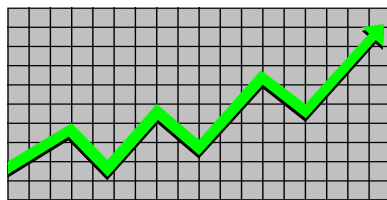


# **Centro Universitario “Vladimir I. Lenin”**

## **Las Tunas**



## **Procedimientos para la planeación Económica en el Centro Universitario de Las Tunas**



*Autor: MsC. Reynerio Velázquez Leyva*

*Las Tunas 2009*

# Índice:

Contenido	Pág.
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1 Planeación Estratégica y Planificación Económica.</b>	<b>6</b>
<b>2 Planificación Económica y Planeamiento Físico.</b>	<b>10</b>
<b>3 Planificación Material y Financiera.</b>	<b>12</b>
<b>4 Planificación del Nivel de Actividad.</b>	<b>15</b>
<b>5 Análisis Económicos.</b>	<b>17</b>
<b>6 Clasificador de las actividades con que trabaja el Centro.</b>	<b>18</b>
<b>7 Los Recursos humanos para el proceso de Planificación.</b>	<b>19</b>
<b>8 Solución informática para soportar el proceso de Planificación.</b>	<b>19</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>20</b>
• Anexos	

## **RESUMEN:**

El Proceso de Planificación en una Universidad es de vital importancia para el logro de sus objetivos y para garantizar el desarrollo de los procesos sustantivos que en ella se ejecutan. **El Centro Universitario de Las Tunas** aplica la Planeación Estratégica como instrumento para la guía y la proyección de su trabajo a corto y mediano plazos. La Planificación Económica forma parte indisoluble de la Planeación Estratégica, en tanto que las metas para el mejoramiento, desarrollo o perfeccionamiento que se plasman en objetivos, conllevan un determinado gasto material y financiero. En los procesos de aproximación y determinación de los Objetivos Estratégicos, la Planificación Económica debe poner en manos de la Dirección de la Organización el diagnóstico, balances y necesidades de los principales recursos materiales y financieros a fin de coadyuvar a la toma de las decisiones estratégicas más convenientes.

## **PALABRAS CLAVES:**

- Planeación.
- Planeación Estratégica.
- Planificación Económica.

## **INTRODUCCION:**

La Universidad como institución social es una comunidad de directivos, profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores, que sustenta su razón de ser en preservar, desarrollar y difundir la cultura.

El Centro Universitario de Las Tunas centra su actividad en la Formación del Profesional, Universalización, Postgrado y Superación de Cuadros, Ciencia e Innovación Tecnológica, Extensión Universitaria y Aseguramiento Material y Financiero. Estos procesos sustantivos son posibles con una Planeación Económica que esté en plena correspondencia con la proyección estratégica de la Universidad.

El Centro Universitario de Las Tunas tiene como objetivo llevar a cabo la formación integral y continua de los profesionales en las ramas de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Ciencias Económicas, Sociales y Humanísticas, tanto en los cursos regulares diurnos, para trabajadores, a distancia y en la matrícula de las sedes de los 8 municipios en las diferentes fuentes previstas.

De igual forma atiende la superación de cuadros y profesionales a través de diferentes tipos de cursos de Postgrado, diplomados, maestrías, entrenamiento entre otras figuras de este nivel de enseñanza.

La actividad científica e innovación tecnológica es un objetivo priorizado del Centro, en tanto sus resultados deben impactar en las esferas económicas y social del territorio, de igual forma se brindan servicios técnicos sociales a las ciencias específicas en ambas monedas a través de MERCADU y UNIVERSITUR los que ofrecen servicios educacionales, consultorías y otras actividades de intercambio académico y científico

técnico con Universidades extranjeras como: pregrado compensado, profesores invitados, eventos y otros.

El Centro cuenta con 4 Vicerectorías y 4 Facultades con varias dependencias, y centros de estudios que le permiten llevar a cabo su misión.

Es un centro joven en desarrollo con un claustro que aún tiene una composición de categoría científica y docente desfavorable, con una producción científica limitada por la experiencia del claustro y con déficit de instalaciones docentes y científicas.

## **CARACTERIZACION DE LA DIRECCION DE ECONOMIA.**

La **Dirección Económica** del CULT tiene la Misión de garantizar el registro y control de las operaciones económicas de la **Entidad**, tanto en Moneda Nacional como en MLC, así como llevar a cabo un proceso continuo y eficiente de Planeación y el procesamiento y emisión oportuna de información para la toma de decisiones a diferentes niveles y para el control estadístico, así como poner en práctica medidas de Control encaminadas a garantizar la protección de los recursos, velando por el cumplimiento de la legislación vigente.

Para el cumplimiento de su **misión**, la dirección cuenta con un total de 14 trabajadores, incluyendo 3 adiestrados, dos de nivel medio y una de nivel superior. De los 14 trabajadores 5 son graduados de nivel superior para un 36 %, el promedio de edad es de 32 años, del total 10 son mujeres para un 71 %.

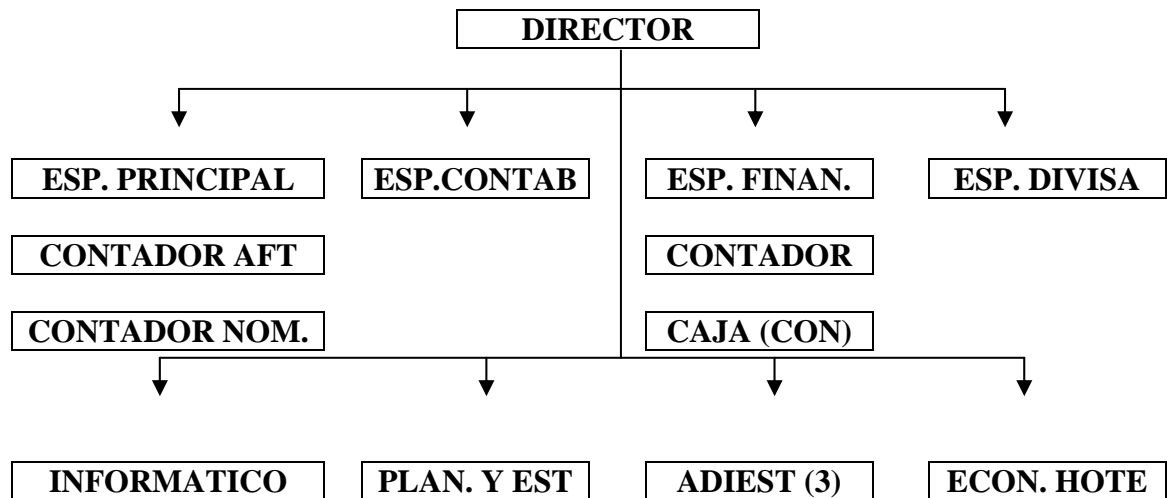
En el área se ha logrado en el último período cierta estabilidad del personal, lo que constituye un aspecto importante en el logro de las metas del colectivo, se ha logrado cierta estabilidad en el área de caja y con el informático, aspectos que en otros momentos constituyeron grandes problemas para el área.

La superación del personal del área, que constituye un punto de partida imprescindible para el logro de nuestras metas , presenta una situación favorable, se cuenta actualmente con 5 Licenciados en Contabilidad y Finanzas o carreras afines, y el resto del personal es Técnico de nivel medio, una compañera se encuentra en quinto año de licenciatura y otra en primer año en nuestro propio CES, en el colectivo una compañera desarrolla una especialidad de postgrado en la Universidad de La Habana, se han recibido además otros tipos de superación tales como postgrados, cursos , seminarios talleres, encuentros con otros CES mediante los Consejos Técnico asesores, etc. En el mes de enero de 2008, tres compañeros de la Dirección comenzaron a cursar una Especialidad de postgrado en la Universidad de Oriente. Dos compañeros se encuentran en proceso de matricular la licenciatura en nuestro propio CES en el próximo curso.

Se continúa trabajando por elevar el número de miembros del colectivo incorporados a actividades de superación continua organizada (Licenciaturas) así como profundizar en el dominio de las técnicas de computo para lograr una explotación más eficiente de los sistemas automatizados.

Estamos convencidos que la superación continua de los Recursos Humanos es la única vía para alcanzar resultados superiores y enfrentar el proceso de perfeccionamiento de nuestra actividad.

La estructura actual de la Dirección Económica es la siguiente:



## 1. Planeación Estratégica y Planificación Económica

**El Centro Universitario de Las Tunas** aplica la Planeación Estratégica como instrumento para la guía y la proyección de su trabajo a corto y mediano plazos. La Planificación Económica forma parte indisoluble de la Planeación Estratégica, en tanto que las metas para el mejoramiento, desarrollo o perfeccionamiento que se plasman en objetivos, conllevan un determinado gasto material y financiero.

En los procesos de aproximación y determinación de los Objetivos Estratégicos, la Planificación Económica debe poner en manos de la Dirección de la Organización el diagnóstico, balances y necesidades de los principales recursos materiales y financieros a fin de coadyuvar a la toma de las decisiones estratégicas más convenientes, así como elaborar las propuestas sobre la política y los lineamientos económicos internos que deben regir durante el período en proyección.

En otras palabras, la planificación económica debe valorar y dar respuesta sobre la factibilidad económica para alcanzar los Objetivos Estratégicos en estudio durante el proceso de la planeación estratégica, así como proponer las alternativas y modelaciones económicas para la etapa en cuestión, guiadas a garantizar el aseguramiento material y financiero que se requiere para el cumplimiento de dichos objetivos, de forma racional y eficiente.

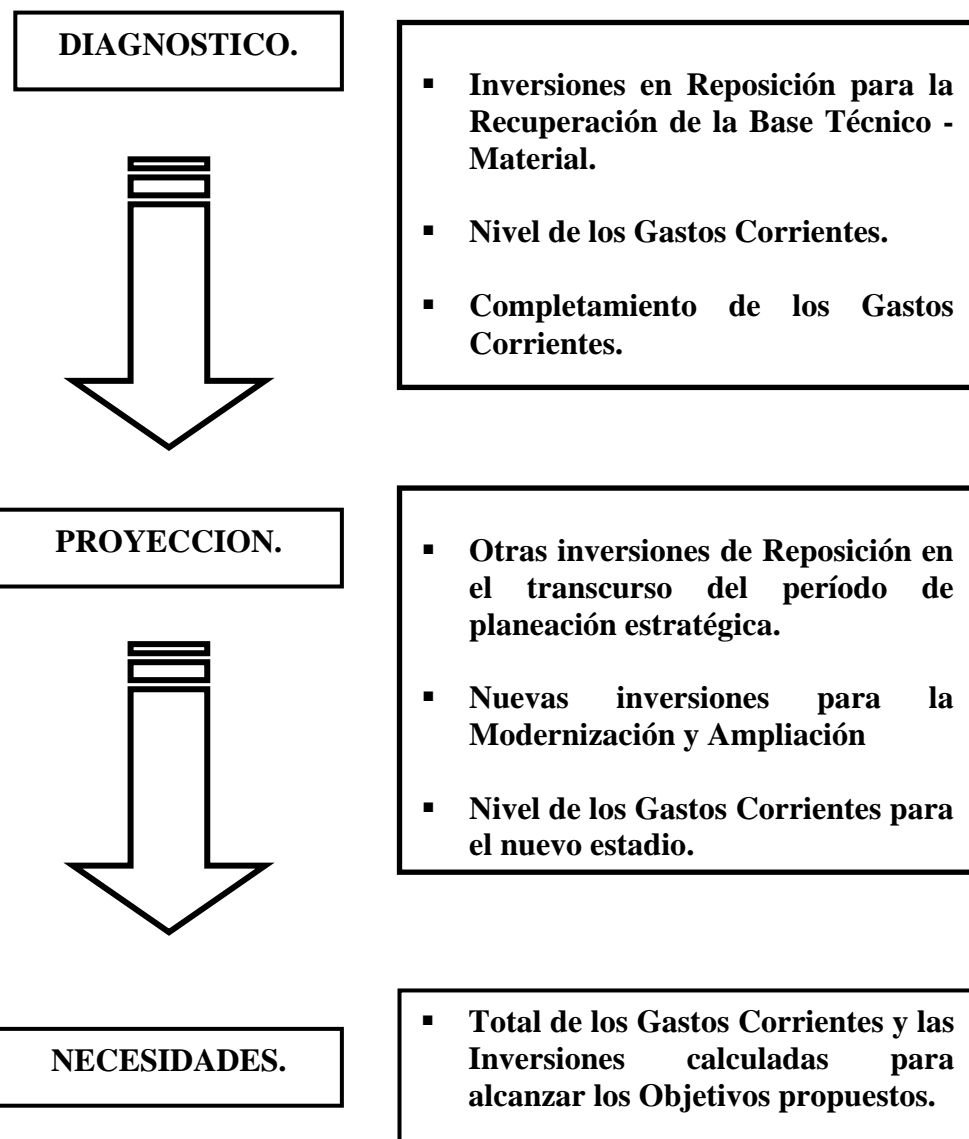
La instrumentación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos involucran generalmente a gran parte de la organización, de forma directa o indirectamente. De ahí que es sumamente complejo y difícil realizar el cálculo de necesidades materiales y

financieras por cada objetivo separadamente, puede ser un error balancear los recursos materiales y financieros que se requieren para alcanzar únicamente un objetivo determinado, pues debe tomarse en consideración también el nivel de desarrollo que es indispensable disponer en toda la organización o una parte de ella para garantizar la viabilidad del objetivo en cuestión.

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

Por otra parte, el cálculo de necesidades en la planeación estratégica debe ser dinámico, incluye también los cambios en el comportamiento de los elementos evaluados en el diagnóstico para mantener actualizada dicha proyección y retroalimenta los objetivos acordados originalmente.

De forma general, el cálculo de necesidades en la planeación estratégica dentro del CES, se basa en el siguiente esquema y partidas:



El diagnóstico de las necesidades abarca la valoración de los gastos corrientes requeridos (cuantía actual + completamiento) en correspondencia con el nivel de actividad y las capacidades existentes, a lo que se agregan las inversiones de reposición necesarias para alcanzar la revitalización de la base técnico - material disponible.

La proyección de las necesidades parte, lógicamente, de las nuevas inversiones para la modernización y ampliaciones acordadas, pero sin omitir las reposiciones necesarias como consecuencia de las bajas en los activos fijos tangibles en el transcurso del período de la planeación estratégica, así como el incremento de los gastos corrientes para respaldar la puesta en marcha y el funcionamiento de las nuevas inversiones.

El total de necesidades se distribuye entre los gastos corrientes y las inversiones agregadas en el diagnóstico y la proyección.

Conjuntamente con el cálculo de las necesidades, se realizará el balance de las fuentes o disponibilidades del sistema M.E.S., que comprende los siguientes conceptos:

FUENTES INTERNAS		FUENTES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Esquema de Autofinanciamiento Parcial en Divisas.</b></li> <li>▪ <b>Actividad de Autofinanciamiento en Moneda Nacional.</b></li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Presupuesto del Estado.</b></li> <li>▪ <b>Alianza con los OACE y CAP.</b></li> <li>▪ <b>Donaciones.</b></li> <li>▪ <b>Proyectos Internacionales.</b></li> <li>▪ <b>Otras fuentes.</b></li> </ul>

La planificación económica debe ser un proceso integral e interactivo en la organización, de ahí que en la programación del planeamiento estratégico se incluya una etapa de concertación y conciliación de los resultados entre todos los niveles de planificación.

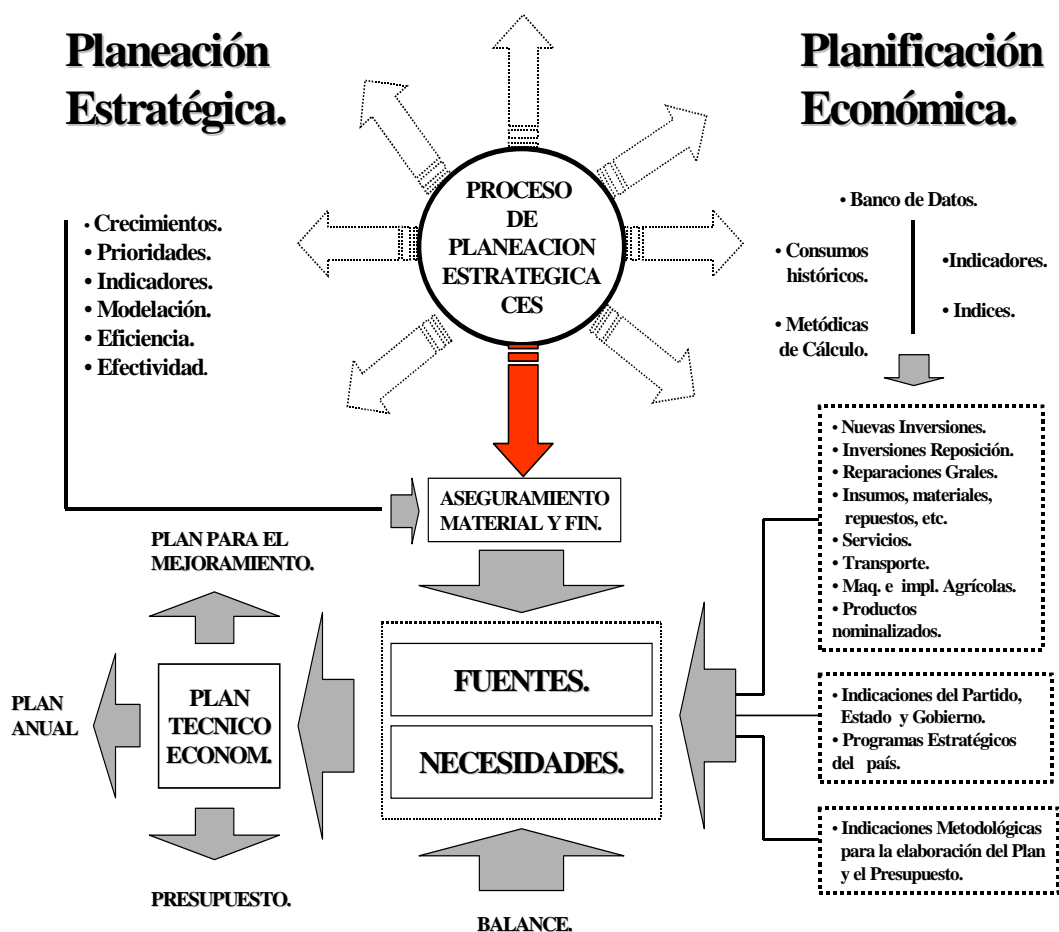
Estos resultados, finalmente, constituyen una *categoría orientativa* para la elaboración de los planes económicos anuales. Así mismo, recuérdese que la planeación estratégica, en nuestra organización, abarca períodos por curso académico y la planificación económica se corresponde con los años naturales.

La planificación económica en el CES debe organizarse internamente a partir de los sectores económicos existentes:

- *Sector del Presupuesto Estatal.*
- *Sector de Autofinanciamiento.*

El objetivo en última instancia de los sectores enumerados es el de proporcionar a la organización los balances correspondientes para la determinación de un nivel de ***aseguramiento material y financiero*** dado. Ello constituye el propósito central y final del proceso de elaboración de la planificación económica en el CES.





Las salidas del Balance Permanente de Necesidades se clasifican de la manera siguiente:

- **Componentes:**
  - *Salarios.*
  - *Gastos corrientes.*
  - *Inversiones.*
- **Estadio:-**
  - *Sostenimiento.*
  - *Recuperación.*
  - *Desarrollo.*
- **Destinos:**
  - *Actividades sustantivas: docencia e investigación.*
  - *Deportivas, sociales y culturales.*
  - *Hábitat.*
  - *Dirección y Administración.*
  - *Servicios.*
  - *Auxiliar o de Apoyo.*
- **Cortes:**
  - *Actual.*
  - *Proyección.*
- **U. de Medida:**
  - *Moneda Nacional.*
  - *Divisas.*

El Balance Permanente de Necesidades emplea como herramientas de cálculo: banco de datos, índices e indicadores técnico - económicos, consumos históricos y metodías específicas de cálculo, como pueden ser “Explotación de Capacidades”, “Demanda de Superficies” y otras.

## 2. Planificación Económica y Planeamiento Físico.

El planeamiento físico en la Universidad es el encargado del diagnóstico y proyección de la planta física de la institución.

La planta física incluye los bienes inmuebles (edificaciones), sus redes técnicas internas, externas, aéreas, superficiales o soterradas, el equipamiento, el mobiliario y las instalaciones técnicas. Se excluyen los vehículos de transporte, maquinaria e implementos agrícolas y otros medios y dotaciones móviles.

El planeamiento físico tiene una estrecha vinculación con la planificación económica en el marco de nuestra organización por dos razones fundamentales:

- Una gran parte del volumen de la demanda de recursos en la planificación económica corresponde a los gastos e inversiones de la base técnico - material.
- Debido al grado de deterioro y obsolescencia de los medios, equipamientos e instalaciones existentes, durante un largo período de tiempo estas necesidades constituirán un *elemento clave* en la planificación económica de nuestra organización.

Debido a ello se han establecido oficiosamente los siguientes conceptos de carácter transitorio en la planificación económica del CES, los que vienen determinados por el volumen de los requerimientos de la planta física y que posibilitan un mejor análisis y proyección. Estos son:

- **SOSTENIMIENTO:** Nivel del gasto material en el mantenimiento y reparación así como de las inversiones de reposición indispensables, para un estado y funcionamiento mínimos de la planta física.
- **RECUPERACION:** Gasto material para el mantenimiento y la reparación necesarios, así como las inversiones de reposición en la base técnico material para un estado y funcionamiento regular y estable de la planta física, restableciendo el nivel alcanzado antes del período especial.
- **DESARROLLO:** Inversiones y gastos materiales para ampliaciones, modernizaciones y nuevos medios, instalaciones y tecnologías de la planta física.

Para la generalización de los conceptos anteriores en la planificación económica dentro del CES., y obtener valores totales, habría que considerar el Gasto de Salarios, el resto de Otros Gastos, así como los gastos de mantenimiento y reparación e inversiones en vehículos de transporte, maquinaria e implementos agrícolas y de otros medios y dotaciones móviles.

Otro concepto en el planeamiento físico es el denominado **COMPLETAMIENTO**, que cuantifica la necesidad financiera para restituir o alcanzar un nivel de dotación preestablecido o predeterminado de la base técnico-material.

En el caso de las Reparaciones Generales, que se clasifican como un gasto, realmente en el orden técnico, conjuntamente con trabajos claramente definidos como de mantenimiento ligero o corriente, se ejecutan sustituciones parciales y de componentes - en edificaciones, instalaciones, mobiliario, equipamiento – que restituyen no sólo la capacidad funcional y la apariencia, sino también la esencia de los elementos, recuperando parte del valor perdido por el tiempo y la explotación, multiplicando la vida útil. A esto último se le denomina técnicamente *reparación capital*.

La elaboración de balances para la determinación de necesidades se utiliza en lugar de la aplicación de índices e indicadores, puesto que no se dispone de estos últimos de forma sólida y probada. Quiere decir, que la proyección y cálculo de necesidades se irá sustituyendo, de balances técnicos a índices e indicadores financieros fundamentalmente.

## **2.1. Planta Física.**

El Plan General, de la institución debe ser el reflejo de la planeación estratégica, expresado en la organización y requerimientos funcionales de las edificaciones e instalaciones existentes y proyectadas.

El factor fundamental que va a dinamizar los cambios y reajustes del Plan General en la universidad, es el *nivel de actividad*; incluso dentro del proceso de elaboración del plan anual, se debe calcular y cuantificar la respuesta en recursos materiales y financieros para la disponibilidad de las capacidades que son demandadas por el nivel de actividad del curso académico en cuestión.

Las herramientas principales para ejecutar el Reajuste del Plan General son:

- Metodología para el Cálculo de la Demanda de Superficie de CES.
- Registro y Explotación de Capacidades Docentes.
- Banco de Datos de las Edificaciones Universitarias.

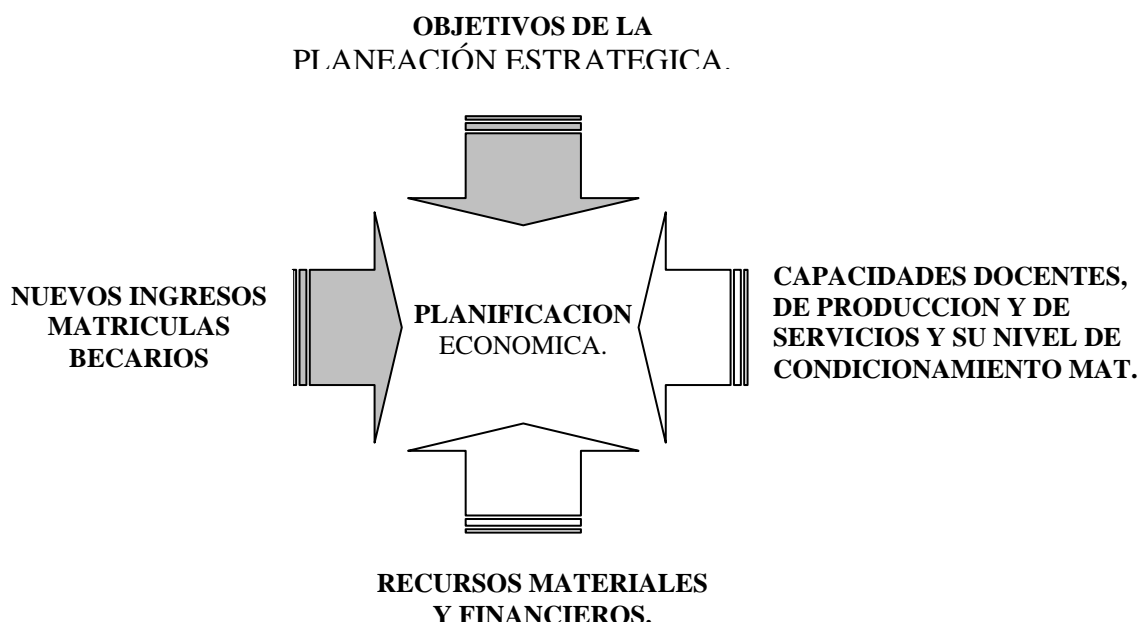
El Plan General tiene su expresión ejecutiva en el plan anual por medio de las siguientes categorías:

- Plan de Construcciones Nominales y No Nominales.
- Plan de Reparación y Mantenimiento.
- Programa Físico-Ambiental.
- Plan de Inversiones en el Resto de Equipos.

### 3. Planificación Material y Financiera.

La Planificación Académica constituye el fundamento de la Planificación Económica dentro del CES. El objetivo central de la planificación económica en nuestra organización es el de balancear las demandas y requerimientos académicos con los recursos materiales y financieros necesarios.

Así de esta manera el plan anual debe estar vinculado estrechamente con el nivel de actividad del curso académico, referido en primera instancia a los contingentes de estudiantes regulares y de trabajadores del pregrado y de la enseñanza del posgrado. En este sentido se deben encaminar estudios específicos a la determinación de fórmulas de *equivalencia* para la categoría general de *estudiante* como referencia o magnitud del nivel de actividad y su oficialización ante los organismos rectores de la economía.



Es necesario aclarar que el nivel de actividad tiene diferentes incidencias en magnitud sobre la planta física (capacidades) y los gastos corrientes (presupuesto). Por ejemplo, para correlacionar el nivel de actividad con la planta física se empleaba el indicador de *Estudiante Presente*, esto es, la matrícula del Curso Regular Diurno más el 20 % de la matrícula del Curso x Encuentro, pero ello debe ser revisado y actualizado de acuerdo con las transformaciones que han experimentado las diferentes modalidades de la enseñanza.

En determinadas partidas de gastos se toman en consideración otros factores, como son el claustro de profesores, total de trabajadores, etc.

El indicador de *estudiante equivalente*, como expresión del nivel de actividad, debe representar igualmente el peso relativo de la investigación científica y la actividad de extensionismo.

Quiere decir, en resumen, que el plan anual debe dar respuesta material y financiera al nivel de actividad proyectado para el nuevo curso académico, por lo que necesariamente se incluirán en los procesos y procedimientos de la elaboración del plan, la interacción de ambos factores.

La planificación económica en el C.E.S. tiene carácter eminentemente financiero, no obstante que aún subsistan algunas actividades de carácter material debido a que se mantiene un grupo de productos en el balance nacional.

Lo anterior no niega que en el primer nivel de la planificación económica, ésta se sirva de registros, presupuestos y otros controles materiales para elaborar sus datos, particularmente cuando no se dispone de índices fiables para el cálculo financiero de las demandas o necesidades.

Así mismo, la planificación económica descansa en un *sistema de indicadores fundamentales*, que se emplea en el proceso de elaboración, ejecución, análisis y control del plan.

### **3.1. Elaboración, ejecución y control del Plan Anual.**

Una adecuada concertación de la Planeación Estratégica del CES con la planificación Económica garantizará que la elaboración del plan anual en el centro, exprese eficazmente la satisfacción o la respuesta del aseguramiento material y financiero requerido para el cumplimiento de los objetivos trazados para el curso académico en cuestión.

El principal logro del plan anual es su correspondencia con los objetivos trazados para cada curso académico.

Siguiendo el esquema para la elaboración del plan anual, podemos distinguir en el proceso interno de del centro dos vertientes fundamentales, la determinación o el cálculo de las *Necesidades* y la estimación de las *Disponibilidades* proveniente, tanto de las fuentes internas como de las externas, para llegar al punto del *Balance* correspondiente.

El cálculo de las necesidades tiene en cuenta las modificaciones o reajustes del Plan General de acuerdo a los objetivos a alcanzar en la planeación estratégica del centro: plan de obras y remodelaciones, dotaciones, etc. Así mismo, determinará las demandas financieras y materiales para el *nivel de actividad* (matrículas de estudiantes) del próximo curso académico. A todo lo anterior se agregan la cuantificación de las nuevas tareas a emprender para el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida, así como de los avances previstos en el programa físico-ambiental del centro. Los valores resultantes hasta aquí deben garantizar el criterio de medida de los objetivos del curso académico.

El proceso de elaboración del plan anual debe incorporar además el concepto de retroalimentación, flexibilizándolo ante cambios en los objetivos, nivel de actividad, etc., para lo cual se tendrán en cuenta las *etapas* correspondientes en su cronograma.

La otra vertiente del proceso de elaboración del plan anual corresponde a la estimación de las Disponibilidades, proveniente una parte de ellas del esquema parcial del autofinanciamiento en divisas aprobado, de la versión o proyecto del Presupuesto Estatal, de los ingresos previstos por donaciones, proyectos internacionales y de la alianza con los OACE y los CAP, así como las asignaciones y proyectos centrales autorizados.

Al balancear las Disponibilidades con las Necesidades, los objetivos del curso académico serán contemplados en primer lugar. Este balance es un proceso de aproximaciones sucesivas y de reajustes y comprobaciones. Las decisiones para inscribir las necesidades en el plan anual, corresponden a la máxima dirección del centro.

Una vez aprobado el Plan de la Economía, se inicia el proceso de desagregación de las cifras a los niveles correspondientes del CES como el primer paso en la ejecución del plan anual. Hasta aquí la actividad de la planificación económica tiene una función ejecutiva, pasando en lo adelante a desempeñar un papel de contrapartida y fiscalización, fundamentalmente.

La ejecución del plan corre a cargo de la administración financiera en su mayor parte, pues las asignaciones materiales, nacionales y territoriales, son muy limitadas. La administración financiera debe garantizar que las fuentes en moneda nacional y en divisas, en correspondencia con las disponibilidades y flujos calculados, se destinen a respaldar los objetivos inscritos en el plan anual aprobado.

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

El área de planificación deberá ejercer un papel de control y contrapartida en la ejecución del plan en esta etapa, verificando el cumplimiento de los indicadores planificados y el aseguramiento de los objetivos del curso académico, para lo cual se basará fundamentalmente en el sistema informativo establecido donde se reflejan los resultados contables, financieros y estadísticos del comportamiento del plan.

El área de planificación es la responsable de comprobar el cumplimiento de las decisiones expresadas en el plan económico, analiza y valora el comportamiento y las desviaciones de los indicadores fundamentales del plan y propone los ajustes correspondientes.

### **3. 2. Calendario General del Plan Anual.**

La actividad de la planificación debe ser permanente y continua, ocupando el área funcional correspondiente diferentes papeles o posiciones en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan como hemos visto en párrafos anteriores.

Sin embargo, el proceso de elaboración del plan va a constituir el basamento técnico y económico mediante el cual se pretende modelar el comportamiento de la organización en cuanto a su reacción al asegurar material y financieramente los criterios de medidas y su consecución, imbricados en los objetivos de cada curso académico.

De ahí la importancia y trascendencia de la etapa de *elaboración* del plan.

La organización MES tiene estructurado su trabajo en cursos académicos a diferencia de los períodos fiscales y económicos establecidos en el país. Ello obliga a la adecuación de la planificación económica en el CES al calendario general que tienen regulado los organismos rectores de la economía, no sin experimentar dificultades y contradicciones por tal motivo.

En el anexo No. 1 se muestra el cronograma de Planificación establecido por el CES para un período determinado, con las fechas, responsables y procesos a desarrollar en cada momento, es imprescindible el cumplimiento de cada uno de estos procesos en el marco establecido para garantizar una respuesta adecuada desde el punto de vista interno y externo.

Este proceso se inicia con la actualización de la Planeación Estratégica del CES y culmina con el análisis del cumplimiento del plan en el Consejo de Dirección a partir del informe confeccionado de la liquidación del Presupuesto, en este momento se efectúa una valoración integral del proceso de Planificación del periodo concluido.

#### **4. Planificación del Nivel de Actividad.**

La planificación económica de la universidad constituye una función central para asegurar el cumplimiento satisfactorio de su misión y debe realizarse de acuerdo a los principios organizativos siguientes:

- Que el responsable de la *actividad* o del *proyecto* coincida con la desagregación del presupuesto correspondiente, decidido por cada actividad.
- Se fundamente en un balance entre objetivos y recursos.
- El ritmo de ejecución del presupuesto se corresponda con el ritmo de obtención del financiamiento planificado.
- Integración de los balances financiero y de capacidad.
- Efectividad y eficiencia en el uso del presupuesto.
- Participación de los directivos de las actividades en la planificación económica.
- Desarrollo y aplicación de la base normativa.
- Apertura interna del presupuesto a un nivel de detalle adecuado, ni muy global ni excesivamente detallado.
- Que cada *actividad* o *proyecto* planificados disponga de un financiamiento suficiente y bien definido.
- Prioridades de las actividades y proyectos.

La planificación del nivel de actividad constituye un elemento esencial en el proceso de gestión de la universidad, la cual se deriva de los objetivos que se fijan para cada

período. Los objetivos acordados por la universidad determinan los resultados a obtener en correspondencia con el papel y función sociales que le han sido otorgados.

Los resultados que debe obtener la universidad en un período dado, deben ser objeto de planificación y deben expresarse en términos de *cantidad* y de *calidad*. El cumplimiento de la misión de la universidad en el desarrollo económico y social del país exige que deba hacerse un gran énfasis en el aspecto cualitativo de los resultados.

Los resultados cuantitativos de la universidad se expresan en los siguientes indicadores:

**Cantidad de estudiantes en formación de pregrado de:**

- Cursos Regulares Diurnos
- Cursos para Trabajadores
- Enseñanza Libre
- Pasantías
- Formación emergente
- Otros

**Cantidad de estudiantes de formación de postgrado en:**

- Actividades de actualización.
- Cursos de postgrado
- Diplomados
- Maestrías
- Especialidades
- Entrenamiento
- Doctorado
- Pasantías

**Ciencia y Técnica:**

- Cantidad de proyectos de investigación
- Cantidad de nuevos productos desarrollados
- Cantidad de aplicaciones de resultados en la práctica social
- Producción científica y técnica
- Cantidad de patentes
- Cantidad de registros de marcas, modelos y derechos de autor

**Cantidad de proyectos de extensión universitaria:**

- Comunitarios
- Intramuros

Las cantidades de estudiantes en cada actividad de pregrado y de posgrado, se reducen a un *equivalente* de estudiante de pregrado en curso regular diurno, utilizando los coeficientes de equivalencia definidos para cada categoría de estudiante.

Los resultados que se planifican deben hacerse en sus aspectos cuantitativos y en sus aspectos cualitativos. Estos resultados se determinan como derivación de la formulación de los objetivos.



Los resultados planificados (en cantidad y calidad), a su vez determinan las actividades y proyectos que debe ejecutar la universidad para asegurar la obtención de los resultados previstos.

Una *actividad* constituye una acción que se ejecuta sistemática o puntualmente en la universidad para garantizar la consecución de los resultados. Ejemplo: aseguramiento con materiales docentes, transportación, actividad del personal docente, y otras.

Un proyecto constituye una secuencia de acciones que producen al final un cambio de las condiciones e infraestructura de la universidad. Ejemplo: reparación de un edificio, instalación de equipos, cambios organizacionales, y otros.

En el proceso de planificación, luego de definir los resultados a obtener, se debe determinar el inventario de actividades y proyectos (planificación material) que debe respaldar la obtención de los mencionados resultados.

Este inventario debe comprender:

1. *Descripción de la actividad y proyecto a ejecutar.*
2. *Magnitud o alcance de la actividad o proyecto. Esta magnitud debe correlacionarse con los indicadores de resultados a que se asocia la actividad o proyecto.*
3. *Calidad o intensidad en que debe desarrollarse la actividad o proyecto.*

La planificación material debe servir de punto de partida de la planificación financiera y de la planificación de capacidades. La planificación financiera expresa la magnitud de recursos financieros necesarios para asegurar la ejecución de las actividades y proyectos - en la magnitud y calidad (o intensidad) definidas -, que determinan las normativas de gastos.

Los gastos planificados sobre esta base deben ser balanceados con las fuentes de financiamiento previstas: presupuesto estatal, proyectos, donaciones, créditos e ingresos por ventas.

La planificación de capacidades debe contemplar la determinación de la carga prevista, de acuerdo a la magnitud de las actividades y proyectos a ejecutar para respaldar los resultados previstos.

El inventario de Actividades y Proyectos se clasificará en los grupos que se establezcan.

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

## **5 Análisis económicos.**

El análisis económico constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la Universidad y para medir el cumplimiento de los planes trazados, el mismo debe realizarse de forma periódica y profunda y con la participación de los

principales dirigentes y funcionarios del CES, constituyen además el punto de partida para brindar información hacia los usuarios externos de la información económico – financiera.

Los análisis económicos se realizan mensualmente en el Consejo de Dirección del CES, para el desarrollo del mismo se circula un informe con 72 horas de antelación que debe llegar a todos los miembros del mismo para su estudio y posterior debate.

El contenido del informe se realiza mediante el siguiente cronograma: (Ver Anexo 2)

Se presentarán otros informes relacionados con la actividad económica en dependencia de las necesidades del CES y de los hechos acaecidos, entre los cuales pueden estar:

- ✓ Informe sobre los Resultados de las auditorías recibidas en el CES.
- ✓ Planes de medidas para solucionar las deficiencias detectadas.
- ✓ Informes sobre el cumplimiento del plan de medidas de la auditoría.
- ✓ Informe sobre los resultados del chequeo al Control Interno (ANECC-MFP)
- ✓ Informe sobre la marcha de la implementación de la Resolución 297.
- ✓ Otros Informes.

La información económica analizada en el Consejo de Dirección del CES, así como los acuerdos y decisiones tomadas, se analizan en los Consejos de Dirección de las diferentes áreas y colectivos laborales para mantener informado a todos los trabajadores y estudiantes. Una vez aprobado el Informe Económico en el CD se sitúa el mismo en el sitio **[http: //de.ult.edu.cu](http://de.ult.edu.cu)** para su divulgación y consulta.

Como herramienta para la elaboración de los informes económicos se utilizan tablas de Excel vinculadas entre sí que garantizan los cálculos precisos y exactos así como el procesamiento adecuado de la información. Se trabaja en el diseño de sistemas que garanticen la realización de informes económicos cada vez más precisos y exactos y se espera que en un futuro relativamente corto estos se combinen con el sistema ASSETS garantizando la integración de los mismos.

## **6. Clasificador de las actividades con que trabaja el Centro.**

En el sistema de Contabilización del CULT están definidas las actividades con que trabaja el CES, así como el plan de cuentas utilizados en su contabilidad, que incluye las cuentas, subcuentas y análisis para el reflejo contable de la actividad económica. El proceso de planificación se realiza por estas actividades y su ejecución se contabiliza en correspondencia con el mismo.

La Contabilidad del CES tiene diseñado un Sistema de Costos por Actividades (ABC) que facilita la recolección de los gastos por las mismas, además están definidos los Centros de Costo, los elementos del gasto y las áreas de responsabilidad.

Las actividades definidas en el Sistema Contable del CES son:

### **01. Docencia.**

**02. Otros Docentes.**

**03. Apoyo.**

**04. Captación de divisas.**

## **7. Los Recursos humanos para el proceso de Planificación.**

En nuestro Centro el proceso de Planificación se desarrolla por parte de la Dirección Económica donde una compañera tiene definida dentro de sus funciones desarrollar este proceso, aunque se encarga además de procesar la información estadística del CES. En estos momentos se trabaja en la creación de una plaza de Planificador.

Es importante para el desarrollo exitoso del proceso de planificación que una persona se encargue de este proceso a tiempo completo y responda únicamente por esta actividad.

Se han dado pasos en la preparación del personal para esta actividad, pero debe continuarse en esta tarea, asimismo se ha trabajado en la preparación del personal en las áreas para garantizar este proceso con los administradores de las Facultades y responsables de áreas y con los dispositivos que ofrecen información imprescindible para la elaboración de planes (Secretaría docente, Recursos Humanos, Postgrado, etc.)

Es imprescindible en este proceso garantizar la preparación continua y sistemática del personal encargado de la elaboración de los planes, así como de los ejecutores de los mismos en las diferentes áreas, mediante el desarrollo de talleres, seminarios y otros tipos de encuentros que propicien una actualización constante en esta actividad tan dinámica y cambiante. La preparación del personal en esta actividad debe incluir la formación en materia de dirección (Planeación Estratégica) y los elementos esenciales de Planificación de la Economía entre otros aspectos.

## **8. Solución informática para soportar el proceso de planificación.**

La elaboración del plan se realiza utilizando como soporte informático un programa elaborado por la dirección del Ministerio (MES) compuesto por un conjunto de hojas interactivas de Excel que a partir de la introducción de los datos para las diferentes actividades procesa un resumen del Anteproyecto del Presupuesto por epígrafes y partidas, para la elaboración del plan de la Economía y el plan de mejoramiento de las condiciones de Estudio, trabajo y vida se aplica también un conjunto de hojas activas que facilita la elaboración y presentación de los modelos que soportan los planes elaborados.

Se trabaja en el perfeccionamiento de los programas existentes y en la búsqueda de alternativas informáticas para el perfeccionamiento de la elaboración de los planes.

Es de vital importancia en los momentos actuales continuar trabajando en el proceso de automatización en la elaboración y control de los planes que desarrolla la Universidad.

## **CONCLUSIONES:**

El proceso de Planificación en el Centro Universitario de las Tunas es un elemento vital para el desarrollo de la Entidad, el cuál requiere de la máxima prioridad de la alta dirección de la institución.

Se han dado pasos importantes en este proceso y se ha logrado un adecuado nivel de armonía entre la Planeación Estratégica y la Planeación Económica, aspecto que debe seguir revisándose y actualizándose.

Es de vital importancia para el CES garantizar el personal que se encargue del proceso de planificación a nivel de la institución así como de su preparación y de la preparación de todas las personas que se involucran en este proceso a diferentes niveles.

Debe asimismo garantizarse las condiciones materiales mínimas para el desarrollo armonioso de esta actividad y garantizarse la ejecución en toda su magnitud del sistema de planificación del Modelo de gestión Económico Financiero, garantizando el perfeccionamiento continuo del mismo y su actualización.