

27

CONSIDERACIONES

**SOBRE EL PROCESO PRESUPUESTARIO DESDE LA
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS UNIVERSIDADES
CUBANAS**

CONSIDERACIONES

SOBRE EL PROCESO PRESUPUESTARIO DESDE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS

THEORETICAL CONSIDERATIONS ON THE IMPROVEMENT OF THE BUDGET PROCESS FROM THE ADMINISTRATIVE DIMENSION OF MANAGEMENT IN CUBAN UNIVERSITIES

Edelmis Chapis-Cabrera¹

Email: eccabrera@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8359-6273>

Milagros de la Caridad Mata-Varela¹

Email: mmata@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2394-5990>

Dunia García-Lorenzo¹

Email: dgarcia@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9952-2172>

¹Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Chapis-Cabrera, E., Mata-Varela, M.C., & García-Lorenzo, D. (2025). Consideraciones sobre el proceso presupuestario desde la dimensión administrativa en las universidades cubanas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 8(2), 265-273.

RESUMEN

A pesar de que la gestión educativa ha evolucionado en el tiempo de acuerdo a las necesidades y exigencias de su entorno, contexto y procesos, aún existen dimensiones que han sido poco estudiadas en la gestión universitaria. Una dimensión insuficientemente abordada es la gestión administrativa. El trabajo tiene como propósito reflexionar teóricamente sobre las interrelaciones entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa, que influyen en el mejoramiento de los diferentes servicios económicos y financieros de una universidad. La investigación se basó en el método dialéctico materialista, y aplicó fundamentalmente los métodos histórico lógico, el análisis - síntesis y el método sistémico estructural. Dentro de sus principales resultados se encuentran la identificación de vacíos teóricos, prácticos y metodológicos relacionados en la trilogía proceso presupuestario-gestión administrativa-gestión universitaria en aras del fortalecimiento de los procesos sustantivos de una universidad, a partir de la definición de servicios que involucran tanto a los administrativos, directivos, profesores y alumnos, como a la sociedad y entorno universitario. La pertinencia de la investigación destaca desde el propio plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, específicamente con el eje estratégico relacionado con el potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, el cual recoge dentro de los objetivos específicos aspectos que constituyen las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana.

Palabras clave:

Gestión, administración, educación superior, proceso presupuestario, universidad.

ABSTRACT

Although educational management has evolved over time according to the needs and demands of its environment, context and processes, there are still dimensions that have been little studied in university management. An insufficiently studied dimension is administrative management. The purpose of the work is to reflect theoretically on the interrelationships between the budget process and administrative management, which influence the improvement of the different economic and financial services of a university. The research was based on the materialist dialectical method, and fundamentally applied the historical-logical methods, analysis - synthesis and the structural systemic method. Among its main results are the identification of theoretical, practical and methodological gaps related to the trilogy of budgetary process-administrative management-university management in order to strengthen the substantive processes of a university, based on the definition of services that involve both to administrators, managers, teachers and students, as well as to society and the university environment. The relevance of research stands out from the national economic and social development plan itself until 2030, specifically with the strategic axis related to human potential, science, technology and innovation, which includes within the specific objectives aspects that constitute the bases for the improvement of Cuban higher education.

Keywords:

Management, administration, higher education, budget process, university

INTRODUCCION

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la gestión universitaria, que tienen como fin lograr la sostenibilidad y desarrollo de las universidades ante la globalización del mercado. Las universidades requieren una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que les permita adaptarse a los continuos cambios del entorno. Al respecto Saborido Loidi (2020), Ministro de Educación Superior de Cuba durante el periodo 2018-2022, comenta sobre, la necesidad de la integración económica, social, ambiental y cultural del desarrollo en las universidades, aspecto este que debe acompañarse por la interdisciplinariedad y armonización de los procesos universitarios de formación, investigación y extensión, en función del desarrollo sostenible e inclusivo de las naciones.

En las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, emanados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y ratificados en el octavo, se encuentra el eje estratégico relacionado con el potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, el cual recoge dentro de los objetivos específicos aspectos que constituyen las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana. Para lograr este propósito una de las alternativas valoradas por el Ministerio de Educación Superior (MES) es mejorar la gestión universitaria, con enfoque hacia la gestión de la calidad. En la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, el objetivo No.4 trata la necesidad de lograr una educación de calidad, inclusiva e igualitaria a todos los niveles de enseñanza (Cordero López & Núñez Rodena, 2020).

En consecuencia, la necesidad de la calidad (factor externo) unido a la escasez de recursos económicos (factor interno) en las Instituciones de Educación Superior (IES), son algunos de los retos que afrontan hoy la educación superior en Cuba.

Los autores Lauchy Sañudo & Acosta Chang (2016); y Pérez Fernández (2023), consideran indispensable incorporar a estos estudios el enfoque de eficiencia, efectividad y las modernas técnicas de gestión que contribuyen al proceso de toma de decisiones.

Otros autores aseveran que los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros, deben concebirse como un proceso único e integrado que favorezca la gestión en las universidades y que se anticipen a los cambios del entorno, que propicien, además, la inserción de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en una transformación en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social.

En este contexto se inserta el presente trabajo, en aras de contar con marcos analíticos sólidos para los estudios del mundo universitario, sus procesos y la administración eficiente del presupuesto como parte importante dentro

de la dimensión administrativa de la gestión en las universidades cubanas.

DESARROLLO

Uno de los principales problemas que atraviesan las organizaciones cuando no se evalúan y mejoran los procesos administrativos es justamente que los demás procesos se ven limitados, afectando los índices de productividad, calidad de la gestión y la eficiencia del talento humano.

Sin embargo, la gestión administrativa como proceso y concepto se ha transformado en base a los aspectos de la vida o grupos sociales y de conjunto con los términos que lo integran como organización, liderazgo, estructura y habilidades (Mendoza Briones, 2017).

Específicamente en las IES, la administración universitaria ha alcanzado cambios sustanciales en sus sistemas y actitudes administrativas: por una parte, se ha avanzado hacia una desconcentración funcional y administrativa, buscando que las instancias asuman plenamente sus funciones, y por otra, la comunidad exige permanentemente esfuerzos adicionales para simplificar los procedimientos, los tiempos y las conductas, con el ánimo de facilitar el trabajo académico en general, haciéndose necesario que los actores participen y se identifiquen con un modelo institucional de gestión, donde conocerlo propicia el compromiso y la claridad acerca del qué y el para qué de la participación y el reconocimiento de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria como parte importante del proceso.

Actualmente, Cuba precisa alcanzar un elevado impacto en el avance hacia el cumplimiento de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, en lo cual las IES juegan un rol importante, al depender de estas instituciones la implementación y generalización de los principios del Sistema de Gestión de Gobierno basado en la Ciencia y la Innovación.

Los retos antes mencionados, imponen a las IES la introducción de cambios en su gestión, a partir de asumir enfoques aplicados con éxito en el sector empresarial. Algunos criterios autorales y aplicados al ámbito universitario, destacan el enfoque de dirección estratégica, la dirección por objetivos y la dirección por valores, aplicados desde la década de los años 90. Sin embargo, existen otros estudios y materializados en este sector desde comienzos del siglo XXI, como es el caso del enfoque hacia procesos, el enfoque de mejora continua, enfoque de gestión de calidad y el control interno como sistema centrado en el enfoque de gestión de riesgos.

Esto permite a las autoras de la investigación considerar, que la gestión en las IES adquiere un carácter holístico, debido a la mirada totalizadora de este proceso de gestión con la integración de múltiples procesos como un

todo integrado y global. La gestión universitaria permite integrar los procesos sustantivos y los administrativos en pro de lograr una gestión eficiente, eficaz y efectiva.

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. En dicha gestión, para Mendoza Briones (2017), la innovación tiene un papel preponderante pues resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas con el fin de ser más eficiente, alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo.

La función administrativa para Chiavenato (2020), es la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los mismos, o sea la organización se transforma en un espacio que valoriza no solo lo tangible, sino también la creación, para el perfeccionamiento de la organización, su operación y funcionalidad, aspectos estos con los que concuerdan.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa para Ramírez Cardona (2016), propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal, como material. *“Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas”* (Lino, 2014)

El proceso administrativo según Cruz & Jiménez (2013), es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos problemas de organización, dirección y la solución a esto es tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros.

Diversos autores han escrito sobre los procesos que conforman la gestión administrativa. En su desarrollo contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

Como se observa en la tabla 1, durante más de 20 años no es mucha la diferencia entre ellos, de hecho, de los autores que se presentan, se incorpora alguna diferencia en la denominación de los procesos administrativos en 2013 y otros en 2017 y 2018.

Tabla 1. Resumen de los modelos de procesos de la administración.

Autores	Procesos	Definición
Stoner et al. (1996)	Planificación	Establece metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
	Organización	Ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.
	Dirección	Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
	Control	segura que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.
Chiavenato (2006)	Planificación	Define los objetivos para el futuro desempeño organizacional.
	Organización	Asigna tareas y los recursos necesarios a los equipos o departamentos de la empresa
	Dirección	Motiva a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales.
	Control	Monitorea las actividades para mantener la organización en el camino correcto.
Ospina (2010)	Planificación	Indica el norte o dirección que las diferentes organizaciones deben tener para poder responder a los cambios.
	Organización	Establece la estructura compuesta por jerarquías.
	Dirección	Establece mandos de autoridad.
	Control	Evalúa el cumplimiento de las políticas establecidas en la etapa de planeación.
Hernández & Rodríguez (2012)	Planificación	Proyección impresa de la acción, toma en cuenta la información del pasado de la empresa y del entorno.
	Organización	Divide las funciones por áreas y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada.
	Dirección	Direcciona a los miembros hacia las metas conforme a las estrategias de la organización.
	Control	Evalúa los resultados de una empresa conforme a lo planteado.

Robbins et al. (2013)	Planear	Define los objetivos, las metas y planes estratégicos.
	Organizar	Indica a los gerentes a desarrollar o cambiar la estructura de la organización.
	Liderar	Dirige al personal a las diferentes áreas a un fin determinado.
	Controlar	Vigila las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y corregir desviaciones importantes.
Wehrich et al. (2017)	Planeación	Comprende la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos.
	Organizar	Sistema formal de funciones o puestos.
	Integrar	Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización
	Dirigir	Influye en las personas para que contribuyan en las metas de la empresa.
	Controlar	Asegura que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos.
Bueno Blanco et al. (2018)	Planeación	Determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige una empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor posibilidad de éxito.
	Organización	Lograr que actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes.
	Coordinación	Sincronización en cada uno de los elementos de la organización.
	Integración del personal	Análisis de los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros
	Dirección	Guiar a los trabajadores para que ejecuten de manera eficiente las actividades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, tomar decisiones.
	Control	Evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas, para corregir errores y retroalimentar, con el fin de que lo planeado se ponga en práctica.

Fuente: Tomado de Bazurto Macías et al. (2021).

En sentido general, al analizar diferentes definiciones aportadas, se identifican un grupo de aspectos relevantes que distinguen a la actual gestión universitaria, dos de estos guardan relación con la presente investigación, a saber: a) el reconocimiento de la gestión universitaria como un proceso que se debe desarrollar de forma integrada; b) la necesidad de gestionar de forma eficiente y eficaz las universidades, asociado al uso óptimo de los recursos.

En el contexto universitario, la gestión administrativa conforma un sistema cuyas acciones inciden en otros procesos y a su vez se alimenta de ellos.

Al profundizarse estos aspectos en la literatura consultada, se encontraron referencias a la necesidad de implementación de enfoques de gestión en las IES, en el orden organizativo y económico, que al ser integrados favorecen el cumplimiento de su misión ante las exigencias de la sociedad. Se distingue a su vez, en estos aspectos, la visión integradora de la gestión universitaria que necesita de enfoques de gestión para poder desarrollarse.

Asimismo, otra tendencia actual y manifiesta en la educación superior está relacionada con la integración de enfoques de gestión en función de la gestión de la calidad universitaria. Existen características dentro de los enfoques de gestión de la calidad en las IES según Pérez Fernández (2023), débilmente tratados entre los que destaca responsabilidad social universitaria, enfoque al cliente, análisis económico y herramientas para evaluar los riesgos, todo ello realizado a partir de la revisión de 90

resultados de investigaciones, comprendidas en el periodo 1990-2021.

La búsqueda constante de la calidad en los procesos y productos de la educación superior, impone un cambio en la gestión, concebida como un proceso único que integra en su desarrollo procesos sustantivos como la enseñanza-aprendizaje, la investigación científica, la extensión universitaria, económico-financieros entre otros. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011), abarca cuatro dimensiones la gestión educativa, dígase, institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Las dos primeras dimensiones citadas, para Rodríguez Poo et al. (2021), son consideradas dimensiones de la gestión estratégica pues no solo se ocupa de gestionar datos de valor estratégico para la organización sino también le agrega valor, ofreciendo una información que apoya la toma de decisiones en varios procesos sustantivos de la institución, de aquí la importancia de trabajar una de ellas en esta investigación, la dimensión administrativa.

La dimensión administrativa abarca todas las funciones, acciones y estrategias relacionadas con el manejo de los recursos disponibles (humanos, materiales, económicos y tiempo), con vista a su obtención, distribución, articulación y optimización. Abarca la información relacionada con todos los miembros de la organización, así como el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las

funciones, con el propósito de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como parte importante de la gestión universitaria la dimensión administrativa destaca por el manejo eficiente de los recursos disponibles y donde el financiamiento estatal es lo distintivo. Sin embargo, la universidad cubana cuenta con otras y diversas fuentes autorizadas como importante complemento a la ejecución de sus gastos.

Todas las IES en Cuba son estatales y sus propias características, según Espi Lacomba et al. (2018), hacen que su modelo de financiamiento contenga singularidades con respecto a otros países, no así con el resto de las unidades presupuestadas. El modelo cubano contiene un presupuesto en el que se plantean los gastos a incurrir en el año fiscal, así como los ingresos previstos por el servicio social no mercantil de la educación.

A pesar de las características y singularidades del proceso presupuestario en las universidades cubanas, el mismo se rige por las normativas y regulaciones vigentes para el sector público, y le son comunes además, las limitantes planteadas y manifiestas en el resto de las unidades presupuestadas cubanas, por lo que existe el reconocimiento en la teoría y en la praxis de que son las propias entidades las encargadas de establecer e implementar procedimientos para la evaluación, el análisis y la mejora del desempeño del proceso presupuestario.

El Manual Finanzas al Día, especifica las tareas y contenidos a desarrollar en cada una de las fases del proceso presupuestario. Los artículos disponen las metodologías e incluso especifican que el informe de evaluación del presupuesto debe reflejar el análisis periódico de su ejecución. Sin embargo, este manual no concibe una alternativa que oriente cómo realizar la evaluación integral del proceso presupuestario, a través de un instrumento e indicadores que contemplen cada una de las fases y del proceso en general con la inclusión de todas las variables de control exigidas actualmente.

La resolución No.254/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios, derogada en el año 2014 por la resolución 371, establece con periodicidad anual la metodología para la elaboración de los anteproyectos de Presupuesto, las instrucciones tanto de carácter general como específico para la confección de cada uno de los modelos que la integran; a pesar de ello, no se incluye una herramienta que permita el análisis y la valoración de este proceso a través de su ciclo de vida.

El capítulo nueve de la resolución anteriormente citada, establece el contenido del informe valorativo; este informe debe contener una evaluación del deterioro o mejora del resultado presupuestario planificado con relación al período anterior, según corresponda, así como las causas que inciden en el resultado presupuestario de la entidad. Además, debe reflejar el cumplimiento de las directivas generales y específicas, emitidas por los

niveles superiores de dirección, para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto del Estado.

La resolución No. 127/2020, derogada por las resoluciones 17/2021 y 39/2022, del Ministerio de Finanzas y Precios, aprueba la metodología para la notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del Presupuesto del Estado con carácter de ley para las unidades presupuestadas.

El Decreto Ley No. 192, del Consejo de Estado, en los artículos: 11, 17, 23 y 29, desarrolla las tareas y contenidos de las fases del proceso presupuestario, pero no se especifica cómo proceder a la evaluación integral de este proceso.

El estado del arte sobre el proceso presupuestario en el sector público evidencia que su desarrollo terminológico ha estado influenciado por las necesidades particulares de cada uno de los países. En Iberoamérica existe un relativo desarrollo al respecto, entre ellos destacan países como España, Chile, Argentina, México, Colombia y Cuba, autores con valiosos resultados en la evaluación de la actividad presupuestaria, otros tienen aportes importantes en cuanto a indicadores de gestión económica en general, pero adolecen de valoraciones y enfoque integral.

Otros autores han trabajado los indicadores de evaluación presupuestaria, pero no dejan explícitamente referido cómo proceder para evaluar integralmente el proceso presupuestario a través de sus fases. De igual forma, las investigadoras, elaboraron una metodología para la evaluación del proceso presupuestario; sin embargo, no contemplan la evaluación integral del mismo a través de sus fases.

Particularmente en la academia cubana se destacan las investigaciones realizadas por instituciones como (Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (2004) y de autores destacados de las ciencias económicas y contables como Del Toro Ríos (2019), que han realizado importantes aportes relacionados con la evaluación del proceso presupuestario público, con propuestas de indicadores para evaluar la gestión universitaria desde un enfoque microeconómico; las tareas y contenidos de las fases del proceso presupuestario; metodología para ejecutar las fases del proceso presupuestario; fundamentos teóricos-metodológicos de la presupuestación y la evaluación presupuestaria desde los sub-procesos, sin embargo, no han tratado con total profundidad su evaluación, a través del ciclo de vida, en particular en las unidades presupuestadas.

Otros autores caracterizan la gestión institucional, administrativa y académica en las IES de América Latina enfatizando en el diseño y puesta en práctica de modelos y abordajes holísticos, participativos y sometidos a permanente revisión, unido a la tan necesaria superación de las principales deficiencias de la gestión tradicional predominante; también la gestión en las IES está orientada a la calidad y la integración de los procesos, siendo una prioridad en las proyecciones de trabajo del Ministerio de

Educación Superior en Cuba. Conjuntamente, Pérez Fernández (2023), propone un sistema de gestión para la calidad universitaria que integra la dirección estratégica, el enfoque a procesos universitarios y el sistema de control interno en correspondencia con las demandas en este sector.

Furniel Furniel (2015), expone también, una metodología para la evaluación integral del proceso presupuestario validado por el criterio de expertos y aplicado al sector educacional, que es retomado en esta investigación de conjunto con otros trabajos, dígase Capote Pérez (2021); y Lasval Núñez (2022), insertados todos en la educación superior de Ecuador y Cuba, pero que aún no incluyen parámetros medibles y exigidos actualmente por el MES en sus actividades de control al presupuesto.

Estos trabajos destacan por el empleo de un sistema de indicadores que miden la integralidad del proceso presupuestario. Una experiencia interesante resulta la del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - Icfes, que ha coordinado la elaboración de diversas propuestas de sistemas de indicadores, donde el objetivo básico de los mismos es lograr que la asignación presupuestal a las instituciones en aras de ampliar cobertura, mejorar la calidad y la eficiencia según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Sistema de indicadores de gestión de la calidad.

Indicadores	Fórmulas de cálculo
De resultados	
Tasa de admisiones	
Tasa de egreso	
Relación profesor/alumno	
% profesores de tiempo completo	
Esfuerzo investigativo	
Eficiencia	
Indicador Global de productividad	
Indicador de Costos de Operación	
Eficiencia Administrativa	Número funcionarios técnicos encargados ejecución plan= Número de personas beneficiarias plan inversión/Productividad media funcionarios
Asignación de recursos públicos o financieros	
Oferta Académica	Absorción de demanda: Crecimiento de cupos ofrecidos Alumnos matriculados por primera vez Cobertura: Crecimiento total de matriculados en un período académico. Programas académicos ofrecidos por la institución Producción efectiva: Número de graduados al año.
Eficiencia docente y administrativa	Alumnos por docente en T.C. (crecimiento institucional). Alumnos por servidores administrativos (crecimiento institucional). (crecimiento institucional)
Gestión financiera y esfuerzo fiscal	
Complejidad institucional	No. programas de pregrado y posgrado. Alumnos matriculados. Docentes equivalentes a tiempo completo. Servidores administrativos. Cualificación de docentes por títulos académicos. No. producciones académicas. No. Estudiantes con alto rendimiento académico.
Calidad institucional	Alumnos graduados. Número de Investigaciones. No. premios y reconocimientos. Número de patentes, Índice ocupación egresados. Escalas remuneración profesional. Proporción de docentes con maestría y doctorado

Fuente: Elaborado a partir de Medina Villegas (2003).

En Cuba el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y su certificación se realiza por el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior que forma parte del Sistema Universitario de Programas de Acreditación.

Trabaja con seis variables de calidad, dígase, contexto institucional, gestión de los recursos humanos, formación del profesional de pregrado, interacción social, infraestructura y gestión de los recursos e impacto. En la determinación de los indicadores y criterios de evaluación precisados para cada variable, se han seleccionado aquellos elementos que caracterizan la variable de un modo esencial, procurando su generalización y sistematización y que se resumen en la tabla 3.

Tabla 3. Indicadores por variables de calidad.

Variable	Indicador
Contexto institucional	Sistema de Gestión
	Misión y diseño Estratégico
	Relaciones intra, interuniversitarias y con otras entidades
	Sistema de bienestar institucional y de apoyo al estudiante
Gestión de los recursos humanos	Cultura organizacional
	Formación y desarrollo de los recursos humanos
	Política de cuadros
Formación del profesional de pregrado	Labor educativa
	Gestión para la formación profesional en los diferentes escenarios
	Estudiantes
Interacción social	Investigación científica
	Posgrado
	Proyección comunitaria
Infraestructura y gestión de los recursos	Aseguramiento de las actividades sustantivas
	Recursos informáticos
	Aseguramiento a la residencia estudiantil
	Aseguramiento a la vitalidad de la institución
	Recursos y desempeño de la actividad económico - financiera
Impacto social	Calidad del graduado
	Superación
	Calidad de la labor comunitaria
	Resultados de tareas de impacto socioeconómico, cultural y político
	Liderazgo de la universidad
	Calidad de los servicios

Fuente: Elaborado a partir de Junta de Acreditación Nacional de Cuba (2018).

También, los autores Rodríguez Poo et al. (2021), trabajan las diferentes dimensiones de la gestión universitaria y retoma de la Unesco indicadores para evaluar la dimensión administrativa por componentes, dígase, manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, tiempo, seguridad e higiene, control de la información, cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2011).

Todos estos elementos citados críticamente ponen al descubierto limitaciones en el proceso presupuestario y su tratamiento dentro de la educación superior cubana, claves todos dentro de la economía y extensibles al sector público en general.

CONCLUSIONES

Se evidencia insuficiente sistematicidad del análisis y evaluación del proceso presupuestario en el sector público, con fuerza en la educación superior y desprovisto de integralidad, de manera que posibilite al Ministerio de Finanzas

y Precios (MFP) establecer políticas y estrategias a nivel sectorial en aras de cumplimentar con las nuevas demandas del país.

Se comprobó la limitada concepción del presupuesto como proceso y su gestión como eje central de la dimensión administrativa en la gestión universitaria y que da al traste con la calidad de los procesos universitarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazurto Macías, Y. V., Lucio Pinargote, W. P., Flores Urbáez, M. J., & Bravo Giler, M. A. (2021). Metodología cualitativa para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones de educación superior. *ECA Sinergia*, 12(1), 14-26. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588566096002/html/>
- Capote Pérez, I. M. (2021). *Evaluación del proceso presupuestario en las universidades cubanas: Caso de estudio Universidad de Cienfuegos período 2016-2020*. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros. (2004). *Administración financiera del Estado cubano*. UH.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana de España S. L.
- Cordero López, J. C., & Nuñez Rodena, R. (2020). *Diseño de sistema de gestión de calidad según ISO 21001:2018 para mejora continua*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio Loyola.
- Cruz, J., & Jiménez, V. (2013). Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control. *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-y-control>
- Del Toro Ríos, J. C. (2019). *Implementación del sistema de contabilidad gubernamental en el sector gobierno en Cuba*. (Tesis Doctoral). Universidad de La Habana.
- Espi Lacomba, N., Díaz, L., & Tituaña, J. (2018). Gestión universitaria sostenible para la excelencia organizacional. *Revista de ciencia, tecnología e innovación*, 2(1), 57-73. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/holopraxis/article/view/3121>
- Junta de Acreditación Nacional de Cuba. (2018). *Manual de implementación para los procesos de evaluación externa a las Instituciones de Educación Superior (SEA-IES)*. Ministerio de Educación Superior.
- Lasval Nuñez, K. L. (2022). *Evaluación del proceso presupuestario en las Universidades Cubanas. Estudio de caso: Universidad de Cienfuegos período 2016-2021*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Lauchy Sañudo, A., & Acosta Chang, E. M. (2016). *Indicadores de la eficiencia económico-financiera en la gestión del gasto público del MES de Cuba*. (Ponencia). X Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana, Cuba.
- Lino, R. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa*. La Libertad.
- Medina Villegas, C. (2003). *Indicadores de gestión administrativa requeridos por la Universidad Autónoma de Manizales*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB.
- Mendoza Briones, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de la Ciencia*, 3(2), 947-964. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6325898.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Pérez Fernández, D. R., Urquiola Sánchez, O., & Alpízar Fernández, R. (2021). *Ponencia: Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Universidad de Cienfuegos*. (Ponencia). Conferencia Científica Internacional. X Seminario Internacional de Docencia Universitaria, Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Ramírez Cardona, C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. ECOE Ediciones.
- Rodríguez Poo, M., Díaz Pérez, M., & Pulido Díaz, A. (2021). Gestión universitaria y de información en el diseño de servicios de información científico tecnológicos. *Mendive*, 19(3), 970-981. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2636>
- Saborido Loidi, J. R. (2020). Universidad y Desarrollo sostenible. Visión de Cuba. (Conferencia). 12do Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana, Cuba.