.				
Las edificaciones no fueron construidas con el propósito de funcionar como universidad y las mismas están dispersas en la ciudad.	Perfeccionar mecanismos de comunicación en internet.	Director de Informatización.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Julio 2014.
No se cuenta con áreas deportivas e implementos suficientes para la práctica de la actividad física y recreativa.	Coordinar con otros Centro de Educación Superior del territorio para el uso de sus instalaciones deportivas.	Departamento de Extensión Universitaria.	Vice Rectorado de Extensión Universitaria y Gestión de la Calidad.	Mayo 2014.
No se ha concluido el sistema de respaldo energético para la protección de la red contra descargas	Concluir el proceso de completamiento de los medios necesarios para la protección energética de la Red y agilizar	Copextel y Dirección de Inversiones de la Uniss.	Vice Rectorado Económico Administrativo y Dirección de Informatización	Marzo - Septiembre 2014.

eléctricas.	su instalación.			
El abastecimiento de agua no garantiza los servicios mínimos.	Diseñar estrategias para el perfeccionamiento del aprovechamiento del agua disponible.	Dirección de Inversiones.	Vice Rectorado Económico Administrativo.	Julio 2014.
La trasportación de los suministros vitales no garantizan los servicios mínimos.	Asegurar contratación para la transportación de los suministros vitales que puedan ser asumidos por la Uniss.	Departamento de Transporte.	Vice Rectorado Económico Administrativo.	Julio 2014.
Insuficiente infraestructura que soporta el funcionamiento de la red, baja velocidad de acceso a internet por causa de insuficiente	Diagnosticar las necesidades fundamentales de recursos para el rediseño y mantenimiento de la red informática.	Director de Informatización.	Vice Rectorado de Investigaciones y Postgrado.	Julio 2014.
	Presentar a la	Director de	Vice Rectorado	Septiembre

<p>ancho de banda para los requerimientos del centro, existiendo un equipamiento de cómputo que no posee las prestaciones necesarias para la implementación de software y programas de la carrera de Informática.</p>	<p>Dirección de la Universidad las ofertas para su financiamiento.</p>	<p>Informatización.</p>	<p>de Investigaciones y Postgrado.</p>	<p>2013.</p>
<p>Gestión Económico-Financiera no acreditada y no</p>	<p>Diseñar estrategias de acreditación.</p>	<p>Dirección de Economía y Dirección de Contabilidad.</p>	<p>Vice Rectorado Económico Administrativo.</p>	<p>Julio 2014.</p>
<p>existen indicadores del patrón de calidad del SEAGEF a los que se les pueda dar seguimiento sistemático en</p>	<p>Elaborar proyectos de investigación sobre gestión de la calidad en instalaciones universitarias con tareas específicas</p>	<p>Facultad de Contabilidad y Finanzas.</p>	<p>Vice Rectorado Económico Administrativo.</p>	<p>Marzo 2014.</p>

los Informes Económicos al Consejo de Dirección.	para la evaluación de la gestión económico-financiera.			
--	--	--	--	--

#### Consideraciones finales:

La gestión económico-financiera es considerada un proceso de apoyo en el mapa de procesos de la Uniss, pero aun cuando no se trata de un proceso operacional, es vital para sostener las actividades de formación, investigación y extensión universitaria.

La inclusión de la gestión de la calidad como proceso estratégico en la Uniss resulta una motivación para este trabajo, partiendo de que en la gestión universitaria no basta con alcanzar resultados de mayor eficiencia si no hay una adecuada correspondencia con la eficacia en los procesos, o no alcanzar los objetivos de la organización con adecuados estándares de satisfacción en los estudiantes, profesores y trabajadores.

En este trabajo se evalúa la calidad de la gestión económico-financiera, con lo cual se dota al Vice Rectorado Económico Administrativo y a la Dirección de la Uniss de herramientas que muestran fortalezas y debilidades en este importante y decisivo proceso de apoyo.

#### **CONCLUSIONES**

- El estudio de la bibliografía permitió desarrollar los fundamentos teóricos sobre la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera en instituciones de Educación Superior en Cuba.

- El diagnóstico de la situación de la gestión económico-financiera en la Universidad de Sancti Spiritus permitió caracterizar el estado de este proceso de apoyo a los procesos operacionales.
- Al diseñar el procedimiento para la evaluación se seleccionaron instrumentos, variables e indicadores que miden la eficiencia y eficacia en este proceso.
- La implementación del procedimiento muestra que los indicadores de eficiencia experimentaron un incremento de un año respecto a otro, exceptuando la eficiencia vertical y el indicador matrícula equivalente total entre profesores equivalentes pero en menor medida.
- Se alcanzaron resultados favorables después de la aplicación de la guía de cinco variables y de encuestas a la población universitaria, evidenciándose un mejoramiento en la eficiencia y eficacia, lo que denota un mejoramiento en la calidad de la gestión económico-financiera en el periodo evaluado.

## **RECOMENDACIONES**

- Analizar el resultado de la presente investigación en el Consejo de Dirección del Vice Rectorado Económico Administrativo y dar seguimiento al plan de mejoras propuesto.
- Incorporar al programa de visitas del grupo de gestión de la calidad de la Universidad de Sancti Spiritus para próximos cursos la evaluación de la calidad de la gestión económico-financiera.
- Elaborar un proyecto de investigación sobre gestión de la calidad en instalaciones universitarias con tareas específicas para la evaluación de la gestión económico-financiera.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

<sup>1</sup> Bittel, L R.: Curso McGraw-Hill de Management en 36 horas, 1992, p. 99.

- <sup>2</sup> Tena Millán: Organización de la Empresa: Teoría y Aplicaciones, EADA GESTIÓN, Barcelona, 1989, p. 25.
- <sup>3</sup> Zerilli: Fundamentos de Organización y Dirección General, Deusto, Bilbao, 1985, p. 29.
- <sup>4</sup> Schein: Psicología de la Organización, Prentice Hall International, Madrid, 1972, p. 19.
- <sup>5</sup> Robins: Administración, teoría y práctica, Prentice-Hall, Hispanoamericana, 1992, p. 3.
- <sup>6</sup> Tristá Pérez, B.: Organización en las instituciones de educación superior, CEPES-UH, La Habana, 1999.
- <sup>7</sup> Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES, 2011, Tomo I, p. 40.
- <sup>8</sup> Según Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- <sup>9</sup> Según Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades
- <sup>10</sup> "Estudio de Committe of Sponsoring Organisations (COSO) de la Comisión Estadounidense Treadwey", Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta de los Estados Unidos.
- <sup>11</sup> Morales Cartaya, A.: "Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos", Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, La Habana, 2006.
- <sup>12</sup> Cuesta Santos, A.: "Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba", Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico convocado por CECYT, La Habana, 2007.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Almogueira, A. D. (2000). *Análisis Financiero y Gestión Financiera*. Master executive en dirección financiera, EOI América/ Escuela Superior de la Industria Básica.

- Arguedas, R. (2001). *Introducción a la gestión económico-financiera de entidades sin ánimo de lucro*. Madrid: Economistas sin Fronteras.
- Bartizal, J. R. (1950). *Presupuesto, Principios y Procedimientos*. La Habana. Cuba.
- Begoña, G. (2008). *Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas*. Bizkaia: Berekintza.
- Braley and Myers. (1995). *Fundamentos de Financiación Empresarial*, 4ta edición. Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos: MC. Graw Hill.
- Brimson, J. (1997). *Contabilidad por actividades*: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Burbano, J. E. (2004). *Presupuestos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Castellanos, J. R. (2011). *Concepciones para el diseño del sistema de gestión universitario desde una perspectiva de integración: estrategia- control interno-calidad. Experiencias en la UCLV*. Villa Clara, Cuba: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Consejo de Estado. (1999). *Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado*. La Habana, Cuba: Gaceta oficial de la República de Cuba.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Régimen presupuestario*. Título VI, del sistema socioeconómico, Capítulo II Del régimen fiscal y monetario. Sección primera, artículos 311, 312 y 313. R. B. Venezuela: Asamblea Nacional Caracas.
- Demestre, A C. (2006). *Decisiones financieras, una necesidad empresarial*. La Habana, Cuba: Grupo editorial Publicentro.
- Guajardo, G. (1985). *Contabilidad Financiera*. México: Mac Graw Hill.
- Homgren, C. (1991). *Contabilidad de Costos*. La Habana, Cuba: Ediciones del Ministerio de Educación Superior.
- ISO 9000:2005. (2005). *Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
- ISO 9001:2008. (2008). *Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos*. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
- ISO 9004:2000. (2000). *Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.

- ISO 9004:2009. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
- ISPJAE. (2007). *Plan de la Economía 2008 del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. La Habana, Cuba.
- IWA 2:2002. (2002). *Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas*. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- Jarrillo, J. C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Mac Graw Hill.
- MES. (2011). *Objetivos Estratégicos del Ministerio de Educación Superior 2011-2015*. La Habana, Cuba.
- MES. (2004). *Manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- MES. (2009). *Perfeccionamiento de la Actividad Económica*. Sistema de Autoevaluación y Acreditación de la Gestión Económico-Financiera. de Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- MES. (2011). *Perfeccionamiento de la Actividad Económica*. Actualización del Modelo de Gestión Económico-Financiera de Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- PAS 99:2008. (2008). *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración*. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
- Polimeini, R. S. (1990). *Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba.
- *Resolución No. 297/03. (2003). Normas del Sistema de Control Interno*. La Habana, Cuba: Contraloría General de la República. Gaceta Oficial.
- *Resolución No. 60/11. (2011). Normas del Sistema de Control Interno*. La Habana, Cuba: Contraloría General de la República. Gaceta Oficial.

## Anexo 4. Presupuesto de Gastos

Ministerio de Finanzas y Precios

Acumulado Hasta:

Estados Financieros

31/12/2013

P	E		Total Consolidado		
			PLAN	REAL	
			(1)	(2)	
<b>11</b>		<b>Materias Primas y Materiales</b>	<b>1.058.200,00</b>	<b>824.290,63</b>	<b>77,9</b>
11	01	Alimento Consumo Humano	625.000,00	598.222,92	95,7
11	02	Materiales para la Construcción	30.900,00	10.775,92	34,9
11	03	Vestuario y Lencería	44.400,00	12.565,55	28,3
11	04	Materiales para la Enseñanza	114.400,00	26.059,48	22,8
11	05	Medicamentos y Materiales Afines	6.800,00	1.835,90	27,0
11	06	Materiales y Artículos de Consumo	125.600,00	143.511,25	114,3
11	07	Libros y Revistas	38.100,00	1.265,00	3,3
11	08	Útiles y Herramientas	19.000,00	9.091,43	47,8
11	09	Partes y Piezas de Repuestos	50.000,00	20.963,18	41,9
11	10	Otros Inventarios	4.000,00	0,00	0,0
<b>30</b>		<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>127.800,00</b>	<b>120.898,16</b>	<b>94,6</b>
30	01	Gas	34.300,00	32.427,28	94,5
30	02	Combustibles	85.100,00	86.677,59	101,9
30	03	Lubricantes y Aceites	8.400,00	1.793,29	21,3
30	04	Leña	0,00	0,00	0,0
30	05	Carbón	0,00	0,00	0,0
<b>40</b>		<b>Energía</b>	<b>102.500,00</b>	<b>95.471,32</b>	<b>93,1</b>
40	01	Energía Eléctrica	102.500,00	95.471,32	93,1
<b>50</b>		<b>Gastos de Personal</b>	<b>7.618.800,00</b>	<b>7.178.902,72</b>	<b>94,2</b>

50	01	Salario	6.984.000,00	6.575.668,70	94,2
50	02	Acumulación de Vacaciones	634.800,00	603.234,02	95,0
60		<b>Otros Gastos de la Fuerzas de Trabajo</b>	<b>2.590.500,00</b>	<b>2.441.037,90</b>	<b>94,2</b>
60	01	Contribución Seguridad Social Largo Plazo	952.400,00	897.492,20	94,2
60	02	Prestación Seguridad Social Corto Plazo	114.300,00	107.575,93	94,1
50	03	Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo	1.523.800,00	1.435.969,77	94,2
70		<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>380.400,00</b>	<b>397.544,95</b>	<b>104,5</b>
70	01	Depreciación Activos Fijos Tangibles	380.400,00	397.544,95	104,5
70	02	Amortización de Activos Fijos Intangibles	0,00	0,00	0,00
80		<b>Otros Gastos Monetarios y Transferencias</b>	<b>2.750.700,00</b>	<b>2.373.604,08</b>	<b>86,3</b>
80	01	Viáticos	177.700,00	117.137,50	65,9
80	02	Prestación a Trabajadores	0,00	0,00	
80	03	Estipendio a Estudiantes	849.500,00	765.127,00	90,1
80	04	Servicios de Mtto. y Reparaciones Corrientes	147.300,00	58.497,98	39,7
80	05	Servicios Recibidos de Personas Naturales	582.210,00	460.636,77	79,1
80	06	Otros Servicios Contratados	549.200,00	709.748,24	129,2
80	07	Servicios Profesionales	251.290,00	209.379,74	83,3
80	08	Otros Gastos	37.100,00	27.662,00	74,6
80	09	Otros Impuestos y Tasas	25.600,00	22.676,57	88,6
80	10	Pagos a Organismos Internacionales	0,00	0,00	0,00
80	11	Reparación y mantenimiento de	0,00	0,00	0,00

		Viales			
<b>80</b>	12	Servicios de Mantenimiento Constructivo	130.800,00	2.738,28	2,1
<b>80</b>	13	Financiado Otorgado p/ comp. de mat. de la const.	0,00	0,00	0.00
		<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>14.628.900,00</b>	<b>13.431.749,76</b>	<b>91,8</b>

P	E		Total Consolidado		
			PLAN	REAL	
			(1)	(2)	
<b>11</b>		<b>Materias Primas y Materiales</b>	<b>712.750,00</b>	<b>744.355,05</b>	<b>104,4</b>
11	01	Alimento Consumo Humano	520.100,00	474.469,53	91,2
11	02	Materiales para la Construcción	15.600,00	7.189,28	46,1
11	03	Vestuario y Lencería	3.400,00	3.356,46	98,7
11	04	Materiales para la Enseñanza	29.300,00	31.850,73	108,6
11	05	Medicamentos y Materiales Afines	0,00	0,00	0,0
11	06	Materiales y Artículos de Consumo	123.000,00	190.656,42	155,0
11	07	Libros y Revistas	6.100,00	3.663,04	60,0
11	08	Útiles y Herramientas	2.200,00	2.913,54	132,4
11	09	Partes y Piezas de Repuestos	13.020,00	12.898,68	99,1
11	10	Otros Inventarios	0,00	17.357,37	0,0
<b>30</b>		<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>109.280,00</b>	<b>112.981,97</b>	<b>103,4</b>
30	01	Gas	35.320,00	33.547,96	95,0
30	02	Combustibles	71.200,00	76.756,51	107,8
30	03	Lubricantes y Aceites	2.760,00	2.677,50	97,0
30	04	Leña	0,00	0,00	0,0
30	05	Carbón	0,00	0,00	0,0
<b>40</b>		<b>Energía</b>	<b>109.000,00</b>	<b>81.252,50</b>	<b>74,5</b>
40	01	Energía Eléctrica	109.000,00	81.252,50	74,5
<b>50</b>		<b>Gastos de Personal</b>	<b>7.913.669,07</b>	<b>7.537.524,97</b>	<b>95,2</b>

50	01	Salario	7.254.257,10	6.915.219,82	95,3
50	02	Acumulación de Vacaciones	659.411,97	622.305,15	94,4
60		<b>Otros Gastos de la Fuerzas de Trabajo</b>	<b>3.086.330,93</b>	<b>2.879.019,30</b>	<b>93,3</b>
60	01	Contribución Seguridad Social Largo Plazo	989.208,63	937.615,62	94,8
60	02	Prestación Seguridad Social Corto Plazo	118.705,03	57.876,06	48,8
50	03	Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo	1.978.417,27	1.883.527,62	95,2
70		<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>408.200,00</b>	<b>373.103,51</b>	<b>91,4</b>
70	01	Depreciación Activos Fijos Tangibles	408.200,00	373.103,51	91,4
70	02	Amortización de Activos Fijos Intangibles	0,00	0,00	0,00
80		<b>Otros Gastos Monetarios y Transferencias</b>	<b>2.260.770,00</b>	<b>1.996.303,39</b>	<b>88,3</b>
80	01	Viáticos	91.400,00	93.483,95	102,3
80	02	Prestación a Trabajadores	0,00	0,00	0,00
80	03	Estipendio a Estudiantes	829.040,00	782.576,00	94,4
80	04	Servicios de Mtto. y Reparaciones Corrientes	93.758,00	82.234,19	87,7
80	05	Servicios Recibidos de Personas Naturales	229.532,00	175.586,00	76,5
80	06	Otros Servicios Contratados	605.800,00	641.387,14	105,9
80	07	Servicios Profesionales	98.200,00	206.128,31	209,9
80	08	Otros Gastos	68.690,00	10.505,00	15,3
80	09	Otros Impuestos y Tasas	6.750,00	4.402,80	65,2
80	10	Pagos a Organismos Internacionales	0,00	0,00	0,00
80	11	Reparación y mantenimiento de	0,00	0,00	0,00

		Viales			
80	12	<b>Servicios de Mantenimiento Constructivo</b>	<b>237.600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
80	13	Financiado Otorgado p/ comp. de mat. de la const.	0,00	0,00	0,00
		<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>14.600.000,00</b>	<b>13.724.540,69</b>	<b>94,0</b>

### Anexo 5. Encuesta aplicada a la población universitaria.

<b>SEAGEF</b>		<b>Encuestas a la población universitaria: ESTUDIANTES</b>				
<i>Datos del encuestado: no consignar identificación, solo los datos a continuación:</i>						
<b>Sexo:</b>	<b>Carrera:</b>	<b>Becado:</b>				
<b>Marque con una cruz (X) la casilla correspondiente</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>					
	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
¿Conoce usted qué nuevo beneficio o mejora recibe con el plan técnico-económico y el presupuesto aprobado al centro para el año en curso?						
¿Cómo se siente con el respaldo bibliográfico (textos docentes) que se le brinda para afrontar sus estudios?						
¿La biblioteca del centro dispone de los libros que garantizan las consultas que requiere su desempeño académico como estudiante?						
¿Los materiales que le son entregados para la docencia, como libretas, papel y otros, en qué grado de suficiencia los calificaría?						
¿Las aulas donde recibe las clases, te ofrecen las condiciones materiales necesarias para asimilar con eficiencia los conocimientos?						
Evalúe cada componente en las aulas Mobiliario						
Evalúe cada componente en las aulas Pizarrón						
Evalúe cada componente en las aulas Medios Técnicos						
Evalúe cada componente en las aulas Ventilación						
Evalúe cada componente en las aulas Iluminación						
Evalúe cada componente en las aulas Local						
Evalúe cada componente en las aulas Ambientación						

<b>SEAGEF</b>	<b>Encuestas a la población universitaria: PROFESORES</b>
---------------	---

Los laboratorios docentes donde desarrolla sus prácticas, qué nivel material de respuesta le brindan a su formación profesional?					
Evalúe cada componente en los laboratorios Equipamiento Evalúe cada componente en los laboratorios Mobiliario Evalúe cada componente en los laboratorios Redes Técnicas Evalúe cada componente en los laboratorios Local Evalúe cada componente en los laboratorios Ambientación					
¿Cuenta con la disponibilidad material necesaria para desarrollar las prácticas de computación que requiere su formación profesional?					
¿Qué calificación general le otorgaría a la residencia estudiantil donde usted vive?					
Evalúe cada componente de la Res. Estud. Mobiliario Evalúe cada componente de la Res. Estud. Iluminación Evalúe cada componente de la Res. Estud. Ventilación Evalúe cada componente de la Res. Estud. Ambientación Evalúe cada componente de la Res. Estud. Instal. sanitarias Evalúe cada componente de la Res. Estud. Local					
¿Cómo calificaría el tiempo de espera (cola) para el servicio de comedor?					
¿Qué grado de suficiencia usted le daría a la cantidad de alimentos que recibe generalmente en el comedor?					
¿Cómo califica el empleo de los condimentos y aliños en la elaboración de los alimentos que recibe en el comedor?					
¿Qué calificación le otorgaría a la calidad en la elaboración de los alimentos que brinda el comedor?					
¿Cómo evaluaría las instalaciones disponibles para realizar los servicios médicos y estomatológicos en el centro?					
¿Cómo evaluaría las instalaciones y los medios que se disponen para la realización de actividades sociales, recreativas y culturales?					
¿Cómo evaluaría las instalaciones, medios e implementos que se disponen para la realización de actividades deportivas?					

<b>Datos del encuestado: no consignar identificación, solo los datos a continuación</b>						
<b>Carrera:</b>						
<b>Marque con una cruz (X) la casilla correspondiente</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>					<b>No sé</b>
	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
¿Ha recibido información sobre las cifras aprobadas al centro en el plan técnico económico y el presupuesto del año en curso?						
¿Conoce usted qué nuevo beneficio o mejora recibe con el plan técnico-económico y el presupuesto aprobado al centro para el año en curso?						
¿Qué criterios tiene sobre la gestión económico-financiera que desarrolla el centro? ¿Da respuestas rápidas y adecuadas?						
¿Con qué grado de eficiencia, racionalidad y ahorro se emplean los recursos materiales y financieros en el centro?						
¿En qué medida los recursos materiales y financieros se emplean en las prioridades que tiene el centro?						
¿Cuál es su valoración respecto al respaldo bibliográfico (textos docentes) que se le brinda a los estudiantes?						
¿La biblioteca del centro dispone de los libros que garantizan las consultas que requiere el desempeño académico de los estudiantes?						
¿Los materiales que son entregados para la docencia, como libretas, lápices, papel y otros, en qué grado de suficiencia los calificaría?						
¿Las aulas donde imparte las clases, ofrecen las condiciones materiales necesarias para transmitir con eficacia los conocimientos?						
Evalúe cada componente en las aulas <b>Mobiliario</b> Evalúe cada componente en las aulas <b>Pizarrón</b> Evalúe cada componente en las aulas <b>Medios Técnicos</b> Evalúe cada componente en las aulas <b>Ventilación</b> Evalúe cada componente en las aulas <b>Iluminación</b> Evalúe cada componente en las aulas <b>Local</b> Evalúe cada componente en las aulas <b>Ambientación</b>						
¿Los laboratorios docentes donde imparte sus prácticas, qué nivel material de respuesta le brinda a la formación profesional						

de los estudiantes?					
Evalúe cada componente en los laboratorios Equipamiento					
Evalúe cada componente en los laboratorios Mobiliario					
Evalúe cada componente en los laboratorios Ventilación					
Evalúe cada componente en los laboratorios Iluminación					
Evalúe cada componente en los laboratorios Redes Técnicas					
Evalúe cada componente en los laboratorios Local					
Evalúe cada componente en los laboratorios Ambientación					
¿En qué grado considera que los laboratorios docentes disponibles en el centro garantizan los objetivos académicos correspondientes?					
¿Qué calificación general le otorgaría a las condiciones materiales donde usted desempeña su trabajo individual?					
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Mobiliario					
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Iluminación					
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Ventilación					
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Ambientación					
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Local					
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Mat. e insumos					
¿Cómo calificaría el tiempo de espera (cola) para el servicio de comedor?					
¿Cómo califica el empleo de los condimentos y aliños en la elaboración de los alimentos que recibe en el comedor?					
¿Qué calificación le otorgaría a la calidad en la elaboración de los alimentos que brinda el comedor?					
¿Qué aseguramiento recibe su desempeño docente de los servicios de transportación por parte del centro?					

SEAGEF		Encuestas a la población universitaria: TRABAJADORES				
<b>Datos del encuestado: no consignar identificación, solo los datos a continuación</b>						
<b>Área de trabajo:</b>						
<b>Marque con una cruz (X) la casilla correspondiente</b>						
Preguntas	Respuestas					No sé
	B	R	M	Si	No	
¿Ha recibido información sobre las cifras aprobadas al centro en el plan técnico económico y el presupuesto del año en curso?						
¿Conoce usted qué nuevo beneficio o mejora recibe con el plan técnico-económico y el presupuesto aprobado al centro para el año en curso?						
¿Qué criterios tiene sobre la gestión económico financiera que desarrolla el centro? ¿Da respuestas rápidas y adecuadas?						
¿Con qué grado de eficiencia, racionalidad y ahorro se emplean los recursos materiales y financieros en el centro?						
¿En qué medida los recursos materiales y financieros se emplean en las prioridades que tiene el centro?						
¿Qué calificación general le otorgaría a las condiciones materiales donde usted desempeña su trabajo individual?						
Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Mobiliario Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Iluminación Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Ventilación Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Ambientación Evalúe componentes de su puesto de trabajo: Local						
¿Cómo califica el empleo de los condimentos y aliños en la elaboración de los alimentos que recibe en el comedor?						
¿Qué calificación le otorgaría a la calidad en la elaboración de los alimentos que brinda el comedor?						
¿Cómo evaluaría el servicio de transportación regular que brinda el centro para el traslado de los trabajadores en general?						