



Noviembre 2019 - ISSN: 2254-7630

TEMA: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DE GASTOS DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS.

Autores: MSC. Yuselis Zaldívar Pozo

Profesora Asistente yselyszp@ult.edu.cu

MSC. Yovanny Guerra Salinas

Profesora Asistente yovannygs@ult.edu.cu

MSC. Rolando Rojas Girbau

Profesor Auxiliar rolandorg@ult.edu.cu

MSC. Ramón Pastor Morell González

Profesor Auxiliar ramonmg@ult.edu.cu

Universidad de Las Tunas, Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yuselis Zaldívar Pozo, Yovanny Guerra Salinas, Rolando Rojas Girbau y Ramón Pastor Morell González (2019): "Procedimiento para la planificación de gastos del personal de la Universidad de las Tunas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/planificacion-gastos-personal.html>

RESUMEN

Considerando que existen determinadas insuficiencias, en la gestión del proceso de presupuestación de gastos en la Universidad Las Tunas se realiza esta investigación que tiene como propósito fundamental diseñar un procedimiento para la planificación de los gastos de personal que garantice el aseguramiento financiero de los procesos universitarios. La investigación presenta un procedimiento como principal resultado a aplicar en la práctica el que además posee un valor metodológico por cuanto propone una manera específica de proceder para que se planifiquen los gastos de personal necesarios para un año de operaciones. Este procedimiento tiene en cuenta la participación de las personas como premisa obligada de su conformación y enriquecimiento. También se basa en el uso de un *software* que facilita la planificación de dicho presupuesto así como para la actualización sistemática de las variaciones que se sucedan en el tiempo en correspondencia con los requerimientos de presentación establecidos por el MES; además contribuye a la necesaria transformación y perfeccionamiento de la manera en que se procede actualmente, lo que supone determinada capacitación y se sugiere sea tenido en cuenta para la planificación del presupuesto de gastos del año 2018 y que se comienza a realizar en el año 2009. El procedimiento contribuye a una mayor racionalidad en la previsión y control de los

recursos financieros para gastos de personal y a sentar las bases necesarias para el aumento de la calidad del proceso de presupuestación de gastos en el ULT en general.

Palabras claves: Procedimiento, gastos, personal,

INTRODUCCIÓN

El Sistema Presupuestario en Cuba se concibe según lo dispuesto en el Decreto Ley No. 192/99 de la Administración Financiera del Estado, siendo este el regulador por excelencia de todos los procedimientos generales básicos para garantizar el correcto funcionamiento de las distintas etapas que recoge de elaboración, aprobación, ejecución, control y liquidación de los presupuestos anuales del Estado cubano. Es además un instrumento fundamental de la política fiscal en Cuba al regular los recursos financieros y los gastos públicos del país.

La Universidad de Las Tunas (ULT) es una de las organizaciones que requiere recursos financieros para el desarrollo de sus funciones a los diferentes niveles de actividad, y que trabaja en función de los límites aprobados para el desarrollo de sus actividades, informando y registrando toda la información presupuestaria a través de las diferentes ramas, incisos, epígrafes, partidas y grupos presupuestarios establecidos en los clasificadores vigentes.

Los gastos de personal constituyen un elemento importante en el costo general de cualquier actividad económica, por la proporción que representan dentro del conjunto total de gastos. La planificación del presupuesto de gastos de personal en una Universidad adquiere un significado especial por la implicación que tiene en la retribución de los trabajadores como elemento que influye en la satisfacción laboral, lo que a su vez incide también en el logro de los objetivos de la institución.

Desde hace algunos años se implementa y perfecciona en la Universidad de Las Tunas un Modelo de Gestión Económica Financiera compuesto por una serie de sistemas y subsistemas. Dentro de este ocupa un lugar importante el presupuesto de los gastos, en especial, el indicador relacionado con el salario y los gastos correspondientes.

La planificación de los gastos está presente en varios de los sistemas del referido modelo. Uno de ellos es el Sistema de Planificación ya que este constituye el centro de gravedad del referido modelo; modula y acciona el resto de los sistemas y subsistemas (MES: 2002). Otro es el sistema de Administración Financiera cuya esencia es la utilización eficiente de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la organización en su conjunto y se ocupa fundamentalmente de “dos problemas básicos: primero, cuánto debería invertir la organización, y en qué activos concreto debería hacerlo. Segundo, cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones” (MES, 2002). En las actividades del Ministerio de Educación Superior (MES) la Administración Financiera tiene diferentes áreas de acción, una de las cuales es la planificación financiera, dentro de la que se ubican los presupuestos de gastos en el sector presupuestado.

De manera ineludible todo tipo de gastos es objeto de contabilización, sistema que tiene por objeto proporcionar información para la toma de decisiones contribuyendo a “desarrollar y comunicar la información contable y financiera, de forma tal que sirva de ayuda a la planificación y al control de las actividades de la entidad” (MES, 2002).

Todo lo anterior implica que el presupuesto de gastos sea uno de los indicadores fundamentales del Subsistema de Control.

El hecho que el presupuesto esté presente en diferentes sistemas y subsistemas del modelo de Gestión Económico-Financiera y sea parte de distintas funciones generales administrativas le imprimen determinado grado de complejidad. Al mismo tiempo que es considerado un tipo de control anticipado exige que sea cuidadosamente planificado.

Si se tiene en cuenta, además que la influencia de las normas establecidas hace que en la práctica los especialistas en la ULT se concentren en la obtención de las informaciones requeridas en los distintos modelos o formularios en que se debe presentar este, influye mucho en la esquematización del trabajo a realizar, al no involucrar a todas las personas que se requiere, lo que fomenta el uso de procedimientos que se sustentan en la experiencia. Por ello, se impone la necesidad de realizar investigaciones que posibiliten determinar cuál sería el procedimiento más adecuado para planificar el presupuesto en general y cada uno de sus epígrafes.

La necesidad de investigar al respecto en una institución universitaria cubana se acentúa en la medida que ha ido aumentando su alcance en la prestación de servicios en la sociedad. En un país como Cuba en que existen políticas que favorecen la enseñanza universitaria, el Estado asigna cuantiosos recursos financieros para su desarrollo, los que no se podrán asignar de manera ilimitada, sino que estarán en correspondencia cada vez más con las necesidades reales de cada institución universitaria.

No es suficiente únicamente ejecutar y controlar el presupuesto de cada año, es necesario preverlo sobre la base de un minucioso y objetivo proceso de planificación. Al ser “un medio de acción organizacional que permite dar forma explícita a las decisiones y los planes en términos económicos” (Mallo, Kaplan, Meljem, Jiménez, 2000), hay que planificarlo siguiendo un procedimiento riguroso.

La planificación es una tarea compleja porque se comienza en momentos en que no se ha ejecutado todo el presupuesto del año corriente y además porque implicará decisiones que se ejecutarán al año siguiente y por lo común, aunque sea para el corto plazo, no se conocen con certeza qué cambios ocurrirán o qué condiciones existirán en ese futuro inmediato. Dentro del presupuesto total un elemento que le imprime mayor complejidad son los gastos de personal, por la variedad de elementos que recoge y el constante movimiento de algunas partidas y elementos que varían mucho, afectando en gran medida su control.

Teniendo en cuenta esto y la inexistencia de un procedimiento formalmente establecido que facilite la obtención y flujo de toda la información primaria se evidencia la necesidad de buscar vías de perfeccionar este proceso y lograr una previsión de gastos de personal más acertada. Esto justifica una investigación al respecto.

Se realizó un diagnóstico al proceso actual de planificación de gastos de personal mediante la dinámica de grupos para conocer qué problemas lo están afectando en un trabajo de grupo con la Directora de Recursos Humanos, el Especialista en Planificación la Universidad de Las Tunas, Técnicos en Gestión de Recursos Humanos que se desempeña en organización del trabajo, procedimiento de salarios y Técnicos del departamento de Cuadros, de Postgrados y de Universalización. Se consultó además a la Directora Económica.

Como resultado se evidenciaron ciertas deficiencias en el desarrollo de este proceso, tanto en la obtención de la información primaria necesaria para la planificación financiera como en la utilización de mecanismos que lo faciliten. Estas son:

- Aún cuando en las Universidades del país se implementan sistemas de acreditación en función de incrementar la excelencia de estas instituciones y se trabaja para poner en práctica y perfeccionar el Modelo de Gestión Económico Financiera, no se avanza lo suficiente en la planificación ya que determinados procedimientos que se usan son los tradicionales y no se corresponden totalmente con las exigencias con que fueron diseñados.
- Se encuentra limitada la explotación de los recursos informáticos en la realización del trabajo de las personas en el Departamento de Personal.
- Los profesores a tiempo parcial constituyen un elemento que aportan complejidad al planificar los gastos en el presupuesto al darse una diversidad de situaciones o casos difíciles de estimar sobre la base de las informaciones que actualmente se utilizan.
- Se verificó que el monto de gastos que se planifica por los especialistas, en lo que respecta a los incrementos de salario por concepto de cambios de categorías no coinciden, de manera desproporcionada, con su comportamiento real.
- En la Universidad no se ha puesto en práctica un sistema informativo que asegure una fuente de premisas lo suficientemente reales y objetivas en las cuales se pueda basar el proceso de planificación del presupuesto y como parte importante de este, los gastos de personal.
- Aún cuando los especialistas de personal cuentan con muchos años de trabajo en esta actividad, se basan más en datos históricos de algunos tipos de gastos de personal al planear los recursos financieros, que en usar bases más científicas y eficientes. Además les falta preparación actualizada en materias afines a la planificación del presupuesto de gasto de personal.

Teniendo en cuenta las dificultades relacionadas anteriormente y el hecho que la planificación de los gastos de personal no se basa en un procedimiento ajustado a las características y perspectivas de desarrollo futuro de esta institución y sabiendo la implicación que tiene en el cumplimiento de los procesos universitarios se decide realizar una investigación al respecto, lo que permite plantear como **problema** de investigación: insuficiencias en el proceso de planificación de gastos en la Universidad de Las Tunas están repercutiendo desfavorablemente en el Modelo de Gestión Económico Financiera.

Esto permite revelar como **objeto** de investigación: el proceso de planificación de gastos en el la Universidad de Las Tunas.

Persiguiendo el **objetivo** de: Diseñar un procedimiento que formalice el comportamiento de las personas para la planificación de los gastos de personal en la Universidad de Las Tunas mediante el uso de aplicaciones informáticas como apoyo al Modelo de Gestión Económico Financiera.

Como **campo de acción**: El proceso de planificación de los gastos de personal en la Universidad de Las Tunas.

Se constituye en **hipótesis** de esta investigación: Un procedimiento que formalice el comportamiento de las personas y con el uso de aplicaciones informáticas para la planificación de los gastos de personal contribuirá a mejorar el proceso de planificación de gastos de manera que no afecte el Modelo de Gestión Económico Financiero.

Es preciso realizar la investigación de modo que puedan abordarse todos los asuntos relevantes para el mejor entendimiento del tema en cuestión.

Por lo que en esta investigación se realizaron las siguientes tareas científicas:

- Caracterización gnoseológica del proceso de planificación de gastos en Centros de La Educación Superior, sus particularidades en la Universidad de Las Tunas.
- Realización de un diagnóstico del proceso de planificación de los gastos de personal en la ULT.
- Diseño de un procedimiento que permita planificar y controlar con eficacia el presupuesto de gastos de recursos humanos en la Universidad de Las Tunas.

El hecho de que cada institución tenga sus características específicas demanda que se utilice con mayor fuerza y sistematicidad la investigación de todos sus procesos para que se puedan diseñar los que realmente responden a sus necesidades de crecimiento y desarrollo, por tanto el proceso de planificación de presupuesto, como uno de los elementos a tener en cuenta en la eficacia y eficiencia de la toma de decisiones, debe ser un objeto de constante investigación científica.

Los referentes teóricos que sustentan la presente investigación son fundamentalmente los aportes de la Ciencias Contables en aspectos de Presupuesto, desde sus diferentes teorías y enfoques aportadas por Carlos Mallo Rodríguez, Charles.T. Horngren, R Coeto Mota, D. N. Ramírez Padilla, John J. W Neuner así como las disposiciones establecidas por los Ministerios de Finanzas y Precios y de Educación Superior. En lo que a Administración respecta, los planteamientos de Harold Koontz y Heinz Wehrich. Las categorías fundamentales que se tratan en esta investigación son: presupuesto, planificación, procedimientos, gastos de personal y nuevas tecnologías informáticas fundamentalmente.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- Histórico-lógico: Para establecer un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teórico-conceptuales respecto al objeto y campo de estudios.
-
-

- **Análisis y síntesis de la información:** Para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.
- **Hipotético-deductivo:** Permitió la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- **Sistémico-estructural:** Posibilitó la comprensión de las etapas o pasos que conforman el procedimiento, así como su elaboración.
- **Encuestas y escalas:** Se emplearon en la recogida de información sobre los elementos específicos que deben contener los cambios que se proponen así como los referentes de los implicados respecto a los resultados y condiciones en el trabajo.

El aporte metodológico de la investigación es un procedimiento para la planificación de los gastos de personal en la Universidad de Las Tunas. El aporte práctico está dado en la utilización del procedimiento propuesto que se sustenta en un software como avance tecnológico.

El marco financiero de las unidades presupuestadas como la Universidad actual tiene cada vez más nuevos y grandes retos por lo que la economía del país demanda que este se encamine al uso racional de los recursos, de ahí que la planificación debe hacerse sobre bases científicas y orientadas por mecanismos y medios previstos y no basadas en supuestos ni en antiguas concepciones administrativas, con vistas a garantizar mayor eficiencia en este proceso de vital trascendencia administrativa, marco en el cual se concentra la novedad científica de esta investigación.

Esta novedad científica se acentúa y aprecia en las condiciones históricas sociales actuales de las universidades al considerar la concepción de asumir su proceso de planificación de gastos de personal, basado en un procedimiento que transforme radicalmente las prácticas vigentes y que utilice herramientas avanzadas de gestión, lo que ofrece precisamente los resultados de esta investigación.

La estructura de la tesis contiene la introducción, dos capítulos con sus epígrafes correspondientes, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo se refiere a la "Caracterización gnoseológica del proceso de planificación de gastos en centros de la educación superior. El segundo capítulo, "Procedimiento para la planificación de gastos de personal en la Universidad de Las Tunas". Se completa la investigación con las conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE GASTOS EN CENTROS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

En el presente capítulo se analizan las principales tendencias de categorías como presupuesto, planificación, procedimientos, gastos de personal y nuevas tecnologías informáticas que han sido tratadas en diversas publicaciones vinculadas a la investigación de la Contabilidad y la Contabilidad de Costos o Gerencial.

Se caracteriza desde el punto de vista gnoseológico las categorías antes mencionadas, destacándose su concepción como proceso y la necesidad de asumir una actitud de cambio respecto a la planificación de los gastos de personal en la ULT.

Al tener en cuenta las insuficiencias en el proceso de planificación de gastos de personal en el CULT, son considerados los referentes teóricos conceptuales que posibilitan una mayor comprensión y acercamiento al mismo para posteriormente ofrecer una propuesta de solución a través de un procedimiento atemperado al nivel de desarrollo alcanzado por la institución así como el uso de tecnologías de avanzada que pueden favorecer las transformaciones que se requieren si realmente se desea contribuir al desarrollo económico social.

La planificación en Cuba ha constituido y constituye un poderoso instrumento para potenciar las ventajas de su sistema social e incidir sobre el uso racional de los recursos materiales y financieros del país.

Los gastos de la educación superior deben enfrentar retos importantes, que el gobierno cubano asume entre los que se destacan:

- Contribución a la generalización de la enseñanza superior, lo que se manifiesta en hacer frente a la demanda generalizada de inmersión en los niveles educativos y culturales superiores.
- Formación de cuadros, que se traduce en que la universidad debe continuar siendo la cuna fundamental de profesionales que la sociedad necesita para sus cuadros y mantener la actualización del conocimiento y de reciclaje de dichos profesionales.
- Avance del conocimiento, que se patentiza en la actuación de la universidad en el terreno de la investigación y en la colaboración creciente con los diferentes sectores de la economía con miras a elevar su nivel tecnológico.

El logro de estos objetivos se traduce en un acentuado crecimiento de las necesidades de financiamiento, aparejado a una creciente escasez de los recursos financieros que garanticen estas aspiraciones.

Todo lo anterior, debe quedar reflejado o registrado, ser medible y controlable a través de documentos fruto de un proceso llamado planificación, el cual se concreta en la elaboración del presupuesto de gastos que responda a las condiciones y las características de cada actividad.

Caracterización gnoseológica de la planificación presupuestaria del gasto de personal en los Centros de Educación Superior (CES).

La idea del presupuesto es de una evidente antigüedad, pues toda gestión financiera por limitada y rudimentaria que sea habrá requerido cálculos para conocer el valor de sus actividades pasadas, tanto como para prever y ordenar sus actividades futuras.

Puede afirmarse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar. Lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos

conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración pública, al someter el Ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones.

Determinados autores consideran que “es posible también suponer que surgió espontáneamente al igual que la planificación, desde los orígenes del hombre, o por lo menos, cuando este aprendió a contar y a valorizar” (Burbano y Ortiz, 2008)

“El sistema presupuestario se estableció en el año 1929, a solicitud del Presidente de la República, mediante la Ley No. 1111 denominada Ley de Presupuesto”. (Burbano y Ortiz, 2008)

El presupuesto surge a fines del siglo XVIII y principios del XIX. El Estado constitucional y presupuesto, surgen en cierto modo juntos, siendo el segundo una de las manifestaciones más puras de uno de los principios del primero.

Al originarse dentro de una época determinada responde a su ideología, planteándose preguntas como: ¿Quién debe diseñar el presupuesto?, ¿Cómo debe ser este diseño? ¿Sobre la base de qué criterios económicos? Es decir, el sujeto, el modo y el fin de la institución presupuestaria.

El concepto de presupuesto se relaciona con mucha frecuencia con un balance de ingresos y egresos de una institución, de un sector, de un municipio, provincia o país como un todo.

La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera.

La gran mayoría de los autores definen al presupuesto en torno a determinadas características, por tanto aunque son variadas estas definiciones, guardan determinada semejanza entre sí.

Algunos lo definen refiriéndose a un período futuro, a una previsión, lo que implica su elaboración por anticipado o su carácter planificado como un estimado o cálculo y balance previos de gastos e ingresos de períodos futuros (Neuner, 1973; 541-578, Diccionarios de la Lengua, Diccionario Económico 1987, 87; Del Río, 1989; 1-4, García y Salinas, 1990; Muguercia, 1990, 280; Coeto, 1992, Ramírez, 2004; Wikipedia, 2008).

Lo anterior implica regularidad, es decir, debe repetirse cada año fiscal.

Otros lo ven, como un documento jurídico (García y Salinas, 1990) por su carácter oficial o de ley que adquiere una vez que es aprobado. En otros casos se le atribuyen rasgos políticos por su origen histórico.

Otros se concentran en los cálculos que implica un presupuesto centrándose en que es una “expresión cuantitativa del plan” (Horngreen, 1991; 814 y Polimeri, 2005; 537)

También se destaca el necesario equilibrio que debe existir entre contrapartidas importantes como lo son ingresos y gastos, nivel de gastos y provisiones (Samuelson, 2005, García y Salinas; 1990). Prácticamente de una manera explícita o implícita todos consideran este necesario balance o equilibrio.

Según Burbano (1995) “el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”. También es “una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración... en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.

Más allá de las consideraciones anteriores van autores como Horngreen (1991; 814) así como Backer y Jacobsen (1994; 624) quienes lo ven como “plan integrador y coordinado”. En este sentido los autores se basan en la concepción sistémica de las organizaciones y del carácter sistémico de los procesos que dentro de ella se desarrollan y también las implicaciones organizativas que la lógica administrativa establece. Una vez que se ha establecido un plan deben tomarse todas las providencias administrativas en cuanto a la red de relaciones organizativas, la coordinación entre los distintos elementos que componen la organización, la subordinación y la información que debe fluir entre ellas.

En esta misma línea está Guzmán (1997) quien concibe al presupuesto como “un plan integrador, coordinado, expresado en términos monetarios, el cual refleja los gastos e ingresos, así como, las actividades que se realizan en un período determinado con el propósito de lograr los objetivos previstos por la entidad”.

Es un plan porque el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar de forma que la organización logre un cambio ascendente de un determinado período.

Es integrador al tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la organización.

Es coordinado ya que los planes para varios de los departamentos deben ser preparados conjuntamente y en armonía, si estos planes no son coordinados, el presupuesto no puede ser igual a la suma de las partes, creando por lo tanto confusiones y errores.

Se expresa en términos financieros porque se representa en determinada unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación y así evitar problemas en el análisis del plan anual.

Su relación con los recursos se aprecia en la correspondencia que debe existir entre los gastos que se requieren incurrir y el financiamiento asignado.

Se realiza en un período determinado, un año.

Con un presupuesto general de una organización se logra influir en el Consejo de Dirección para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la Institución y a que defina una estructura organizativa conveniente, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que la integran. Además se incrementa la participación de los diferentes niveles de organización cuando existe motivación adecuada. Ello implica la necesidad de utilizar esta posibilidad para poder ejercer, influencia similar con el presupuesto de gastos de personal, teniendo en cuenta el carácter sistémico de este proceso.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y el hecho que esta investigación se realice en la Universidad los autores consideran que el presupuesto de gasto es la previsión monetaria de gastos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la Institución como garantía financiera fundamental para el desarrollo de sus procesos sustantivos.

La existencia de un presupuesto de gastos de personal, teniendo en cuenta la implicación que tienen las personas implicadas en cualquier organización para el cumplimiento de su misión y el hecho que su proporción es mayoritaria respecto a otros elementos de gastos –constituye más del 60% del monto total del presupuesto en las universidades- obliga a contar con un archivo de datos contables, para facilitar la utilización racional de los recursos y el logro de otras ventajas como motivar la participación e integración de las diferentes áreas.

Además, obliga a que necesariamente se tengan que realizar análisis periódicos a fin realizar el control administrativo, lo que contribuye a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones pues el presupuesto constituye un reto para los directivos, técnicos y especialistas, a su creatividad y profesionalidad.

Aún cuando ofrecen esta serie de ventajas, contienen ciertas limitaciones por su carácter anticipado de previsión, por cuanto, al estar basadas en estimaciones, se requiere que sean utilizadas determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al máximo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos.

Deben ser adaptados constantemente a los cambios imprevistos por cuanto son una herramienta dinámica ya que de surgir algún inconveniente que lo afecte, el presupuesto debe adaptarse. De otro modo perdería el sentido de su función. Además su ejecución no es automática lo que implica que para que el presupuesto sea exacto necesita que quien lo ejecute comprenda la utilidad de éste, pues los miembros de la organización se sienten beneficiados con su uso.

Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración pues el presupuesto por sí solo no lleva al éxito, sino que precisa de una gestión adecuada para que pueda cumplir su objetivo.

En el desarrollo de las funciones sociales que le corresponden a la ULT es preciso lograr la homogeneidad de todos sus procesos sustantivos, no solo el cumplimiento de cada tarea por separado sino lograr un todo armónico entre los fines previstos y su ejecución actual por cada uno de los miembros de la institución.

Es preciso para el proceso de planificación de gastos de personal el conocimiento del criterio de los directivos y el resto del personal en cuanto al objetivo que se busca con su ejecución posterior. Además debe existir un especialista o puesto de enlace, que actúe como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

Un rasgo esencial que caracteriza la presupuestación de gastos es su carácter planificado. Por tanto contribuye al cumplimiento de la función de dirección de planeación, en el sentido de establecer una serie de objetivos así como los plazos y recursos para lograrlos.

La planificación del presupuesto se fundamenta en la planeación como función general de la administración y que a decir de Ackoff (1972) es “Un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final natural” ya que “es un punto que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.”

El autor enfatiza el carácter de proceso de la planificación porque realmente es una serie de fases, etapas, pasos o estados sucesivos que producen precisamente cuando se planifica algo.

En el caso concreto, el proceso de planificación de gastos puede definirse como la secuencia de etapas que se siguen para concebir la cuantía de recursos financieros necesarios para realizar las operaciones previstas para un año de trabajo y que se desglosan en categorías compatibles con el sistema contable de la Institución de que se trate y otras normas establecidas.

Según criterio de la autora el presupuesto encierra dos términos económicos en esencia que son la planificación y el plan. La primera se manifiesta como proceso y el segundo resulta en un instrumento. Una vez conformado un presupuesto se han sucedido una serie de actividades previas que garantizan su planeación en función del cumplimiento de los objetivos de la Organización y se obtiene un instrumento de control con el cual medir el grado de eficiencia y eficacia con que estos se cumplan en el período previsto.

Otros ven la planificación como la administración equilibrada de recursos escasos orientados al cumplimiento de los objetivos de cada Institución y que representan al alto nivel directivo (Mallo, Kaplan, Meljem y Jiménez; 2000). El presupuesto va precisamente a eso, a prever el mejor uso de lo que realmente se necesita pues se sabe que el Estado no podrá financiar todo lo que se desee en una institución como la ULT.

Para el sector público presupuestario el presupuesto se identifica con la recopilación sistemática a intervalos regulares de los cálculos de los gastos previstos para determinado período futuro, los cuales en principio, tienen carácter obligatorio para el poder ejecutivo, y de estimaciones de recursos previstos para cubrir dichos gastos. Téngase en cuenta que este sector no genera ingresos monetarios, pues esencialmente garantiza el abastecimiento de los denominados bienes públicos o bienes sociales.

Debido a que con la planificación se deben lograr propósitos como: cuantificar previsiones futuras en cantidad, calidad, plazo y resultado; conocer el resultado de la descentralización o la desagregación del presupuesto; servir de base para el control de la ejecución según lo presupuestado; y facilitar el análisis contable y la auditoría; no se puede llevar a cabo este proceso de planificación sobre premisas basadas solo en la experiencia, la implicación de pocas personas y llenando mecánicamente formularios o modelos. Se requiere un procedimiento que sirva para realizar las previsiones y la planificación del presupuesto general así como de cada uno de los epígrafes que lo componen.

Al formular un presupuesto debe tenerse en cuenta su adaptación a la Institución, debe ir en función directa con sus características, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases

científicas de las operaciones en que se desea implantar, del conocimiento de otras instituciones similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la planeación, coordinación y control de funciones.

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido. Para lograrlo, ha de utilizarse un procedimiento que sea eficaz y que además de contribuir a lograr de la mejor manera posible elaborar el presupuesto, esté al nivel del desarrollo alcanzado y tenga la flexibilidad necesaria para perfeccionarse constantemente.

Entre los aspectos recomendables para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función hayan en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.
- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

Una vez formulado el presupuesto, tiene como requisito de presentación indispensable ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas y de acuerdo con la estructuración contable de la Institución.

El hecho que se haya insistido en la planificación no se hace por el mero hecho de absolutizar esta función, o que con ello ya se garantice el resto del proceso. Se debe considerar que dentro de la planificación existen tipos de planes que además de cumplir con ese requisito tienen una importante implicación en otras funciones directivas. Tal es el caso de los procedimientos.

Por su carácter estructurado y secuencial contribuyen a la organización como función directiva porque establece un orden en el cumplimiento de determinadas actividades y la adecuada interrelación entre las mismas con la finalidad de que se conserve el carácter sistémico del proceso de que se trate. Pero además, un procedimiento contribuye a que se utilicen mecanismos de coordinación que son parte esencial de esta función directiva como lo son la formalización o estandarización de los procesos de trabajo y del comportamiento, toda vez que para que se utilicen deben ser establecidos o institucionalizados por alguna autoridad, para que adquieran su carácter formal.

De igual manera contribuyen a que se cumpla con el control y evaluación de los resultados puesto que se puede evaluar la eficacia del procedimiento en cada una de las etapas en que este se ejecuta.

Se ha estudiado al control como una fase propia del presupuesto, sin embargo también puede verse al presupuesto como herramienta de control y lo es porque representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos. El presupuesto por sí sólo no evita las desviaciones del rumbo previsto, ni asegura la realización de las metas propuestas sino que el ejercicio del control es necesario para conservar el rumbo trazado, que es una de las funciones primarias de la gerencia general.

Toda desviación presupuestaria debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.

En este sentido debe tenerse en cuenta el respaldo o corrección del presupuesto para que las cifras reales puedan compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes y para que las diferencias determinadas se analicen, y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente.

Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo. Si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección del presupuesto.

No obstante el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible, para permitir diferencias tolerables, si éstas diferencias son de significación, desde luego es imperativo corregir el presupuesto.

Se aconseja que el presupuesto cubra un período de un año fiscal para poder prever la situación en que se va a ejecutar.

También es importante que se conozca quién formula el presupuesto pues en sus manos está el que se logre una mayor eficiencia en el proceso de su planeación.

Han de ser personas con altas funciones directivas quien ejecute esta tarea pues son responsables de todas las operaciones a su cargo. Si el presupuesto es la fijación de metas para alcanzar es lógico que no se pueda responsabilizar de ellas al personal a cargo de las mismas, si dicho personal no ha intervenido en su determinación, entonces básicamente son los jefes de los distintos departamentos lo que señalan dentro de ciertas condiciones, el volumen e importe de las operaciones que pueden desarrollar.

Dentro de la estructura jerárquica de los CES es el Departamento de Recursos Humanos quien planifica los gastos de personal tarea que sirve para prever las necesidades de los diversos gastos por ese concepto, para registrar, presentar e interpretar las acciones de personal que permiten a los directivos de la ULT, cumplir con la parte laboral legal, en cuanto a remuneraciones, beneficios legales, capacitación y demás prestaciones sociales y económicas que se deben otorgar a los trabajadores.

Indudablemente una responsabilidad del área de Recursos Humanos, es la formulación y elaboración del presupuesto de gastos de personal.

Para la planificación del presupuesto de gastos de personal, se tienen en cuenta el plan estratégico o políticas remunerativas, los objetivos anuales y en caso de no estar los instrumentos indicados, se toma la planilla de remuneraciones del último mes del año, como base o punto de partida para hacer las proyecciones, además se tienen en cuenta las disposiciones laborales sobre derechos o beneficios que le corresponden a los trabajadores, por ejemplo, remuneraciones mínimas, gratificaciones, vacaciones asignación familiar, horas extras, trabajo nocturno, entre otros.

El presupuesto de gastos de personal, se elabora en concordancia con las políticas de personal, previamente establecidas y se insertan en el presupuesto general de la ULT.

Como es de conocimiento el uso de computadoras, programas y métodos cuantitativos, relacionados con las decisiones en materia de personal, han aumentado su importancia en las instituciones, de ahí que se hace necesario su conocimiento y aplicación en los asuntos de personal.

El hombre como trabajador, mediante su esfuerzo mental y corporal, está dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa y es en este sentido que debe aprovecharse el conocimiento, para lograr avances provechosos que coadyuven a la mejora continua del los procesos que se desarrollan a diario en cada puesto de trabajo.

Pero esto no lo puede hacer sin una herramienta que lo guíe en sus acciones y le permita desarrollar una serie de cualidades que lo van enriqueciendo y desarrollando como persona por cuanto va mejorando constantemente su desempeño: a eso le pueden contribuir en gran medida la utilización de procedimientos formalizaos.

El procedimiento es un tipo de plan que establece un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas (Koontz y Weihrich, 1995; 53-54)

Otros definen al procedimiento como "un conjunto de destrezas que se demuestran en forma operativa y que significan que somos capaces del "saber hacer" por lo que, a criterio de la autora, lo enmarcan en la facilidad de cumplir objetivamente con una guía de procesos bien fundamentados y proyectados a un futuro previsto con suficiente claridad y exactitud.

También podría interpretarse como "el conjunto de instrucciones y controles que hacen posible la resolución de una cuestión específica"¹ o sea que consiste en un plan de acción estructurado y dispuesto para su ejecución.

En otro orden se concibe al procedimiento como el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, están dados en una serie común de pasos (wikipedia; 2006). También se relaciona con una sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una

¹ Cita Tomada de Diccionarios Digitales On Line. Disponible en <http://www.glosario.net/>

unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Es la acción orientada a la realización de un determinado trabajo (wikipedia; 2008).

Se concibe además como el documento que desarrolla y complementa el contenido del manual de garantía de calidad para describir cómo debe realizarse una actividad determinada, aunque también es aquel que recoge de forma especificada cómo llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.(wikipedia; 2008).

Los criterios anteriores describen al procedimiento de distintas maneras pero que en su conjunto guardan relación al hacerlo coincidir con un conjunto de acciones ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta o fin definido.

La autora considera que un procedimiento es la acción de proceder o el modo de hacer algunas cosas, son el conjunto de pasos bien definidos con los que se logra realizar un trabajo de forma correcta para cumplir con un fin u objetivo.

Los gastos de personal se definen como los Sueldos y Salarios Brutos y la Seguridad Social de una institución. Mientras que *Presupuesto de Gastos de personal*: Es el documento que recoge de forma Integral y resumida el total de recursos financieros en el pregrado, postgrado y actividades complementarias a solicitar para el año fiscal que se planifica.

Se asume el criterio de Romera (2007) que Gastos de personal, contempla tanto los gastos del personal activo como los haberes o pensiones de las clases pasivas.

La planificación del presupuesto de gastos de personal constituye un proceso, considerando el carácter de proceso que posee la planificación. En el caso específico de los gastos de personal no es un acto en sí, una actividad o una tarea.

Es proceso porque atravesaría diferentes fases que se descomponen en acciones y tareas concretas que para ejecutarlas requieren de determinados procedimientos y métodos de cálculo. Aun cuando se logre planificar los gastos de personal, integrarlos al presupuesto general de la ULT, someterlo a aprobación del MES, se apruebe este y se ejecute, la planificación continúa su presencia porque se debe realizar el control presupuestario, registrar y analizar las variaciones que se van sucediendo para elaborar otro nuevo plan.

Proceso presupuestario en los Centros de Educación Superior.

La elaboración de los presupuestos de gastos en las Instituciones de Educación Superior (CES) cubanos puede dividirse en dos períodos fundamentales a partir del año 1976, fecha en que fue creado el Ministerio de Educación Superior, como respuesta organizativa a las transformaciones que se operaron en la Educación Superior.

Uno desde 1976 a 1989, caracterizado por la apertura de alrededor de diez dispositivos económicos en Centros e Instituciones de nueva creación que se enmarcó en un régimen centralizado de presupuesto y la planificación

técnico material de los abastecimientos. En este sentido la planificación de los gastos de salario correspondían a la dirección económica del Ministerio, la que asignaba a cada CES toda vez que fundamentaban y obtenían los recursos financieros y materiales por la vía de las asignaciones y créditos estatales para su empleo racional en el funcionamiento y desarrollo del sistema MES, con un adecuado ahorro y control.

Otro período que abarca desde el comienzo de la década del 90 hasta la actualidad en el que se han introducido cambios y modificaciones como: utilización de esquemas de autofinanciamiento en moneda nacional y en divisas, la planificación financiera y la descentralización territorial. En este sentido la planificación de los gastos de salario se enmarca en el propósito de alcanzar un nivel de aseguramiento material y financiero que garantice el funcionamiento del CES y posibilitar la recuperación y desarrollo de la principal base técnico-material de estudio, trabajo y vida, con un empleo y control eficiente de los recursos.

Dentro de este segundo período se va perfilando una tendencia en los últimos tres años aproximadamente, hacia una mayor racionalidad en el uso del presupuesto de gastos de personal, a la redistribución del mismo lo que ha estado ligado al aumento de la complejidad de la Educación Superior a causa del desarrollo de la docencia en las Centros Universitarios Municipales (CUM) y la introducción acelerada de la informatización de los procesos universitarios.

Esto tiene implicaciones importantes en el proceso de planificación de gastos de personal por cuanto se ha pasado por un proceso de perfeccionamiento del Sistema de Gestión Económica incluyendo subsistemas, recursos y personal lo que debe ser igual con, la Dirección de Recursos Humanos que le sirve de contrapartida y otros directivos.

El Proceso de planificación de gastos de personal en la ULT se inserta en el proceso general que se sigue en esta institución y abarca las etapas siguientes:

- Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto.
- Ejecución del Presupuesto.
- Control sobre la ejecución del Presupuesto.

Para la elaboración del anteproyecto de presupuesto que se elabora en el mes de abril y mayo de cada año, se requiere tener en cuenta:

- El calendario o cronograma de trabajo elaborado para cada año por el dispositivo de planificación del MES conjuntamente con el del Ministerio de Finanzas y Precios, en el cual se ordenan cronológicamente los pasos para el desarrollo de este proceso.
 - Revisar el importe de las Normas Unitarias de Gastos (NUG) y las Normas Materiales que debe ofrecer el Sistema de Planificación.
-
-

- Se emitirán las cifras indicativas tales como Normas Materiales, Normas Unitarias de Gasto, Niveles de Actividad, y cualquier otro indicador necesario a las áreas para elaborar su propuesta de anteproyecto. Las cuales van adjuntas como fundamento de las cifras en los Anteproyectos de Presupuesto.
- Se revisa y actualiza en caso necesario el clasificador de gastos corrientes del Presupuesto, y el contenido de cada concepto, por Epígrafes y Partidas emitidos por el Sistema de Contabilidad.
- Se revisan las actividades previstas y se adicionan o incorporan las nuevas en dependencia de los intereses de la gestión del CES.
- Se desarrollan los talleres para instruir y actualizar a los directivos de las áreas de responsabilidad, para que elaboren sus propuestas de Anteproyecto de Presupuesto.
- Se elaborará el Anteproyecto de Presupuesto por cada área de responsabilidad en correspondencia con la Metodología Interna de la ULT, la cual deberá estar siempre conciliada con la Metodología ministerial. La metodología de referencia es parte de este documento.
- Se orienta también a las áreas, la necesaria divulgación de las cifras que deben tener lugar durante este proceso, con la participación del Sindicato, el PCC, la UJC y la FEU, por su papel protagónico en este proceso.
- La Dirección de Economía incluye las variaciones o propuestas que han surgido como en las discusiones en cada una de las áreas de la ULT. Luego se presentan al Consejo de Dirección el cual aprobará definitivamente el anteproyecto a presentar en el MES.

La ejecución del presupuesto pasa por los siguientes momentos:

- Aprobación del presupuesto.
- Desagregación del Presupuesto.
- Ejecución del presupuesto.

La etapa inicia con la aprobación por parte del MES de las cifras a ejecutar al nivel de Centro de Educación Superior, para lo que deberán ejecutarse las siguientes acciones:

- Si la aprobación es por el total de gastos solicitados la desagregación coincidirá con el agregado hecho a efectos de la presentación del Anteproyecto.
- Si se aprueba por defecto, o sea por debajo de lo solicitado, entonces inicia un proceso de análisis para la desagregación en correspondencia con las cifras afectadas por los epígrafes correspondientes.
- La desagregación por áreas del presupuesto es enviada a las mismas, utilizando correo electrónico así como también será colocada en el sitio Web de la Dirección de Economía, será así mismo presentada al Consejo de Dirección y a la Comunidad Universitaria.
- La desagregación del Presupuesto aprobado constituirá la base para la ejecución y control de la tesorería en la Moneda Nacional.

El control sobre la ejecución del presupuesto será ejecutado durante todas y cada una de las etapas del proceso anteriormente descrito. En las mismas asumirá las formas de control previo, corriente y posterior.

El control corriente se ejecuta mediante la realización de conciliaciones periódicas con las áreas y la dirección de economía, las que se realizan con una periodicidad mensual, y están en correspondencia con los resultados obtenidos en los análisis financieros que se desarrollen bajo los principios que en este documento se establece.

Las áreas son convocadas a conciliación con la dirección de economía, y deben asistir el Director del área en cuestión o el Decano, en caso de las áreas docentes así como su administrador, en correspondencia con los resultados que obtengan durante la ejecución del Presupuesto.

La relación de las etapas anteriores ofrece una visión integral de un proceso que encierra el ejercicio de determinadas actividades que son repetitivas. Como puede notarse es un proceso ligado a determinados documentos oficiales o modelos establecidos a los que se les acompaña la fundamentación de las cifras que deben guardar determinada relación entre ellas. Esto hace que las personas se acostumbren a repetir una y otra vez estos actos y tiendan a esquematizarse en la forma de trabajar, considerando solamente los requisitos que se le exigen para cada momento.

Lo anterior no es consecuente con lo planteado por la Resolución Económica del quinto Congreso de Partido Comunista de Cuba, al especificar que: El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, además a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instanciasEl país debe encaminarse resueltamente a la modernización informática mediante un programa integral que involucre a las organizaciones que deben proveer los recursos materiales, financieros e intelectuales y a las entidades económicas, políticas y sociales que deben traducirlos en más y mejores productos y servicios.

Como se puede deducir el uso de las aplicaciones informáticas no son solo una necesidad sino un requisito esencial de la época actual.

Las aplicaciones informáticas, herramientas imprescindibles en la planificación y control de los gastos de personal en la ULT.

La gestión económica en las instituciones en la actualidad no puede concebirse sin la utilización de las técnicas de información y de las comunicaciones. El desarrollo alcanzado en estas técnicas en el mundo actual ha sido vertiginoso y continúa su desarrollo a pasos agigantados. La aplicación de los medios de cómputos, su conexión a través de redes informáticas y el desarrollo de aplicaciones para la automatización de la esfera económica y

de dirección ha estado en el centro de actividad de las instituciones y han servido de base para el diseño de nuevos modelos de gestión económica.

En este sentido y dadas las necesidades de automatizar los procesos económicos universitarios se ha logrado un desarrollo vertiginoso, en la tarea de informatizar los procesos de gestión y de consolidar todo este trabajo y llegar a la creación del Subsistema de Informatización del área económica de cada CES, teniendo como principal objetivo la creación de aplicaciones informáticas que posibiliten que toda la información económica financiera de la institución esté integrada y sea de fácil acceso a todos los niveles de interés de modo que constituyan un elemento de eficiencia en los procesos de dirección de las actividades del centro y en el control de los recursos.

Algunos de los beneficios que aporta informatizar los procesos económicos y de planificación en los CES son:

- Posibilitar la gestión documentaria moderna en las oficinas del área económica.
- Implantar sistemas únicos y compatibles en el área económica que garanticen el procesamiento de la información en un solo momento, aunque sus destinos y usos sean diferentes.
- Brindar la información necesaria con la prontitud y exactitud requerida para la dirección de las actividades y el control de los recursos.
- Garantizar la total fiabilidad de la información de trabajo y reflejar los hechos económicos durante la captación, procesamiento, almacenamiento, distribución y consolidación a los diferentes niveles de dirección.
- Agilizar el procesamiento de la información y obtención de los indicadores que se definan.
- Facilitar un trabajo integral y corporativo entre todos los eslabones del área económica
- Brindar niveles de seguridad informática y protección del acceso a la información existente de acuerdo con lo establecido por los organismos rectores de esta actividad.

Existen diversas formas de definir qué se entiende por Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En todo caso el nombre dado a este tipo de tecnología está seriamente marcado por aquellos que la han desarrollado, los tecnólogos. Es por ello que se considera para los fines de esta investigación que una definición acertada es aquella que las define como "... el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información..." (González, 1996:195-226).

Cabero (2000:187-216) precisa muy bien las características más relevantes que identifican a estas tecnologías:

- La intangibilidad de la información, que es la materia prima en torno a la cual desarrollan su actividad, presentando la misma en múltiples códigos y formas.
 - Su capacidad de interconexión, que permite combinar distintas tecnologías y medios. De manera que se amplían sus posibilidades individuales, se facilita una mayor difusión de la información y la creación de comunidades virtuales de personas con iguales intereses, rompiendo con las barreras de espacio y tiempo.
-
-

- Su interactividad, que permite que el control de la comunicación, que durante bastante tiempo estaba situado en el emisor, se esté desplazando hacia el receptor, que determinará tanto el tiempo como la modalidad de uso. Al mismo tiempo éste podrá modificar su rol y adquirirá la función de transmisor de mensajes.
- La instantaneidad, que permite romper las barreras espaciales y establecer contacto directo con las personas, bancos de datos, y otros; convirtiendo el problema de la transmisión o recepción de la información en uno exclusivamente técnico, que depende de la potencialidad tecnológica de los medios que utilizemos.
- La alta calidad de la información expresada en la alta calidad de los parámetros de imagen y sonido y de la fiabilidad y fidelidad con que se transmiten.
- Permiten la diferenciación y segmentación de la audiencia, facilitando la creación de programas y medios en función de las características e intereses de los receptores.
- Su diversidad. Se puede encontrar estas tecnologías expresadas de distintas formas tecnológicas y con distintas aplicaciones.

Se trata, sin dudas, “de una sociedad diferente, que nos obligará a contemplar los fenómenos que en ella se desarrollan de manera distinta, no sólo porque estos sean distintos a los actuales, sino porque los procedimientos para aproximarnos a ello serán sin dudas diferentes” (Martínez, 1999).

Esta Sociedad de la Información tiene repercusiones directas en el mundo laboral con la aparición de nuevos sectores ocupacionales, la potenciación de nuevas profesiones, la desaparición y transformación de otras, y la posibilidad para que el sujeto desarrolle a lo largo de la vida diferentes empleos (González, 1996:195-226).

Prieto y colaboradores (1997) han expresado el impacto de las TIC en la actividad laboral en las siguientes dimensiones:

- El significado del trabajo: Se incrementa la necesidad de aprendizaje continuo como parte de la actividad laboral.
- Estructura del trabajo: Están surgiendo nuevas modalidades laborales que provocan la sustitución de las personas vinculadas al trabajo manual, el distanciamiento del trabajador del producto final, y una creciente integración técnica en el campo de la información y la comunicación.
- Actividades y tareas: Se eliminan unas tareas y se crean otras más relacionadas con las TIC.
- Características del puesto de trabajo: El trabajo es cada día más calificado, se aumenta la autonomía del trabajador y este cada día tiene menos control sobre el producto final.
- Habilidades y destrezas: Los trabajadores adquirirían nuevas destrezas.
- Necesidades psicosociales: Se afecta la calidad de vida laboral incidiendo en la satisfacción laboral. La ambigüedad del rol del trabajador puede provocar estrés en los mismos, que puede potenciarse por los problemas de estabilidad en el puesto de trabajo.

- Promoción y desarrollo de la carrera: La aparición de puestos de trabajo y la desaparición de otros influirán negativamente en las posibilidades de promoción de los trabajadores.
- El entorno social del trabajo y las relaciones interpersonales: Las TIC pueden afectar los contactos personales entre trabajadores, y eliminar la existencia de las instituciones que los han representado.
- El entorno físico del trabajo: Se reducen algunos problemas como son la suciedad, el nivel de ruido, y otros. Se incorporan otros provocados por la observación durante mucho tiempo a la pantalla de las computadoras, por una iluminación inadecuada, y otros factores relacionados.

Teniendo en cuenta el desarrollo alcanzado por la ULT y la disponibilidad de un equipamiento y soportes que contribuyen al mayor uso de las TIC, además de la consideración de los aspectos tratados anteriormente, se impone la necesidad de diseñar aquellas herramientas informáticas que permitan aprovechar convenientemente las ventajas que estas ofrecen con la finalidad de abarcar todos los procesos que dentro de la universidad deben ejecutarse, entre ellos uno de vital importancia como lo es la planificación de los gastos de personal.

Lo tratado en este capítulo permite considerar que la elaboración del presupuesto de gastos de personal en la ULT es una actividad que requiere ser planificada cuidadosamente para que se acerque cada vez más al propósito de calidad que pretende alcanzar el MES y que pretende lograr el más acertado respaldo material y financiero a los procesos sustantivos de la Universidad cubana: plan y realidad deben corresponderse con la mayor eficacia posible.

La planificación en sí deviene método, y como tal requiere la utilización de determinados procedimientos, por tanto se necesita de un procedimiento específico para presupuestar los gastos de personal, el que además ha de utilizar las potencialidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones a favor de desarrollar las personas y facilitar el proceso de toma de decisiones en la ULT.

Es por ello que si se dispone de un procedimiento, que se sustente en un programa de computación compatible con el sistema nacional que esta establecido en la red del MES puede contribuirse a que la planificación de los gastos de personal se realice utilizando criterios de acreditación universitaria.

CONCLUSIONES

- El tratamiento conceptual y gnoseológico del proceso de planificación de gastos en el ámbito general y universitario considerando en uso de las aplicaciones informáticas permitió establecer los fundamentos teóricos que sirvieron de referencia para poder fundamentar el procedimiento para presupuestar los gastos de personal de la ULT.
 - Las transformaciones que se han operado en las instituciones universitarias unido a la ampliación de su ámbito de actuación, la que concierne también a cada una de las unidades organizativas que la componen y los retos que impone el proceso de acreditación de las universidades, exigen de procedimientos que posibiliten presupuestar los gastos de personal en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado.
-
-

- Un procedimiento para la planificación de los gastos de personal en la ULT permite que sea utilizado como herramienta de dirección al crear condiciones para que se tomen decisiones respecto a cuánto financiamiento solicitar en cada uno de los epígrafes de gastos que lo componen, qué organización se requiere, qué control presupuestario es el más adecuado y qué participación de cada trabajador se necesita en cada momento.
- El análisis conceptual del proceso de presupuestación de gastos en el ámbito general y universitario considerando el uso de las aplicaciones informáticas permitió establecer los fundamentos teóricos para comprender y determinar en el contexto de la Universidad de Las Tunas el procedimiento que puede facilitar la planificación del presupuesto de los gastos de personal dentro del proceso general de planificación del presupuesto de gastos de la ULT.
- Considerando la existencia de insuficiencias en la gestión del proceso de presupuestación de gastos en la Universidad de Las Tunas que están repercutiendo desfavorablemente en el aseguramiento financiero de los procesos universitarios, planificar el presupuesto de gastos de personal mediante un procedimiento formalizado que transforme la práctica actual mediante determinada preparación y participación de las personas involucradas y utilizando herramientas informáticas facilita, con su uso la toma de decisiones así como la correspondencia con los sistemas establecidos por el MES, tanto para la contabilización como para su presentación.
- El procedimiento propuesto contribuye a que la planificación de los gastos de personal se haga sobre una base más objetiva, con la participación de los trabajadores en correspondencia con la estructura organizativa que se posee, asegurando confiabilidad, rapidez y correspondencia con los sistemas contables y de informatización, basado en la adecuada explotación del *software* “Sistema para la Planificación de Gastos de Personal” que acompaña al procedimiento como soporte informático en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado por la Universidad de Las Tunas

RECOMENDACIONES

1. Formalizar el procedimiento propuesto para la planificación del presupuesto de gastos de personal en la ULT así como desarrollar las actividades de preparación de personas en dependencia de su implicación en la elaboración, ejecución y control del presupuesto de gastos y comenzar a utilizar en el año 2009 etapa en la que se presupuestan los gastos del año 2010.
 2. Analizar y evaluar la eficacia de la aplicación o implementación del procedimiento para la planificación de gastos de personal en la ULT.
 3. Divulgar las experiencias alcanzadas con la aplicación de este procedimiento en la ULT a través de publicaciones o eventos científicos, fundamentalmente los relacionados con la investigación, con vistas a su posible generalización a otros Centros de Educación Superior.
 4. Tener en cuenta las consideraciones de esta investigación para su utilización en la práctica.
-

5. Continuar realizando las investigaciones o estudios pertinentes acerca de la planificación de los gastos de personal dentro del proceso de gestión del presupuesto de la Universidad de Las Tunas.

BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff, R. L. Un concepto de planeación de empresa. México: Limusa–Wiley, 1972.
 2. Administración de recursos humanos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>. [Consultado: 1/9/2008]
 3. Antecedentes del presupuesto. Disponible en: <http://pdf.rincondelvago.com/antecedentes-del-presupuesto.html>. [Consultado: 15/10/2008]
 4. Anteproyecto plan técnico económico, años 2005, 2006, 2007. Dirección de Economía, Centro Universitario de Las Tunas.
 5. Aprobación y puesta en vigor del Plan de Estudios para la formación de Bachilleres Técnicos en Gestión de Capital Humano. Resolución 100, Ministerio de la Educación Superior, 2008.
 6. Ayala Villega, Sabino. La Administración de recursos humanos. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos/15947 [Consultado 7/10/2008]
 7. Backer, M, Jacobsen L. Contabilidad de costos. Un enfoque administrativo y de gerencia. La Habana: Revolucionaria, 1994. p. 624.
 8. Brauet Flores, Ena C.P. Los Estudios de contabilidad en Cuba: 65 años de experiencia. Revista Cubana de la Educación Superior.
 9. Burbano Ruiz, Jorge; Ortiz Gómez, Alberto. Antecedentes del presupuesto. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Disponible en; www.elrincondelvago.com
 10. _____. Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos. México: Mc Graw Hill, 1993.
 11. Cabero, J. Las Nuevas tecnologías al servicio del desarrollo de la universidad: las teleuniversidades. Madrid: Innovación en la Universidad. Santiago de Compostela, NINO, 2000.
 12. Coeto Mota, Rodolfo. Presupuesto, Planeación y elaboración de control presupuestario. Citado por: María del Pilar Garzón Wilson, La planificación del costo y su incidencia. Disponible en; <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/planificacion-del-costoy-su-incidencia.htm> en un artículo de título. [Consultado: 7/10/2008]
 13. Decreto Ley No. 192 de la Administración Financiera del Estado. Consejo de Estado, 8 de Abril de 1999.
 14. Del Río González, Cristóbal. El Presupuesto, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejercicios prácticos. ECASA 1989. p.14.
 15. Diccionario de la Lengua, Diccionario económico. La Habana: Política, 1987. p. 87.
 16. Documentos Contables. Centro Universitario de Las Tunas
 17. Documento Planificación Estratégica. Centro Universitario de Las Tunas, 2007-2010.
-
-

18. Elaborar un presupuesto es tan fácil como 1-2-3. Disponible en: http://yourmoney.accion.org/site/c.lIKXL9MRIsG/b.1852495/k.191F/Elaborar_un_presupuesto_es_tan_Fcil_como_123.htm. [Consultado:15/10/2008]
19. Engels, Federico; Marx Carlos. Obras escogidas. Moscú: Progreso, 1971.
20. Financiación de la enseñanza Superior de la OCDE: tendencias y modelos, en Revista Iberoamericana de Educación. No. 14, may – ago, 1997.
21. Fincowsky Franklin, Enrique Benjamín. Manuales administrativos: guía para su elaboración. México: FCA – UNAM, 2000.
22. Garcia Villarejo, Avelino. Salinas Sánchez, Javier. Manual de hacienda publica general y de España. Madrid: Tecnos. Cap.IX pag. 163, 1990
23. Gómez, Ceja. Sistemas administrativos. México: Mc Graw Hill, 1997
24. González, A.P. Las Nuevas tecnologías en la formación ocupacional: retos y posibilidades. Sevilla: GID-FETE, 1996.
25. Guzmán, D. Propuesta de elaboración de un presupuesto de operaciones en la planta de cera de Majibacoa. Tesis en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial. Universidad de Camagüey, 1997.
26. Guzmán S., Marcela. Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: la experiencia chilena. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0053182.pdf>. [Consultado: 21/11/2008]
27. Informe central al I Congreso del PCC. La Habana: Política, 1975
28. Informe central Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Política, 1986.

ANEXO NO 1 RESULTADOS DE LA CONSULTA CON EXPERTOS

Compañero:

Usted ha sido seleccionado como persona de experiencia para contribuir con esta Tesis de Maestría con el objetivo de contar con un criterio inicial para la validación de la propuesta.

Se le pide a usted que evalúe la propuesta del procedimiento teniendo en cuenta los aspectos que se relacionan a continuación: Marque con una “x” al lado de la opción con que este de acuerdo. Muchas gracias.

1. ¿En qué grado es adecuado el procedimiento para la presupuestación de gastos de personal con mayor objetividad en el CULT?

Muy adecuado 1---	11.11%	Adecuado 8---	88.89 %
Poco adecuado		Inadecuado	

2. El procedimiento que se propone incluye un software que sirve de apoyo a la captación y procesamiento de la información y que es compatible con el sistema automatizado de Personal ¿Cómo valora usted este soporte informático para agilizar y hacer más preciso el proceso de planificación del presupuesto de gastos de personal en el CULT?

Muy adecuado: 5 --- 55.56% Adecuado: 3 --- 33.33%
Poco adecuado: 1 --- 11.11% Inadecuado

3. ¿Cómo valora la coherencia interna del procedimiento y la utilidad de de sus pasos para la planificación del presupuesto de los gastos de personal en el CULT?

Muy adecuado: 5 --- 55.56% Adecuado: 3 --- 33.33%
Poco adecuado: 1 --- 11.11% Inadecuado

4. ¿Cómo valora usted la contribución del procedimiento a la preparación de las personas, fundamentalmente especialistas, técnicos y directivos y a la acreditación de una conciencia de la racionalidad necesaria en el proceso de planificación y control del presupuesto de gastos de personal?

Muy adecuado: 5 --- 55.56% Adecuado: 4 --- 44.44%
Poco adecuado Inadecuado

5. ¿Cuál es su valoración general del procedimiento para planificar el presupuesto de los gastos de personal en el CULT?

Muy adecuado: 5 --- 55.56% Adecuado: 4 --- 44.44%
Poco adecuado Inadecuado

ANEXO No.2

Encuesta a técnicos en gestión de recursos humanos, especialistas y técnicos del Departamento Económico de la Universidad de Las Tunas (15 personas)

Con la finalidad de perfeccionar el sistema de presupuestación de gastos de la Universidad de Las Tunas y específicamente el presupuesto de gastos de personal, se está llevando a cabo una investigación al respecto. Se necesita de usted que conteste este cuestionario. Por favor responda Sí (S) o NO (N), según corresponda. No es necesario que escriba su nombre. Le agradezco de antemano su colaboración.

S % N %

60	40	Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi propuesta de plan en mi área.
20	80	Recibo la capacitación que requiero para realizar ese trabajo eficientemente.
54	46	He recibido evaluaciones justas sobre mi presupuestación.
67	33	Tengo los materiales y equipos necesarios para desarrollar ese trabajo.
80	20	El trabajo de presupuestar que realizo esta acorde con mi perfil.
20	80	La organización me ha permitido desarrollarme profesionalmente en ese sentido.

- 100 - Me gusta el trabajo que realizo.
- 60 40 Puedo tomar decisiones en cuanto a cómo puedo realizar mejor ese trabajo.
- 67 33 Mis condiciones de trabajo son buenas.
- 44 66 En el Centro existe un proceso informativo adecuado que facilita el proceso de presupuestación.
- 33 67 Cada área implicada en el cálculo de presupuesto de personal tributa información en la forma y momentos previstos.
- 67 33 El presupuesto anual planificado se elabora de forma acertada, coincide con su ejecución.
- 33 67 El cálculo actual se realiza sobre bases científicas, partiendo del sistema de nóminas.
- 87 13 Existe buena relación entre el área de Recursos Humanos y la dirección económica en cuanto a planificación presupuestaria.
- 67 33 La información del presupuesto es compartida libremente a través de toda la organización.
- 60 40 Mi Empresa me impulsa a la discusión y aprobación del plan aprobado cada año.
- 33 67 Mis superiores buscan la participación de los trabajadores en la conformación de lo planificado desde la base.

ANEXO No.3

ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA ULT (100 personas) PARA LA PRESUPUESTACIÓN DEL GASTO DE PERSONAL

¿Hasta qué punto cree usted que las siguientes acciones se están produciendo en la ULT en la planificación presupuestaria de gastos de personal?

Para responder estas interrogantes marque con una "x" en la escala que se encuentra a su derecha donde 1 representa el menor grado en que se produce un hecho y 3 el mayor grado de ocurrencia.

No	1(%)	2(%)	3(%)
1. Elaboración desde la base en cada área.....	22	63	15
2. Existe un nivel informativo aceptable de cómo presupuestar.....	30	57	13
3. Mi área se preocupa por informar los datos necesarios para la planeación del presupuesto.....	57	33	10
4. Creo que tenemos todos los medios necesarios para una buena presupuestación de gastos de personal.....	70	25	5
5. Contamos con un procedimiento para esta actividad.....	30	10	60
6. Logramos planificar con rapidez y precisión.....	6	37	57
7. Tenemos el conocimiento pleno de la actividad.....	13	30	57
8. Se hace mediante una técnica eficiente la planificación.....	12	25	63
9. Estoy dispuesto a presupuestar con ayuda de una técnica automatizada (Miedo al cambio).....	57	30	13
10. Cada área sabe la responsabilidad que tiene en la elaboración del presupuesto de gastos de personal.....	23	10	67

11. Se logra planificar con eficiencia (plan=real).....	50	40	30
12. Existe falta de compromiso con los objetivos (al presupuestar).....	25	15	60
13. Falta de imaginación e innovación (al presupuestar).....	15	25	60