



# LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UN RETO PARA LOS DIRECTIVOS.

**MSc. Inés María Pérez Brito; Lic. Leonardo Olmo Díaz; Dr. Alcides Quintana Cabrales,**  
**Profesores de la Facultad de Economía. Universidad de Oriente**

## **INTRODUCCION:**

El proceso de presupuestación constituye uno de los más importantes que se desarrollan en el desempeño de cualquier entidad económica, ya que se realizan referencias necesarias al pasado y a la vez predicciones al futuro a corto, mediano o largo plazo. Esta predicción exige que en la etapa de elaboración del presupuesto cada gestor de la actividad económica participe de forma consciente, resultando evidente que cada directivo, tendrá en todo este proceso un papel insustituible en aras de corregir concepciones anteriores y materializar en el Plan sus sueños y aspiraciones (sobre bases objetivas) respecto al desarrollo de la entidad.

El proceso al que se hace referencia comprende un ciclo que incluye: la planeación o elaboración del presupuesto; la ejecución y el control sobre la ejecución del mismo, cada una de estas etapas están indisolublemente ligadas a la actividad cotidiana de cada directivo; por lo que de su clara concepción y entendimiento dependerá la realización

exitosa de la actividad, bajo concepciones sólidas y objetivas en cuanto al desempeño presente y futuro.

Lo expuesto es válido tanto para el Sector Empresarial como para el Sector Presupuestario. La Educación Superior como parte fundamental de este último no escapa a estas exigencias, y por la esencia misma y lo complejo de la actividad que se desarrolla, se potencia la necesidad del uso cada vez más racional de los escasos recursos de que disponen los gobiernos para el financiamiento de estas actividades.

Es entonces muy importante que cada directivo se identifique con el Presupuesto como plan guía para el desempeño y más aún el Proceso Presupuestario en su conjunto, siendo este precisamente el objetivo del presente artículo.

## **DESARROLLO:**

En Cuba el financiamiento de la Educación Superior ha sido siempre una tarea de primera línea, pero dar solución a esta problemática no es una tarea

sencilla, se trata entonces de dar el mejor uso o el más racional a los escasos recursos de que dispone el poder público.

Unido a lo anterior las condiciones actuales en las que se desarrolla la economía cubana agudizan estas exigencias, constituyendo una de las formas inmediatas de obtener mejores resultados y el desarrollo eficiente del proceso de Presupuestación.

La Educación Superior en las condiciones actuales debe dar respuesta a tres retos importantes:

1. Contribución a la generalización de la enseñanza superior.
2. Superación de Cuadros que se traduce en mantener la actualización del conocimiento y reciclaje de dichos profesionales.
3. Avance del conocimiento, que se manifiesta en la actuación de los CES (Centros de Educación Superior) en el terreno de la investigación y en la colaboración creciente con los diferentes sectores de la economía nacional.

En los aspectos señalados se enmarcan las tres direcciones de la acción de las universidades, para el desarrollo de cada una de estas actividades deberán estar definidos gastos necesarios para su ejecución y los recursos financieros o fuentes para su cobertura.

En función de lo anterior se utilizan actualmente fuentes de financiamiento ajenas a las tradicionales, se habla de Autofinanciamiento, así como el Financiamiento por Proyectos, y nuevos conceptos que surgen con nuevos esquemas de gestión económico - financiera, no solo presente en nuestros centros sino en el mundo que coexisten con el tradicional Financiamiento Presupuestario.

No deja de ser complejo en todo este proceso la definición de los Gastos requeridos para la ejecución de cada una

de estas actividades. Surge entonces la interrogante, ¿Están los directivos de cada CES, suficientemente identificados con cada uno de estos aspectos y procesos de la actividad en sus centros? ¿Conocen los directivos los aspectos básicos acerca de la elaboración del Presupuesto?.

Algunos autores definen al presupuesto como "El documento jurídico - político elaborado periódicamente en el que de forma contable se recoge la autorización del techo de gasto y las provisiones de ingresos que realizará la Hacienda Pública durante el ejercicio económico correspondiente en consonancia con el Plan económico de la misma..."<sup>1</sup>

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y por ende recursos que forman parte de una entidad económica para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta dirección.

Un presupuesto es según sus características:

- 1) Un plan, pues significa lo que la administración tratará de realizar.
- 2) Integrador, puesto que debe tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la entidad.
- 3) Coordinador, lo que significa que los planes para las diferentes áreas de la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- 4) En términos financieros, que indica que el presupuesto deberá ser representado en la unidad monetaria.
- 5) Operaciones, uno de sus objetivos fundamentales es la determinación de los Ingresos y los gastos en la forma más detallada posible.
- 6) Dentro de un período futuro determinado y que como todos

---

1 Avelino García Villarejo. Manual de Hacienda Pública III Edición. TECNOS parte III cap. IX pág 163.

conocemos corresponde a 1 año fiscal.

Todo lo anterior posibilita resumir que el Presupuesto de una entidad consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipadas y los objetivos trazados, de forma que permita visualizar su efecto en la entidad para servir como instrumento de control administrativo.

¿Qué ventajas brinda el Presupuesto?.

- 1) Motiva a la alta dirección para que se definan adecuadamente los objetivos básicos de la entidad.
- 2) Propicia que se establezca una estructura adecuada en las entidades, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran.
- 3) Incrementa la participación de los diferentes niveles de dirección, cuando existe motivación adecuada.
- 4) Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- 5) Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la entidad.
- 6) Obliga a realizar análisis periódicos.
- 7) Facilita el control administrativo.
- 8) Es un reto que constantemente se presenta a los directivos para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la entidad y la calidad del cumplimiento de los objetivos.

Los elementos teóricos expuestos sobre el presupuesto no son conocidos totalmente por los directivos, y solo su adecuada comprensión permitirá dar a esta herramienta la importancia y lugar que le corresponde. No se debe olvidar que en la Resolución Económica al V Congreso del PCC se plantea "En la fase actual de recuperación de la economía la política fiscal continuará teniendo como objetivos coadyuvar al desarrollo y la estabilización de la economía: lograr la eficiencia en el

Gasto Público mediante un manejo estricto del Presupuesto Estatal".<sup>2</sup>

En la etapa de elaboración del Presupuesto que se inicia a partir de la adecuada definición de los objetivos Estratégicos y su misión, cada CES deberá elaborar su anteproyecto de presupuesto, la solidez de las cifras que se propongan permitirá defender el financiamiento solicitado.

Actualmente la Metodología para la elaboración del Presupuesto del Ministerio de Educación Superior, tributa a una antigua intención del Ministerio de Finanzas, del partido y del Gobierno Cubano, de Normar los gastos de la actividad presupuestada.

La actividad de Pregrado y postgrado se financian mediante el financiamiento presupuestario, lo cual implica que el presupuesto del Estado atienda sus gastos, por lo que la normación de los gastos para el financiamiento de estas actividades deberá definir claramente la composición de las necesidades para su adecuado desenvolvimiento.

Los gastos deberán normarse para cada tipo de actividad (pregrado y postgrado) por los conceptos de gastos que se definan, por lo que se emplearán los conceptos de Gastos Normados y Gastos No Normados.

Los gastos normados serán aquellos para los cuales se definan Normas financieras, o normas unitarias de gasto, ¿Qué expresarán las mismas?, expresan el gasto unitario por el nivel de actividad correspondiente; lo complejo en este proceso es definir de forma objetiva la composición del gasto unitario, por Ej. gasto en materiales para la enseñanza, estos cálculos deberán hacerse por cada centro en dependencia de sus posibilidades de abastecimiento pero bajo la observancia y regulación del Ministerio

---

<sup>2</sup> Resolución Económica al V Congreso del PCC". Editora Política La Habana 1997.

para evitar grandes diferencias entre los diferentes centros del país. La definición de las referidas normas financieras deberá hacerse a través de un proceso consciente y participativo de cada uno de los que de una forma u otra se relacionan con el mismo.

Sin olvidar que si se distorsionan las normas, el gasto por el epígrafe correspondiente será inejecutado, restando solidez a los planes pues son considerados consumos no disponibles o gastos no respaldados materialmente, lo cual implica inmovilización de recursos financieros presupuestarios. Los epígrafes de gastos normados son (según la actual metodología) el ya señalado materiales para la enseñanza y alimentación, que significa que la magnitud de los gastos por estos conceptos será determinada por las referidas Normas Unitarias de gastos por estudiantes y profesores en el caso de Materiales para la enseñanza y por la cantidad de comensales en el caso de la alimentación. Las normas unitarias de gastos relacionadas con los niveles de actividad correspondiente permitirán la definición de las cifras de gastos para estos conceptos o los ya definidos epígrafes normados.

En el caso de materiales para la enseñanza el nivel de actividad que deberá ser empleado es la matrícula promedio equivalente, que coincide con el nivel de actividad fundamental para la Educación Superior.

Tradicionalmente la elaboración del Presupuesto se ha realizado con la mínima participación de las diferentes áreas de cada centro, los que son los principales gestores y ejecutores del presupuesto, así como con limitada participación de los directivos en los diferentes niveles, lo cual no es más que el fruto y acumulación de etapas en las cuales a ningún nivel se ha dado al Presupuesto su adecuado lugar en la calidad de la gestión y actividad de nuestros CES.

La experiencia corrobora que para la correcta elaboración del presupuesto en un CES, cada área o centro de costo (en dependencia de la estructura y organización asumida en cada CES) deberá presentar su propuesta de anteproyecto, ya que de esta forma se compromete con su participación en el cumplimiento de su misión del centro, pero además propicia un mayor comprometimiento de cada una de las áreas.

De esta forma el Anteproyecto de Presupuesto de cada CES será la consolidación y/o agregación de las propuestas de cada una de las áreas que lo conforman.

Durante el desarrollo de este proceso el papel rector le corresponde a la dirección económica del CES, la cuál deberá orientar adecuadamente a cada área respecto a las particularidades del presupuesto para cada una y suministrar la información necesaria para que fluya este proceso.

Aprobado el presupuesto para el ejercicio económico, el mismo se desagrega para cada una de las áreas que participó anteriormente en la elaboración del anteproyecto, en todo momento dicha desagregación se realizará sobre lo solicitado y considerando los ajustes que sean requeridos por modificaciones en las disponibilidades o en los niveles de actividad.

En este momento cuando se comienza a ejecutar el presupuesto, y por consiguiente se requiere un adecuado control sobre su ejecución. Todos los directivos que de una u otra forma tomaron parte en el proceso anterior, es aquí donde deben extremar su atención, ya que cumplir con calidad los niveles de actividad proyectados no podrá dejarse de lograr por déficit de recursos financieros no previstos o por inadecuada utilización de los disponible.

Incuestionablemente que el proceso de control sobre de su ejecución constituye una valiosa herramienta para la dirección de cada área en particular y de todo el Centro de Educación Superior,

Lo cual puede resumirse de la forma siguiente:

- Se identifica adecuadamente la responsabilidad de cada área tanto en los recursos financieros captados como en los gastos incurridos.
- Se mejora la contabilidad de los recursos financieros.
- Se ubican adecuadamente las áreas que inciden más en los costos.
- Tiene más sentido el término Costo-Unitario.

¿Qué limitaciones posee la Metodología en uso para la elaboración de los anteproyectos de presupuesto?.

- No se realiza una adecuada planeación material, que permita determinar las normas materiales de consumo y posteriormente calcular las normas unitarias de gastos para cada epígrafe.
- No están definidas por los niveles correspondientes las cifras para el cálculo de la matrícula promedio equivalente que deben ser suministradas a los CES, en particular las cifras vinculadas con los nuevos ingresos y el índice de bajas.
- En la metodología se presentan determinadas contradicciones en lo

referido al cálculo de los gastos normados.

Consideran los autores que lo expuesto no debe comprenderse solamente como la experiencia en un CES en la Elaboración del Presupuesto para un curso académico, sino como elementos y experiencias que podrán ser criticadas o enriquecidas por otros centros con el fin de que en breve plazo se convierta en una realidad tangible el perfeccionamiento del trabajo económico - financiero.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

- ❖ Avileno García Villarejo, Javier Salinas Sánchez: "Manual de Hacienda Pública general en España, Editorial Tecnos, S.A. Madrid. Tercera Edición 1990.
- ❖ Codina Jiménez: "Curso Superior de Finanzas y Créditos Socialistas. Editorial Pueblo y Educación 1985.
- ❖ Osvaldo Albano Londesá: "La Contabilidad integrada en el Sector Público. Proyecto de Fortalecimiento Institucional. Bolivia ISBN. Tercera Edición. 1994.
- ❖ Informe Central al V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana 1997.
- ❖ Resolución Económica al V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana 1997.
- ❖ Metodología para la Elaboración del Anteproyecto del Presupuesto para el año 2000.

