



Noviembre 2019 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS.

Autor: Lic. Adriana Oquendo Pérez

Filiación institucional: Universidad de Las Tunas

Dirección: Ave. C. J. Finlay s/n Rpto Santos

Correo electrónico: adrianaop@ult.edu.cu

BREVE SÍNTESIS CURRICULAR

Nació el 13 de junio de 1987 en el Municipio Las Tunas, provincia Las Tunas, Cuba. Graduada en la Licenciatura en Educación Especialidad Informática de Las Tunas. Desde el año 2013 se desempeña como profesora de la Facultad de Ciencias Económicas de esta institución. Es profesora Asistente y se encuentra matriculada en la Maestría en Administración de Negocios recibiendo sus cursos e investigando para ella. Ha impartido docencia en el pregrado tanto en el CD como en el CPE. Actualmente es integrante del proyecto de investigación Gestión Económica Financiera donde conduce investigaciones relacionadas con estas temáticas incorporándose actualmente a las investigaciones relacionadas con el control de los inventarios. Ha participado en eventos nacionales, provinciales y municipales relacionados con las ciencias económicas y administrativas.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Adriana Oquendo Pérez (2019): "Evaluación de la ejecución del presupuesto en la Universidad de las Tunas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/presupuesto-universidad-tunas.html>

RESUMEN

Los cambios y transformaciones que han ido teniendo lugar dentro del Sistema de la Administración Financiera del estado cubano, unido a la actual situación económica que enfrenta nuestro país, para ello los Lineamientos de la Política Económica y Social y la Conceptualización del Modelo Económico Cubano, demandan una correcta administración de los recursos monetarios y materiales que el estado pone a disposición del sector presupuestado en función del cumplimiento de sus objetivos y necesidades. Es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad realizar una evaluación de la ejecución del presupuesto en La Universidad de Las Tunas en función de poder evaluar el desempeño de su gestión económico financiero a través de indicadores que facilitan el análisis de la ejecución presupuestal. Logrando con esto brindar un estudio integral y oportuno que permita a la Universidad una mayor proyección para periodos futuros.

Palabras claves: administración financiera, presupuesto, evaluación, ejecución, indicadores.

ABSTRACT

The changes and transformation that have been having place inside of the system of the finance administration of the Cuban state, joined to the actual economic situation that faces our country, for it the lineaments of the economic and social politic and the conceptualization of the Cuban economic, model demand a correct administration of the material and monetary resources that the state puts on the hands of the budget sector in function of the accomplishment oh his objectives and needs. That's why the present work has the finality of making an evaluation of the budget s execution of the University of Las Tunas to can evaluate the performance of its finance and economic management through indicators that facilitate the analysis of the budget execution, making with this give an integral and opportune study that allows the University a bigger projection for future periods.

Key words: finance administration, budget, evaluation, execution, indicators.

INTRODUCCIÓN

La economía actual y las condiciones en la que esta se desarrolla exigen de las empresas una administración financiera capaz de cumplir los resultados que se espera de ella en la satisfacción de necesidades con bienes o servicios.

De tal manera, la administración financiera (AF) se considera de suma importancia, pues se encarga del asesoramiento para la toma de decisiones financieras, contribuye al correcto funcionamiento de una entidad, busca lograr el control y la mejora continua.

También contribuye al logro del aseguramiento material, financiero y de información, básicos para cumplir las misiones y funciones de las entidades, toda vez que representa un medio infalible para el control de sus recursos y para planificar su situación económica financiera como eslabón fundamental de la economía en toda organización autofinanciada o presupuestada. Entre mejor sea la administración financiera mayor será la oportunidad de maximizar las ganancias en el corto plazo y de aumentar el capital en el largo.

En esta misma dirección facilita las proyecciones de ingresos y gastos, así como la determinación de los recursos para el logro de las mismas. Por medio de la planificación y través de un presupuesto dará a la organización la visión general de su real funcionamiento ya que los recursos y servicios que se deben proveer tienen una expresión financiera en los presupuesto.

Los presupuestos resultan indispensables en la planificación de los gastos. Cada país necesita equilibrar sus gastos a corto plazo con el ahorro y planificación para que los puedan utilizar en el largo plazo, y así ampliar o aprovechar las oportunidades, su preparación permite comparar los gastos con los ingresos, planificar el futuro mientras se obtiene valiosa información sobre el rendimiento pasado. Un presupuesto posibilita entender cómo se invierte el capital.

En Cuba, la mayor importancia del presupuesto está relacionada con la asignación de recursos destinados a la prestación de los servicios públicos y tiene su manifestación propia a través de las instituciones presupuestadas que son creadas para realizar actividades sociales sin fines lucrativos, por tanto se vinculan con el presupuesto directamente constituyendo la base de confección del mismo ya que este financia totalmente sus gastos.

Los presupuestos pasan a ocupar un rol protagónico en la actividad económica del sector presupuestado, ellos plasman el nivel máximo de gasto y las provisiones de recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y compromisos de este sector en aras de satisfacer las necesidades sociales. Son el medio más efectivo en el control porque en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones. Cuenta con cuatro fases: elaboración, aprobación, ejecución y evaluación, en él se vinculan los requerimientos de recursos financieros con recursos materiales y humanos favoreciendo el empleo adecuado de los mismos.

Se necesita una evaluación sistemática a la ejecución del presupuesto asignado que garantice el control de los recursos destinados a la prestación de servicios en el sector presupuestado; elemento de especial significado para la economía del país. A través de ella, rectifica los errores de planificación presupuestaria en plazos más cortos, a fin de lograr una administración eficiente dentro del ciclo presupuestario.

El desarrollo de la evaluación es vital para la rendición de cuentas, enfrenta lo alcanzado en la ejecución y su costo con lo previsto en la formulación y si los resultados obtenidos aportan en la medida esperada al camino trazado para el futuro. Es de vital importancia la correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado pues determina si los recursos asignados han sido empleados no solo dentro de los marcos aprobados (eficiencia) sino también para cumplir los objetivos previstos (eficacia).

En tal sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VII Congreso del PCC, para el período 2016-2021, en el tema relacionado a la Política Fiscal, en su artículo 53, expresa: "(...) perfeccionar el proceso de planificación y elevar el control sobre la utilización de los recursos financieros del Presupuesto del Estado, tanto en los ingresos como en los gastos".

En la conceptualización del Modelo Económico Cubano, en el componente del sistema de dirección, hace alusión a que en el Presupuesto del Estado son identificados con objetividad los ingresos y gastos necesarios para el cumplimiento de las funciones que le corresponden.

En relación a lo anterior en la Política Fiscal, su artículo 258 se resalta la necesidad de que las unidades presupuestadas garanticen el cumplimiento de las funciones asignadas, donde primen los criterios de máximo ahorro del Presupuesto del Estado en recursos materiales, humanos y financieros, garantizando un servicio eficiente y de calidad.

Entre los sectores presupuestados del país se encuentra la Educación el cual desarrolla y perfecciona la AF respecto a sus presupuestos con el fin de administrar con eficiencia los recursos que el Estado pone a su disposición para el cumplimiento de sus objetivos teniendo siempre en primer lugar la excelencia en la docencia. Es una de las grandes conquistas de la Revolución Cubana ya que presta sus servicios de manera totalmente gratuita. Cuba destina anualmente una gran parte del presupuesto a las escuelas e instituciones educacionales con el objetivo de preparar a cada niño desde el preescolar hasta estudios universitarios, totalmente libre de costo.

La Universidad de Las Tunas, subordinada al Ministerio de Educación Superior (MES), tiene entre sus objetivos la formación de profesionales competentes en su especialidad y para ello el Estado le asigna un presupuesto anual, desglosado por meses para cada una de sus partidas y elementos de gastos, constituyendo la base fundamental para el logro de su misión.

La evaluación a la ejecución del presupuesto destinado a esta institución es piedra angular en la calidad de los servicios que presta, de manera que resulta necesario profundizar en ello.

En un primer acercamiento a la evaluación de la ejecución del presupuesto en la Universidad Las Tunas, mediante el intercambio con directivos y profesores, la revisión preliminar de documentos como: el propio presupuesto, Consejos Económicos y actas de Consejo de Dirección, donde se analizó lo referente a su ejecución, se pudo apreciar la siguiente **situación problemática**:

- Falta profundidad en los análisis realizados para evaluar el uso del presupuesto.
- No existe una adecuada conciliación entre todas las áreas para dictaminar las principales desviaciones del presupuesto con respecto a lo planificado.
- Insuficiente preparación de los directivos de las diferentes áreas para la discusión de los informes de presupuesto en todas sus fases.
- La mayoría de los cuadros de dirección no tienen la suficiente preparación económica para contribuir a un profundo análisis de los resultados económicos.

Por todo lo anteriormente expresado se plantea el siguiente **Problema científico**: Insuficiencias en la administración financiera en la Universidad Las Tunas, limitan el desarrollo de sus procesos sustantivos.

Una correcta administración financiera a corto plazo, le propiciará a los directivos realizar controles económicos ágiles con vistas a facilitar la toma de decisiones con resultados futuros, a tener una dirección más eficiente y perfeccionamiento en la planificación del presupuesto como parte inseparable del desarrollo de los procesos sustantivos identificando las demandas de los recursos que requieren desde las áreas que los desarrollan, mejora la calidad en la Educación Superior facilitando el alcance de metas y objetivos. Son las que velan por que la entidad cuente con los recursos necesarios para mantener su liquidez a corto plazo y que además tenga los medios disponibles para hacer frente a inversiones.

Desde lo anterior se determina como **objetivo general** de esta investigación: evaluar la ejecución del presupuesto en la Universidad Las Tunas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio de los referentes teóricos para el desarrollo de la investigación relacionados con la administración financiera a corto plazo y la evaluación de la ejecución del presupuesto. Se consultaron materiales procedentes de autores nacionales y extranjeros, así como tesis de licenciatura y maestría para establecer los nexos entre ambas categorías y los aportes realizados. Además, se emplearon métodos como el Histórico Lógico con la finalidad de realizar un estudio sobre la evolución y desarrollo de la administración financiera a corto plazo, el método Analítico – Sintético con el propósito de determinar los elementos esenciales de su relación. Del nivel empírico, la Revisión Documental como actas del Consejo Económico y de

Dirección, el presupuesto asignado a la institución, en función de recopilar información con respecto a los aspectos esenciales del proceso de ejecución presupuestaria.

DESARROLLO

La primera importancia del presente trabajo radica en que La confiabilidad y la competencia son unas de las premisas necesarias para todas las organizaciones ya sean presupuestadas o no todas tienen las mismas aspiraciones, perfeccionar su actividad económica en aras de lograr mejores resultados. El éxito de este propósito dependerá del grado de certeza que posean las decisiones tomadas, siendo esta tarea de la administración financiera haciendo un adecuado de los recursos materiales y financieros disponibles, buscando elevar la productividad del trabajo y reducir los costos, del buen desempeño de esta tarea depende en gran medida el resultado futuro que se obtenga.

Si bien es importante el futuro lo es más el presente, que es donde se efectúan las operaciones que más adelante traen consigo consecuencias. Es por esto que la AF cuenta con dos ciclos, a corto plazo y a largo plazo, es una AF normal solo que el corto plazo encierra un periodo de un año y el largo plazo de un año en lo adelante, en este último es donde se ven reflejados los efectos de lo que se hizo en el corto plazo.

En el sector presupuestado la administración financiera a corto plazo debe sustentarse fundamentalmente en el cumplimiento de los presupuestos de gastos en pesos cubanos y los presupuestos de ingresos y egresos en divisa, desagregados por áreas organizativas y actividades, sin embargo se encuentra orientada al cumplimiento de mandatos legales basados fundamentalmente en el logro de los objetivos trazados en cada unidad con la generación de informes adecuados y oportunos para la toma de decisiones, en este contexto muchas de estas decisiones en este sector tienden a estar basadas más en la necesidad política que en un análisis cuidadoso de los resultados futuros.

La evaluación de la ejecución del presupuesto se refiere a el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo los avances físicos y financieros obtenidos en un momento dado, así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

Caracterización de la ejecución del presupuesto en la "Universidad Las Tunas

La Universidad de Las Tunas se constituye oficialmente el 2 de septiembre de 2015 mediante el acuerdo N° 7749, con fecha 2 de agosto del 2014, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se fusionaron los Centros de Educación Superior de la provincia de Las Tunas siguientes: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey" adscripta al Ministerio de Educación y la Universidad "Vladimir Ilich Lenin" adscripta al Ministerio de Educación Superior, las que se integran en la hoy Unidad Presupuestada Universidad de Las Tunas, adscripta al Ministerio de Educación Superior.

Tiene como misión formar profesionales de manera integral y continua, sobre la base del desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica, con un claustro calificado y comprometido con los principios de la Revolución, para contribuir a la satisfacción de las necesidades del desarrollo.

En la Universidad de Las Tunas se trabaja por lograr que el análisis de la ejecución del presupuesto se corresponda con las exigencias del Modelo de Gestión Económico Financiera. Para ello deben estar muy bien delimitadas las actividades y las áreas de responsabilidad propiciándose así que participen en el proceso todas las áreas contribuyendo a realizar un mejor análisis. Ello es lo que garantiza un verdadero proceso participativo de directivos y trabajadores, además para que queden creadas las bases para una mejor toma de decisión.

El proceso de análisis de la ejecución del presupuesto (Anexo 4) en la Universidad cuenta con:

- Análisis de los Consejos de Dirección a nivel de Facultad u otras Áreas de Responsabilidad.
- Análisis del informe administrativo en las asambleas sindicales. Análisis periódicos en los Consejos Económicos.
- Análisis mensuales del Informe Económico en los Consejos de Dirección.
- Informes de análisis económicos que se presentan al Consejo de la Administración de la provincia y al PCC.
- Presentación de las Notas de los Estados Financieros con cada cierre mensual.

En cada uno de estos informes varía la estructura, profundidad y carácter de análisis, pues aun cuando sea un mismo período, el objeto de análisis varía dependiendo del usuario de la información. No obstante la

presente investigación aboga por que sean utilizados indicadores, que garantice la correspondencia de los mismos con lo que se regula a partir de las Notas de los Estados Financieros, teniendo en cuenta que son estos los que generan un correcto análisis, que constituyen la base para cumplir con su objeto social.

Los Estados Financieros brindan la información cuantitativa de cada actividad ejecutada por período, entonces ha de ser a través de sus notas correspondientes que mejor se describa su explicación cualitativa, así como las causas de la desviación y la información del comportamiento acumulado hasta la fecha. En la medida que se logre acercar cada análisis a la estructura de las Notas, se irá preparando mejor a nuestros cuadros por áreas en el análisis de la información que el CES brinda al MES y a su vez, se irán perfeccionando la elaboración de las notas de cada período con la retroalimentación y conciliación de cada área.

En la Universidad Las Tunas los directivos y trabajadores tienen conocimiento sobre las características del presupuesto universitario así como el que le es asignado a cada área a la que pertenecen. Una vez realizado el cierre contable se hace un estudio completo del análisis de la ejecución haciéndose notas explicativas sobre las principales desviaciones por partidas y elementos del gasto, este informe se presenta al Consejo Económico y al Consejo de Dirección de la Universidad.

Una vez terminado este proceso se circulan las tablas a todas las áreas administrativas para que estas realicen su propio análisis de la ejecución, pero en ninguno de estos casos se tienen en cuenta indicadores que les permitan medir la eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como el costo de formación de un estudiante, lo que repercute que un estudiante abandone la carrera y no se gradué, la calidad de las clases impartidas, asistencia de los trabajadores, el cuidado de la base material de estudio y de vida, entre otros.

Los indicadores cuantitativos formulados en por cientos, gastos financieros, cantidad de estudiantes y trabajadores, tienen repercusión cualitativa porque se refieren a la formación del estudiante y por tanto, el impacto y la trascendencia en el tiempo, de lo que no se hace bien, es significativo.

En el sector se manejan variados indicadores, pero es indudable que los relacionados a continuación constituyen puntos de partida para trabajar en pos de la calidad:

- Asistencia de los trabajadores, estabilidad del personal docente, expresado en la disminución del éxodo, aporte al presupuesto por el uso de la fuerza de trabajo y la contribución a la seguridad social, calidad de las clases impartidas, eficiencia en el ciclo, retención en el curso, asistencia de los estudiantes y cuidado de los recursos de la base material de estudio y de vida.

En el vínculo entre los indicadores y la eficiencia en la ejecución del presupuesto juega un papel de primer orden el costo de formación, que es la expresión monetaria de los gastos de diferente naturaleza asociados a la formación de un estudiante.

¿Cómo calcular cada uno de los indicadores?

Eficiencia en el ciclo: se refiere a los estudiantes que inician y no culminan el ciclo. El procedimiento de cálculo es como sigue: la cantidad de estudiantes que no finalizaron el ciclo (diferencia entre los que entraron y los que se graduaron) Ca.ENF, multiplicada por el costo de formación de un estudiante CFE.

$$\text{Eficiencia en el ciclo} = \text{Ca.ENF} \times \text{CFE}$$

$$\text{CENF} = \text{Estudiantes que entraron} - \text{Estudiantes no graduados.}$$

Es necesario tener en cuenta que este cálculo no es mecánico, hay que conocer la pérdida de estudiantes por año.

Retención en el curso o mensual: se multiplica la cantidad de estudiantes que causaron baja Ca. EB por el costo de formación de un estudiante CFE.

$$\text{Retención en el curso} = \text{Ca.EB} \times \text{CFE}$$

En este caso es necesario calcular el costo de formación para un mes, porque si estuvo solo una etapa en el centro, no es necesario tener en cuenta el año completo sino la cantidad de meses afectados. El indicador permite cuantificar el monto de presupuesto ejecutado sin respaldo de resultado por bajas de estudiantes, ya que estos no completaron su formación.

La asistencia de los trabajadores y la estabilidad: son indicadores que cualitativamente afectan el proceso docente educativo porque los estudiantes dejan de recibir un servicio, que puede ser docente

(clases, consultas, servicio de biblioteca, tiempo de máquina de computación) o de apoyo a la docencia, (servicio de comedor, limpieza del centro), entre otros servicios. Estos indicadores se calculan de la siguiente manera: Diferencia entre el gasto de salario planificado GSP y el salario ejecutado SE.

$Asist = GSP - SE$

Se puede identificar cuánto es por ausencias al trabajo y cuánto por bajas de trabajadores.

Aporte al presupuesto por el uso de la fuerza de trabajo y la contribución a la seguridad social. Este indicador está estrechamente vinculado al anterior porque lo planificado se hace en función del gasto de personal planificado, es decir salario más acumulado de vacaciones e incluye: la contribución a la seguridad social a largo plazo (12.5%), prestación a la seguridad social a corto plazo (1.5%) y el impuesto de la fuerza de trabajo (5%), que contempla el aporte al presupuesto por el uso de la fuerza de trabajo.

Calidad de las clases. Se parte del gasto mensual de salario de los docentes en que incurre la institución, se determina el por ciento del fondo de tiempo que se dedica a impartir clases y a su preparación, que por el análisis realizado es alrededor del 48.48%, es decir 96 horas de 190.6 que constituyen las normadas mensualmente, se determina el valor de cada hora y se divide entre el número de docentes, dando como resultado el valor real de cada hora trabajada por docente en la preparación e impartición de clases.

Hay que tener en cuenta que por cada hora de clase frente a alumnos el profesor utiliza como mínimo dos horas de preparación.

Este resultado que se expresa en valor, se puede llevar a un análisis cualitativo, en relación con la calidad del servicio que han recibido los estudiantes, el que es imprescindible para que aprendan y se eduquen integralmente. Que los estudiantes no reciban clases de calidad tiene una repercusión a corto, mediano y largo plazo en su formación, ya que se ve afectado el tránsito por los diferentes años de la carrera, no logra solidez en los conocimientos y cuando tenga que enfrentarse a exámenes no elaborados por su profesor (los trabajos de cursos, trabajo de Diploma), no estará en condiciones de enfrentarlos con éxito.

La calidad de las clases se garantiza mediante la preparación del personal docente. A los trabajadores se les paga un salario para que trabajen bien, en el caso del docente para que eduque e imparta clases de calidad. A los profesores no se les hace descuento de su salario por impartir clases de 3 y 2, influye en su evaluación, pero indudablemente se hace un uso inadecuado del presupuesto cuando no se ha alcanzado el resultado esperado y esto los trabajadores deben conocerlo y analizarlo.

Como promedio un profesor imparte en el curso escolar 320 horas clases y se le controlan entre 7 y 10 lo que es un indicio de que puedan estarse impartiendo una cantidad superior de clases sin la calidad requerida, que naturalmente influyen en los resultados académicos de los estudiantes y en su preparación integral.

Gastos por pérdidas y faltantes: son cuantiosos los recursos materiales que se utilizan en cada institución educacional, el cuidado de estos es importante para el desarrollo del proceso docente educativo e intencionar esta labor contribuye a la cultura económica de estudiantes y trabajadores.

Nivel de gastos por pérdidas y faltantes = $GPe + F / Ca.PE$.

Expresa el nivel de gastos de pérdidas y faltantes por cada estudiante, lo que es equivalente al nivel de recursos que no brindan beneficio al proceso docente educativo. Su tendencia debe ser decreciente.

Costo de formación de un estudiante: resulta de dividir el presupuesto asignado P a la Universidad entre la matrícula de estudiantes Me.

$CFE = P / Me$

Asistencia de los estudiantes: dentro del costo de formación de un estudiante, un gasto directo es el salario de los trabajadores y los necesarios en una institución están en correspondencia con el nivel de actividad (estudiantes), por tanto si la matrícula promedio es inferior diariamente se encarece la formación del estudiante. Por lo que es posible calcular el salario desaprovechado por ausencia de los estudiantes.

El procedimiento de cálculo es: estudiantes ausentes como promedio PEA x costo de formación de un estudiante CFE

Salario desaprovechado por ausencia de los estudiantes = $PEA \times CFE$

Es un indicador de suma importancia y que debe evaluarse con rigor en las Facultades porque constituye la evidencia de que los estudiantes están diariamente bajo la influencia educativa del profesor, que incluye recibir los conocimientos y desarrollar las habilidades contempladas en el plan de estudio correspondiente y por tanto, formarse adecuadamente. Que un estudiante no asista periódicamente al aula se revierte a corto plazo, en muchas ocasiones, en fracaso escolar.

Desde el punto de vista cuantitativo la Universidad ejecuta el presupuesto adecuadamente, pero desde el punto de vista cualitativo no, ya que no tienen en cuenta para el análisis que realizar para evaluar el presupuesto indicador que le permiten trabajar en aras de la calidad y la eficiencia.

CONCLUSIONES

- 1- La fundamentación teórica de la administración financiera y otras categorías permitió sentar las bases teórico conceptual para presentar la evaluación de la ejecución del presupuesto en la Universidad de Las Tunas.
- 2- El proceso de caracterización permitió arribar a las siguientes deficiencias principalmente: insuficiente preparación de los directivos de las diferentes áreas para la discusión de los informes de presupuesto en todas sus fases, lo que limita el evaluación de la ejecución como herramienta para la toma de decisiones.
- 3- La evaluación de la ejecución del presupuesto utilizando indicadores que permiten medir la eficiencia de la administración financiera en cada una de sus áreas, reduce las insuficiencias antes señaladas.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Anónimo. (2015). Fundamentos del presupuesto, particularidades en Cuba. Recuperado de: monografias.com.
- 2- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1997). Indicadores de gestión para las entidades públicas, Documento No 16 de Principios de Contabilidad de Gestión (Propuesta de Documento). Madrid.
- 3- Benítez M., Miguelon A., Dearribas A. (1997). Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección MINIL. Ciudad de La Habana. 1997. P. 138 – 139.
- 4- Colectivo de autores. (2003). Administración financiera del Estado. La Habana: Editorial CECOFLS.
- 5- Colectivo de autores. (s/f). Perfeccionamiento de la actividad económica. La Habana: Editorial Félix Varela, 2002, T.2.
- 6- Consejo de Estado cuba. (1999). Decreto Ley 192 de la Administración Financiera.
- 7- Gitman, L. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Editorial Feliz Varela.
- 8- Hernández, A. (2010). *Análisis e interpretación de los Estados Financieros para la toma de decisiones*. La Habana.
- 9- Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo de 2016-2021. Artículo 53. *Conclusiones del 7mo Congreso del PCC*. La Habana, Cuba.
- 10- Torres Hernández, Miguel. (1994). El perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba. *Revista de Educación Superior (Universidad de la Habana)* Vol.13 (430), Feb.1994.

Sitios de Internet consultados:

- 11- Botello. (2018). Tomado de Finanzas corporativas. Recuperado de: <http://www.definicion.org/contabilidad-gubernamental>.
- 12- Finanzas al día. Recuperado de_ <http://www.egralip.cu>
<http://www.gestionpolis.com/finanzas-contaduría/presupuestos-fundamentoteóricos-metodologia-organización.htm>.
- 13- Montelongo, C. (2017). *Decisiones a corto plazo*. Recuperado de: <http://blog.elinsignia.com>
- 14- Sistema de tesorería normas básicas. Recuperado de: <http://www.hacienda.gov.bo./normas/pd/NB-STE>