

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
Sede: "Oscar Lucero Moya"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad
y Finanzas

Título: Propuesta de reorganización de la
administración financiera en la Universidad de Holguín.

Autora: Danelis Mora Lores

Tutora: MSc. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez
Consultante: MSc. Nuvia Artigas Alamarales

Holguín, 2016

Agradecimientos

Agradezco primeramente a mis padres que han dado todo su esfuerzo y por verme brindado su apoyo incondicional para que yo ahora este culminado esta parte de mi vida tan importante y a mi novio que me apoyo mucho en este momento.

Agradezco a todas las personas que mostraron su apoyo incondicional y a la Dirección Económica por la atención prestada.

RESUMEN

El propósito de este estudio es desarrollar una propuesta de reorganización de la Administración Financiera en la Universidad de Holguín, para contribuir al perfeccionamiento de sus funciones, según las características de la universidad integrada, partiendo de los Lineamientos de la Política Económica que inciden en la Gestión Económica Financiera del MES y cómo influyen en los procesos de la Universidad de Holguín. Se aplicó un diagnóstico al Departamento de Finanzas, fueron analizados los documentos normativos que rigen la administración financiera y aplicadas técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista a informantes claves. Los resultados revelan que a raíz de la integración, la institución cuenta con una nueva estructura económica y los procesos se ejecutan de forma centralizada en la sede “Oscar Lucero Moya,” con sus respectivas funciones en el resto de las sedes. Se propone la reorganización de los procedimientos en ambas monedas CUP y CUC, así como las operaciones de la caja y banco, para que los mismos fluyan de forma coherente, ordenada y sistemática, con la mayor rapidez y transparencia posible, lo que se traduce en eficiencia y eficacia.

SUMMARY

The purpose of this study is to develop a proposal of reorganization of the financial administration in the university of Holguín, to contribute to the perfecting of your functions, according to the characteristics of the integrated university, departing from the lineaments of the economic politics they fall in the economic financial step of the MONTH and how bear upon the processes of the Holguín university. It applied to him a diagnosis to the department of financial administration, were analyzed the normative documents that steer the financial administration and applied techniques of investigation as the inquiry and the interview to informing keys. The results reveal that as a result of the integration, the institution counts with a new economic structure and the processes are executed of form centralized in the “Oscar Lucero Moya seat,” with your respective functions in the remainder of the seats. Proposes the reorganization of the procedures in both mint CUP and CUC, as well as the operations of the box and bench, in order that the same flows in a coherent way, tidy and systematic, with the major rapidity and possible transparency, which it translates in efficiency and efficacy.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: SUSTENTOS TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Conceptos Generales sobre Administración Financiera	7
1.2 Lineamientos de la Política Económica que inciden en los procesos financieros de los centros de educación superior.....	15
1.3 Funcionamiento del Modelo de Gestión Económica Financiera del MES:.....	17
Sistema presupuestario en las Universidades de Cuba:.....	17
CAPITULO 2: PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.....	22
2.1 Descripción del procedimiento propuesto	22
2.2 Etapa I: Caracterización de la entidad.....	25
2.3 Etapa II: Estudio de campo	34
2.4 ETAPA III: Reorganización propuesta.....	45
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO	1

INTRODUCCIÓN

El llamado del VI congreso del Partido Comunista de Cuba enfatiza la importancia de la planificación económica centralizada y el control sistemático del Estado, el Gobierno y sus instituciones para garantizar el funcionamiento eficiente de los sistemas. Así los lineamientos que rigen la política económica establecen que esta, en la nueva etapa, se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación y no el mercado.

Según dichos lineamientos el sistema presupuestario cumple funciones estatales y de gobierno, de servicio de salud y educación. Asimismo se reducirá el número mínimo de estas unidades presupuestadas de forma que garanticen el cumplimiento de las funciones asignadas, en este sentido prima el criterio del máximo ahorro del presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros, garantizando un servicio eficiente y de calidad.

La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros: la rentabilidad y la liquidez. Esta área de la administración, que cuida de los recursos financieros de la empresa, se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos monetarios. Por su parte, el control permite conocer si los resultados satisfacen los objetivos trazados, de ahí que el vínculo entre la planificación y el control garantice que las actividades reales se ajusten a las planeadas.

En las instituciones de Educación Superior en Cuba, la administración financiera se analiza como un sistema de Gestión Económica Financiera confeccionado por el Ministerio de Educación Superior, donde el registro contable de las operaciones que se producen en las entidades responde a procedimientos y normas, establecidas para cada una de las actividades que se desarrollan. Estas operaciones se deben registrar de forma coherente, sistemática y ordenada, lo que posibilita su realización, con mayor rapidez y transparencia.

Como parte del perfeccionamiento de la educación superior cubana, con el propósito de aumentar su calidad y la racionalidad en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros, Según el acuerdo NO. 7599 del Consejo de Ministro, fechado 2 de agosto del 2014 se decide, en septiembre del 2015, integrar los centros de estudio del Nivel Superior de la provincia de Holguín.

La Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, adscriptas al Ministerio de Educación, y la Facultad de Cultura Física de Holguín, subordinada a la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, adscrita al Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, se integran en la hoy Unidad Presupuestada Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, en lo sucesivo: Universidad de Holguín, institución encargada de la formación de profesionales competentes en el cumplimiento de sus actividades laborales.

En la Dirección de Economía se aglutinan actividades funcionales donde se reciben los datos primarios de las operaciones materiales y financieras que se producen en el centro. A raíz de la integración esta se reestructura en la sede “Oscar Lucero Moya” y se crean dos Departamentos, uno de Contabilidad y otro de Administración Financiera que centra toda la planificación y ejecución de presupuesto y plan de la economía en la universidad integrada. Al realizar un análisis preliminar de la administración financiera en la Universidad de Holguín se ha podido detectar una serie de problemáticas asociadas a las nuevas características de la institución:

- La elaboración de los anteproyectos de presupuestos se realizó en las diferentes unidades presupuestadas que existían de manera independiente, por lo que al integrarse los procesos no todas las demandas planificadas tienen respaldo financiero.

- El presupuesto asignado para el año 2016, no es la suma de los tres anteproyectos de presupuestos, por lo que la disponibilidad financiera es limitada.
- La cultura organizacional de las tres instituciones de educación superior que se integran es diferente, por lo que los procesos económicos, aunque se sustentan en las legislaciones vigentes, se realizan de maneras diferentes.
- Las demandas de recursos y servicios están latentes en las cuatro sedes, pero la compra, facturación y pago de los mismos, se realizan de manera centralizada en la sede Oscar Lucero Moya.
- La cultura económica de los directivos es insuficiente para planificar de antemano sus necesidades y administrar de manera eficiente los recursos financieros puestos a su disposición.
- El funcionamiento de las áreas de finanzas provenientes de ministerios diferentes no favorecen la homogeneidad de las informaciones necesarias para la toma de decisiones.
- En reiteradas ocasiones las cajas pagadoras no cuentan con efectivo para respaldar las dietas y pagos menores que en la caja central se realiza.
- No se realizan conciliaciones entre el área de finanzas y las cajas de cada sede.
- Existen insatisfacciones de los clientes internos y externos con las demoras en pagos de recursos y servicios.

Atendiendo a estos criterios se formula como **problema social**: a raíz de la integración de los centros de educación superior en el municipio Holguín, La ausencia de procedimientos uniformes para realizar las actividades y el desconocimiento de las legislaciones vigentes en el MES, limitan el desarrollo de una administración financiera con calidad y eficiencia en los procesos claves de las finanzas.

Por todo lo anteriormente expuesto se formula el siguiente **problema científico**:
¿Cómo reorganizar la administración financiera de la Universidad de Holguín que responda a los procesos claves con la eficiencia y calidad que el proceso demanda?
Para ello se considera **objeto de estudio**: la gestión económico financiera en la Universidad de Holguín.

Con vistas a solucionar la problemática planteada, se propone como **objetivo** de la investigación: Desarrollar una propuesta de reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín para la reestructuración de los procesos acorde a la universidad integrada.

Se delimita como **campo de acción**: La administración financiera en la Universidad de Holguín.

Se plantea la siguiente **Hipótesis**:

Si se reorganizan los procedimientos del departamento de finanzas de la Universidad de Holguín, acorde a la nueva realidad de universidad integrada, y a las nuevas regulaciones vigentes, se obtendrá una adecuada y eficiente gestión económico financiera, que responda a los procesos claves de la misma.

Tareas

- 1 Análisis del marco-teórico conceptual de la administración financiera.
- 2 Realizar un diagnóstico al funcionamiento actual de la administración financiera en la Universidad de Holguín.
- 3 Proponer la reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín con los procedimientos asociados.

Métodos teóricos:

El histórico-lógico en el análisis del proceso evolutivo de la administración financiera para la comprensión lógica de sus conexiones internas y su contextualización en el Modelo de Gestión Económico Financiera del MES.

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Método de Abstracción: para la elaboración de la metodología de la investigación.

Sistémico-estructural para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada y en la elaboración del procedimiento.

Métodos empíricos:

Observación: encuestas, entrevistas, observación directa y análisis de documentos para la recopilación de la información.

Medición: En la comprobación de la hipótesis y la veracidad del problema.

La significación práctica del estudio se concreta en la posibilidad de implementación de acciones que constituyen soluciones alternativas para ofrecer respuesta a las necesidades socioeconómicas y a los cambios en el modelo de gestión económica financiero de la Universidad de Holguín en el proceso de integración.

El valor social de la investigación radica en una propuesta de reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín, que contribuirá al perfeccionamiento de los procedimientos en consonancia con las exigencias de la universidad integrada.

La investigación está estructurada en: introducción, donde se caracteriza la problemática y se presenta el diseño de la investigación, el capítulo 1: presentación del marco teórico-referencial de la investigación, el capítulo II que describe el diagnóstico realizado y la propuesta de reestructuración del Departamento de Administración Financiera en la Universidad de Holguín. Así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPITULO 1: SUSTENTOS TEÓRICOS QUE FUNDAMENTAN LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan los fundamentos teóricos más importantes sobre los que se basa esta investigación, que contribuyen al logro del objetivo propuesto. Se abordan elementos sobre la administración financiera, con sus fundamentos teóricos, conceptos y definiciones, se estudian los lineamientos de la política económica que llaman a la buena administración de los presupuestos, se profundiza en el funcionamiento del modelo de gestión económica financiera del Ministerio de Educación Superior y en particular del sistema presupuestario en las universidades cubanas, todo lo cual queda reflejado en la figura 1 que se muestra a continuación:

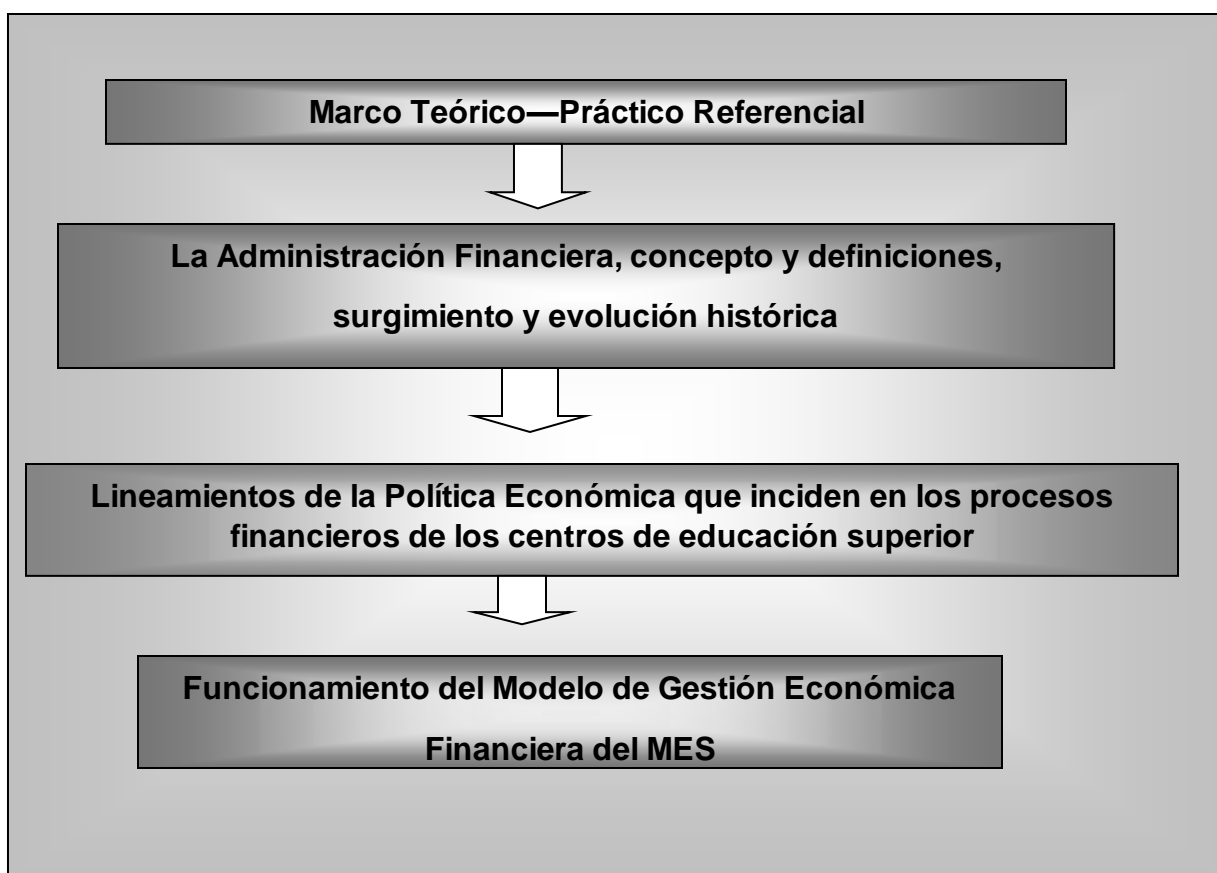


Fig. 1. Representación gráfica del marco teórico.



1.1 Conceptos Generales sobre Administración Financiera

El término finanzas proviene del latín "finís", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. (www://google.com.cu, 2016)

Entonces cabe la pregunta ¿Qué es la administración financiera?, ¿Para qué sirve?

La administración financiera es el campo del conocimiento que estudia la forma en la que los individuos, las empresas y las organizaciones obtienen, distribuyen y utilizan los recursos monetarios durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta los riesgos que conllevan dichos actos.

Las finanzas constituyen uno de los aspectos más importantes dentro de la administración del negocio. Sin una planeación financiera apropiada, una empresa está destinada a fracasar. Administrar el dinero (un activo circulante) es esencial para alcanzar un futuro seguro, tanto para el individuo como para la organización.

1.1.1 Surgimiento y evolución histórica de la administración financiera

La administración financiera es una ciencia nueva que se ha desprendido de la contabilidad, relativamente a principios del siglo pasado. Su estudio se hizo necesario a partir del desarrollo de la actividad del dinero enajenado de la producción y los servicios, particularmente en las bolsas de valores, bancos e instituciones financieras de diverso rango. Las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década del 20 se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

Según Abraham Perdomo la administración aparece desde que el hombre existe en la tierra, sólo que no se le define como tal, encontrándose que cuando el ser humano deja de ser nómada, aparecen las primeras asociaciones a fin de sobrevivir y dividirse el trabajo. Lo anterior da como consecuencia el nacimiento de una organización incipiente. (Perdomo, 1996) La administración clásica nace con los griegos y los romanos cuya aportación se refiere a la organización de tipo social y militar para lograr el poderío en ciertas regiones y, como consecuencia, el control que llevaban del cobro de los impuestos, motivo de la indemnización por gastos de guerra. Por otro lado, la legislación romana fue un aporte en lo referido a la forma de organización de este pueblo, que ha servido de base, para la formulación de las leyes en la mayor parte del mundo.

En la etapa feudal se produce un retroceso en la administración, ya que el señor feudal, se convierte en un administrador incipiente de los bienes que producen sus siervos sobre el consumo de los mismos y además porque es el organizador de los medios de defensa para el propio feudo y de protección hacia sus siervos. Otro antecedente importante lo encontramos en la iglesia- modelo de administración desde épocas remotas- ya que es sabido por todos su auge económico durante el renacimiento al volver a los modelos grecolatinos, pues al manejar sus ingresos en forma eficiente, le permitieron no sólo cubrir sus necesidades, sino financiar a terceros.

En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con la década del 20 del siglo pasado, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de la administración financiera para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial



importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período. Para principios del siglo XX, las finanzas centraban su énfasis sobre la materia legal, consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos. Los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad o a controlar la teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Durante la depresión de los años treinta, las empresas tenían problemas de financiación, quiebras y liquidaciones. Esta situación obligó a centrar el estudio de la administración financiera en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. El objetivo dominante para ellas era la solvencia y reducir el endeudamiento, de modo que se preocupan por la estructura financiera de la empresa. Los abusos cometidos con el endeudamiento, en especial las deudas relacionadas con las empresas tenedoras de servicios públicos, quedaron al descubierto al desplomarse muchas empresas. Estos fracasos, junto con la forma fraudulenta en que fueron tratados numerosos inversionistas, hicieron crecer la demanda de regulaciones. Estas incrementaron la información financiera que las empresas debían dar a conocer, y esto a su vez hizo que el análisis financiero fuera más amplio, ya que el analista podía comparar las condiciones financieras y el desempeño de diversas empresas.

La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. La administración financiera siguió un enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores, no ocurriendo cambios considerables. Se analizaba la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. El gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que suponía un endeudamiento y se prima la liquidez y la solvencia. La era electrónica afectó profundamente los medios que emplean las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el

dinero que se les debe, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario, entre otros. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa.

A mediados de la década del cincuenta adquirieron importancia la planificación y control, y con ello la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa. El administrador financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que permitió la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. La era electrónica afectó profundamente los medios que emplean las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debe, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario, etc. Se idearon modelos de valuación para utilizarse en la toma de decisiones financieras, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales.

En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de investigación operativa e informatización, no sólo para grandes empresas.

La década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la administración financiera de empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la técnica matemática como el instrumento adecuado para el estudio de la economía financiera empresarial.

En la década de 1970 empezaron a aplicarse el modelo de fijación de precios de los activos. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía

importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos. Durante esta década se formula un modelo de fijación de precios de opciones para la evaluación relativa de los derechos financieros. La existencia de un mercado de opciones permite al inversionista establecer una posición protegida y sin riesgos comprando acciones y al mismo tiempo, estableciendo opciones sobre las acciones. En mercados financieros eficientes el rendimiento producido por una posición de este tipo debe ser una tasa libre de riesgos. Si esto es cierto, sería posible establecer fórmulas exactas para valuar distintos tipos de opciones.

En la década de 1980, ha habido importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha colocado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la Gestión Financiera Internacional.

En los años noventa, la administración financiera ha tenido una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades.

Esta se convierte en la base del costo de la oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de operación.

Otra realidad de los 90 es la globalización de la administración financiera. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras.

Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros, volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas, incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financieros.

1.1.2 La administración financiera hoy.

Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general, sin embargo en el tiempo pasado el mismo solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de la caja general de dicha empresa. La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante. Administración-financiera-hombre además la importancia que representan las operaciones de administración financiera internacional es la principal causa por la cual los gerentes financieros ahora deben ocuparse de asumir sus respectivas responsabilidades de dirección general. Estos factores han obligado a las instituciones empresariales un grado de flexibilidad para poder sobrevivir como un medio expuesto a los cambios permanentes. Como bien dijimos, quienes utilizan la administración financiera son los gerentes financieros de cada empresa ya que dicha materia nos explica cómo el mismo se deberá adaptar al cambio para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; estos aspectos tienen mucha influencia en la economía general de una empresa. En

la medida en que los fondos sean asignados en una forma equivocada, el crecimiento de la economía se volverá muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioramiento de toda la empresa en general.

Por su parte, la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad empresarial, así como para también asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus deseos. Quien se encarga de la administración financiera de una empresa mediante la asignación de fondos, ayude a que la empresa se fortalezca en cuanto a su vitalidad y crecimiento en toda la economía de la misma.

El surgimiento y la evolución histórica de las finanzas puede resumirse en:

- Para principios del siglo XX, la administración financiera centraba su énfasis sobre la materia legal (consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos.
- Durante la depresión de los años treinta, en los Estados Unidos de Norteamérica la administración financiera enfatizaron sobre quiebras, reorganizaciones, liquidez de firma y regulaciones gubernamentales sobre los mercados de valores.
- Entre 1940 y 1950, la administración financiera continuaron siendo vistas como un elemento externo sin mayor importancia que la producción y la comercialización.
- A finales de los años cincuenta, se comienzan a desarrollar métodos de análisis financiero y a darle importancia a los estados financieros claves: El balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.
- En los años sesenta, la administración financiera se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital.
- Durante la década de los setenta, se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa.

- Para la década de los ochenta y los noventa, el tópico fue la inflación y su tratamiento financiero, así como los inicios de la agregación de valor.
- En el nuevo milenio, la administración financiera se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes.

Resulta oportuno destacar que la administración financiera se puede considerar una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La administración financiera en la empresa es la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprecisos, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa.

La teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, así como también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo. El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

- Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa -flujos netos de fondos - a fin de generar utilidades futuras.
- Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos costosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural.
- Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo el departamento de contabilidad. A medida que crece la entidad, la importancia de la función financiera

da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado, se presta atención a la evaluación de la posición financiera y a la adquisición de financiamiento a corto plazo.

Cuando la organización se aproxima a gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar los activos fijos y la distribución de las utilidades.

Weston plantea “la comprensión de la naturaleza de la administración financiera y del ambiente en el cual operan las organizaciones de negocios es de gran importancia para cualquier estudio de las finanzas; por tanto una administración financiera adecuada a las necesidades de la empresa ayudará al negocio a proporcionar a los clientes mejores productos a precios razonables, a pagar sueldos y salarios más elevados a sus trabajadores y administradores y otorgar rendimientos más elevados a los inversionistas que aporten el capital necesario para formar y posteriormente operar la empresa.” (J Fred Weston y Brigham F)

Las responsabilidades centrales de los administradores financieros se relacionan con aquellas decisiones que tienen que ver con las inversiones que las empresas deben hacer, la forma en que estos proyectos deberían ser financiados y la forma en que la empresa debe administrar sus recursos existentes a fin de que obtenga el rendimiento más elevado de ellos.

La planeación es la clave del éxito de un administrador financiero. Los planes financieros pueden asumir muchas formas, pero cualquier plan para que sea bueno, debe estar relacionado con los puntos fuertes y débiles que existen en la empresa. Los puntos fuertes deben ser entendidos si han de ser usados para obtener una ventaja adecuada y los puntos débiles deben ser reconocidos si se ha de tomar una acción correctiva.

1.2 Lineamientos de la Política Económica que inciden en los procesos financieros de los centros de educación superior.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba fue analizado el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la evolución para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población. El Pleno del Comité Central del Partido analizará la marcha de la actualización del modelo económico.

Los Lineamientos que más se relacionan con esta investigación son los correspondientes al Capítulo 1 Modelo de Gestión Económica, lineamientos 01; 05; 08; 10; 11 y 12. La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad. El control externo sobre la gestión de las entidades se basará principalmente en mecanismos económico-financieros.

Lineamientos generales.

El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada etc. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. El incremento de las direcciones estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control

Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

Del sistema presupuestado los lineamientos 30 y 33 donde se establecen el cumplimiento de las funciones estatales y de gobierno de las unidades presupuestadas a esta se les definen funciones, misión, atribuciones y obligaciones. Que las unidades presupuestadas logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, la parte de los gastos se aprobará que se financiada por el presupuesto.

De la política Fiscal los lineamientos 56 y 64 deberán contribuir al incremento sostenido de la eficiencia de la economía y de los ingresos al presupuesto del estado, con el propósito de respaldar el gasto público en los niveles planificados y mantener un adecuado equilibrio financiero, tomando en cuenta las particularidades de nuestro modelo económico referente al lineamiento 64 -Los gastos presupuestarios se enmarcarán en las posibilidades reales de recursos financieros que se generen por la economía del país, y su utilización será de forma racional, a fin de garantizar los niveles de actividad planificados sin afectar la calidad.

1.3 Funcionamiento del Modelo de Gestión Económica Financiera del MES: Sistema presupuestario en las Universidades de Cuba:

En el sector presupuestado debe sustentarse fundamentalmente en el cumplimiento de los presupuestos de gastos en pesos cubanos y los presupuestos de ingresos y egresos en divisa, desagregados por áreas organizativas y actividades.

En un modelo de gestión económico-financiero sustentado total o parcialmente por la actividad presupuestada resulta indispensable la existencia de un nivel de detalle del presupuesto y el método de presupuestación para lograr la aplicación del análisis económico de manera eficiente. Otro factor de vital importancia resulta el procedimiento de trabajo analítico de la entidad

Los procedimientos de administración financiera en la educación superior cubana deben diferenciarse de la siguiente forma

- Por tipo de actividad: esfera presupuestada, empresarial y de tratamiento especial
- Por tipo de moneda de los flujos monetarios: CUP y CUC

- Por las particularidades de cada una de las universidades, empresas, entidades de ciencia e innovación tecnológica y otras.

En cada una de las esferas de actividad del MES la administración financiera debe de abarcar las siguientes áreas de acción:

- Tesorería interna.
- Presupuestación financiera.
- Análisis económico – financiero.
- Evaluación financiera de proyectos de inversión.
- Fuentes de financiamiento.

Asimismo, en cada uno de los Centros de Educación Superior debe existir un esquema financiero en CUC que regule la creación, distribución y utilización de fondos centralizados a las diferentes instancias de dirección, con el fin de cubrir gastos comunes a cada unidad organizativa, el apoyo a las áreas deficitarias y el financiamiento de acciones priorizadas para su desarrollo.

Las empresas del MES, en la gestión de su tesorería en CUC, deben aprovechar las oportunidades que brinda el sistema financiero nacional, haciendo uso de los productos y servicios que ofrece cuando sean convenientes. El esquema interno en divisas debe proporcionar una visión y proyección más integrales del comportamiento de los procesos y de la situación de las entidades relacionados con los recursos y disponibilidades, al balancear todas las fuentes externas e internas, así como todos los destinos con independencia de su nominalización previa o no.

1.3.1 Ejecución y control de los presupuestos en CUP.

La desagregación de los presupuestos de gastos en moneda nacional representa el punto de partida para comprometer a cada unidad de base en la utilización eficiente de los recursos presupuestarios, sirviendo de fundamento para los procesos de análisis y control financieros.

En el sector presupuestado la ejecución de los presupuestos de gastos debe realizarse en correspondencia con las regulaciones del Ministerio de Finanzas y

Precios (MFP), y la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MES, a través de cuentas bancarias en pesos cubanos, a donde se transfieren las asignaciones presupuestarias según la programación de pagos planificada.

La elaboración de los presupuestos de gastos debe sustentarse en el método normativo (norma unitaria de gastos), establecido por el MFP para el sector público. Su esencia radica en el cálculo del gasto por epígrafes normados, relacionando las normas unitarias de gastos con el nivel de actividad. Las normas unitarias de gastos, como indicadores financieros, reflejan el gasto por el nivel de actividad tomado para el cálculo. De esta forma se pueden establecer los niveles de gastos óptimos por unidad de actividad en un periodo de tiempo.

Asimismo, la presupuestación de los gastos debe establecerse, teniendo en cuenta las condiciones de cada unidad presupuestada, desagregada de la siguiente forma:

- Por unidades organizativas de cada centros de educación superior u otra unidad presupuestada del MES
- Por proceso y tipo de actividad
- Por partida y elemento del gasto

Tener en consideración la introducción de la técnica de presupuestación base cero para lograr una planificación del presupuesto más eficaz, eficiente y efectivo en cada unidad presupuestada y en la organización en general.

El presupuesto de gastos en pesos cubanos debe corresponderse con las regulaciones para la elaboración del Plan Económico Anual, dirigido por la Dirección de Economía y Planificación del MES, en correspondencia con los lineamientos económicos planteados por el organismo rector de la actividad económica, el Ministerio de Economía y Planificación.

1.3.2 Presupuestación de ingresos y egresos financieros en CUC en el sector presupuestado.

Los presupuestos de ingresos y egresos en divisas en el sector presupuestado deben contener todas las fuentes de ingresos que se prevén y los niveles de gastos a que se destinaran los recursos monetarios generados.

Para la proyección de los ingresos se debe tener en cuenta los niveles alcanzados en periodos anteriores y las proyecciones para el año planificado, así como las directivas de crecimiento que estipulen los niveles de dirección superiores. La presupuestación de ingresos y egresos en CUC debe desagregarse por áreas organizativas dentro de cada unidad presupuestada, por tipo de actividad y por trimestres o meses.

El proceso de presupuestación de ingresos y egresos en CUC debe concebirse como un proceso iterativo y sistemático que comienza con la elaboración del presupuesto anual y debe adaptarse periódicamente a los cambios en la organización y en el entorno. La flexibilidad y objetividad de los presupuestos en CUC son los criterios que garantizan la efectiva utilización de los presupuestos como herramienta de administración financiera.

La presupuestación financiera en el sector empresarial y de autofinanciamiento debe abarcar los flujos de ingresos y egresos proyectados tanto en pesos cubanos convertibles (CUC) como en pesos cubanos (CUP).

La presupuestación financiera en estas entidades debe fundamentarse en la proyección de ventas de bienes y servicios para el período, el estudio del mercado, el análisis de los resultados de periodos anteriores, las directivas de crecimiento requeridas por el Nivel Central del MES y los indicadores deseados de eficiencia económico-financiera.

Los egresos presupuestados deben responder a las prelación de pago definidas por los esquemas financieros en CUC y CUP, implementados en estas entidades.

El proceso de presupuestación de ingresos y egresos debe concebirse como un proceso iterativo y sistemático que comienza con la elaboración del presupuesto anual y debe adaptarse periódicamente a los cambios en la organización y en el

entorno. Para ello, es necesario establecer un sistema de control, análisis y revisión mensual o semanal de los presupuestos de efectivo en ambas monedas.

CAPITULO 2: PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

La Universidad de Holguín, a raíz de la integración se encuentra en proceso de reestructuración, parte de esa integración son los equipos económicos financieros de las sedes, José de la Luz y Caballero, Comandante Manuel Fajardo, Sede Celia Sánchez y Oscar Lucero Moya. En este análisis hay que partir de la siguiente aclaración: los centros integrados no pertenecían a los mismos organismos por lo que fue necesario que el resto de las sedes haya tenido que asumir el sistema de trabajo de la sede Oscar Lucero Moya. A continuación se procede a realizar una breve referencia a la gestión financiera en la sede Manuel Fajardo y la sede José de la Luz y Caballero.

Estas instituciones realizaban sus acciones de finanzas notificando el presupuesto, mediante un anteproyecto que contemplaba los gastos del año anterior. El presupuesto de la sede Comandante Manuel Fajardo era aprobado por el INDER y el de la sede José de la Luz y Caballero, por el MINED, organismo al que pertenecía la institución antes de la integración. Una vez notificado el presupuesto, se llevaba a cabo la desagregación del mismo por áreas.

Para las transacciones ambas sedes usaban los cheques nominativos y las transferencias bancarias. Además de estos procedimientos se realizaban pagos anticipados y el resto de las operaciones financieras propias del Departamento de Contabilidad.

2.1 Descripción del procedimiento propuesto

El procedimiento propuesto para la reorganización de la administración financiera consta de 3 etapas y 7 pasos (figura 2). A continuación se describen cada una de las etapas y pasos propuestos, que contribuyen al logro de una administración financiera con mejores resultados.

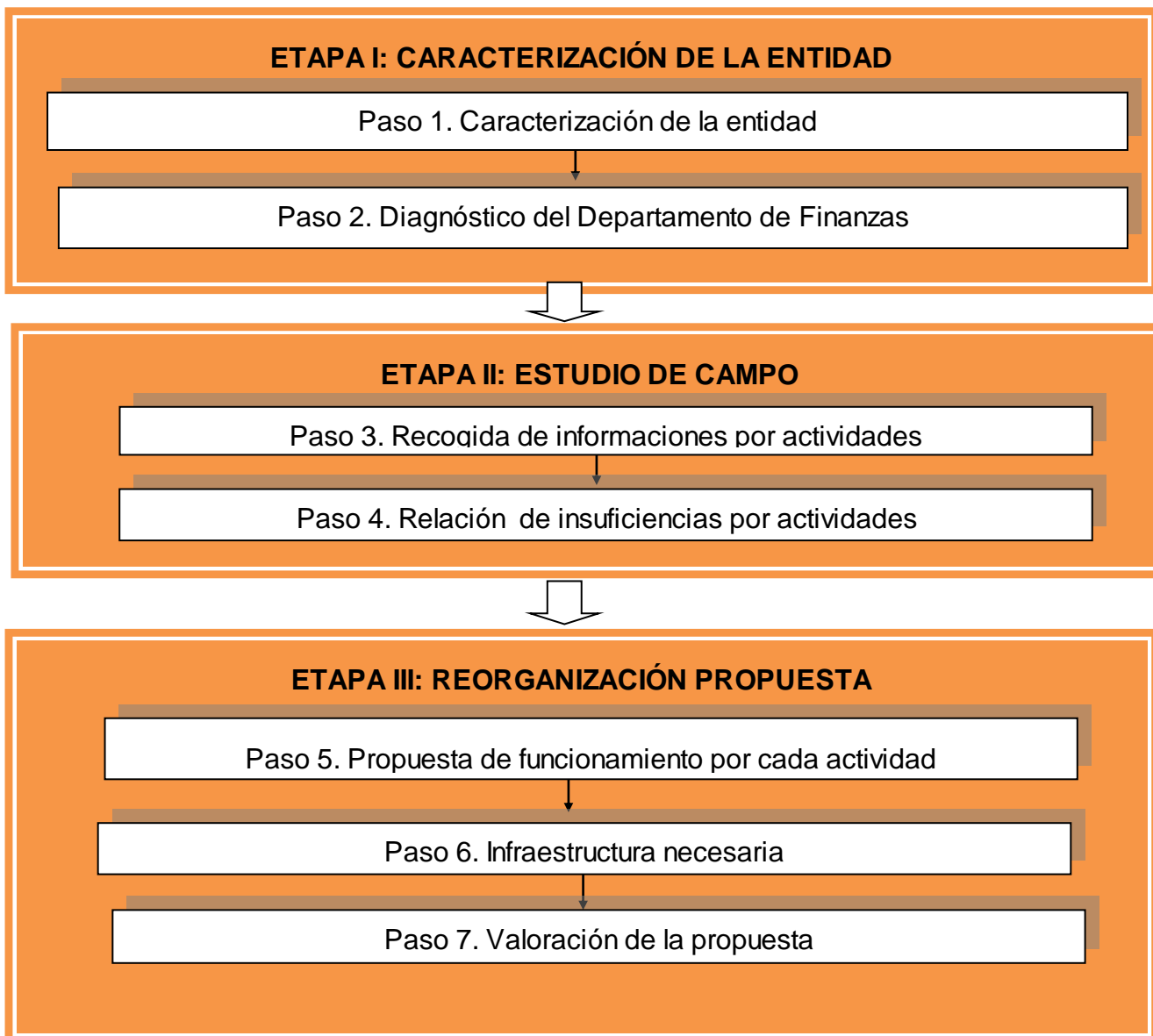


Fig. 2 Representación de los procedimientos propuestos.

Etapa I: Caracterización de la entidad

Objetivo: Realizar una caracterización de la institución, su Dirección Económica, el Departamento de Finanzas y un diagnóstico del mismo que revele es estado actual de la gestión que realiza.

Paso 1. Caracterización de la entidad

- Se caracteriza la Universidad teniendo en cuenta su estructura actual, misión, visión y objetivos.
- Se caracteriza la Dirección Económica a partir de su misión y objetivos con énfasis en el desarrollo de sus funciones en el contexto de la integración de la Universidad.
- Se caracteriza el Departamento de Finanzas a partir de su misión y sus objetivos según las exigencias de la Universidad integrada.

Paso 2. Diagnóstico del Departamento de Finanzas.

Tiene como propósito, evaluar a través de técnicas como la entrevista, el cuestionario, la observación científica y el análisis de documentos (legislaciones vigentes) el estado actual del Departamento de Finanzas en el desarrollo de sus funciones.

Etapa II: Estudio de campo:

Objetivo: Analizar los procedimientos que ejecuta el Departamento de Finanzas en el contexto de la integración de los Centros de Educación Superior en Holguín.

Paso 3. Recogida de información por actividades.

Consiste en la descripción de los principales procedimientos que realiza el Departamento de Finanzas de la Universidad de Holguín.

Paso 4: Relación de insuficiencias por actividades.

Este paso revela, a partir del análisis de los procedimientos y el resultado del diagnóstico aplicado, las principales insuficiencias que presenta el Departamento de Finanzas de la Universidad de Holguín en el desarrollo de sus funciones.

Etapa III: Reorganización propuesta.

Objetivo: Realizar una propuesta de reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín para contribuir al perfeccionamiento de las funciones que ejecuta el Departamento de Finanzas según las exigencias de la nueva Universidad.

Paso 5. Propuesta de funcionamiento por cada actividad

Este paso consiste en la presentación de la propuesta de reorganización de la administración financiera, tomando como base las deficiencias detectadas en pasos anteriores y el criterio de los informantes claves para incidir de forma positiva en el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión financiera en la Universidad de Holguín.

Paso 6. Infraestructura necesaria

Aquí se hace una breve descripción de la infraestructura necesaria para implementar la propuesta de reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín.

Paso 7. Valoración de la propuesta

Este paso consiste en la valoración de la propuesta de reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín, por parte de los especialistas, para su respectiva ejecución.

2.2 Etapa I: Caracterización de la entidad

Paso 1. Caracterización de la Universidad de Holguín.

La Universidad de Holguín es Rectora de la Educación Superior en la provincia. Este centro de altos estudios se fundó en el año 1973 y actualmente sus facultades están distribuidas en cuatro sedes: Oscar Lucero Moya, ubicada en la Avenida XX Aniversario s/n Carretera a Guardalavaca, Holguín, CP 80100, la sede Celia Sánchez Manduley cita en Avenida de los Internacionalistas y Circunvalación Sur. Reparto Villanueva, la sede José de la Luz y Caballero y la sede Manuel Fajardo.

Para cumplir su encargo social la Universidad de Holguín cuenta con 138 unidades organizativas, distribuidas en 4 sedes, 10 Centros Universitarios Municipales y 3 Filiales Universitarias Municipales. Existen además 4 vicerrectorías y 2 direcciones generales, que subordinadas directamente al rector dan respuesta a los procesos claves con todas las demandas asociadas de 10 Facultades, en las cuales tiene distribuidas las 39 carreras que se estudian en la institución, 8 Centros de Estudio, 14 Direcciones, 90 Departamentos y una Secretaria General (anexo 1)

Misión

La Universidad de Holguín satisface las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en las Ciencias Exactas, Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Jurídicas, Sociales, Humanísticas, Pedagógicas y de la Cultura física y el Deporte aportando resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país.

Visión

La Universidad de Holguín, líder del proceso de integración de la educación superior en el territorio holguinero, se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, proveniente de una estructura de carreras pertinentes en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad y rigor del proceso docente educativo que posibilite el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

Resultará significativa la participación en redes, proyectos, publicaciones de impacto y servicios académicos soportados en una estrategia de comunicación intra e inter institucional y los procesos de evaluación externa, desarrollados en un ambiente universitario orientado a la calidad del servicio y un sistema integrado de gestión de procesos universitarios concebido para tales efectos, el cual facilita además la oferta de programas de pre y postgrado flexibles en función del nuevo escenario de empleo con una participación activa de la universidad en los municipios

Objetivos

- Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, priorizando la formación de los estudiantes, mediante el adecuado cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo.



- Mejorar la satisfacción, el compromiso y la formación integral del claustro y trabajadores de la universidad, con énfasis en la preparación político-ideológica, pedagógica y científica.
- Satisfacer con calidad las demandas de formación de capacitación y postgrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.
- Contribuir a la elevación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, en los Órganos Estatales, Organismos de La Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, OSDE y los Gobiernos territoriales, acorde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.
- Incrementar la obtención de resultados de investigación–desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen los procesos innovativos y la elevación del impacto en la economía y la sociedad.
- Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local, en base a lo establecido en la Política de Desarrollo Económico y Social Territorial.
- Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.
- Lograr avances en la selección, preparación, superación, estabilidad y control de la actuación de los cuadros y reservas.
- Incrementar la calidad del trabajo de prevención en función de la reducción de hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización.

Caracterización de la Dirección Económica

La Universidad integrada cambia las concepciones de trabajo de las áreas económicas independientes, se convierte en una única dirección de economía, donde tiene subordinados en las distintas sedes universitarias que permiten controlar y fiscalizar todos los movimientos de recursos materiales y monetarios que se produzcan en cada una de ellas, dentro de esta área se encuentra la Dirección Económica y en la que se crean dos Departamentos, el de Contabilidad y el de Finanzas, es este último el centro de la propuesta que se presenta de reorganización con la intención de que los procesos que se efectúan dentro de las finanzas fluyan de forma coherente, ordenada y sistemática donde se permita realizar los procesos con la mayor rapidez y transparencia posible.

La Dirección económica está compuesta por dos Departamentos de Finanzas, Contabilidad y los Grupos de trabajo en cada sede.

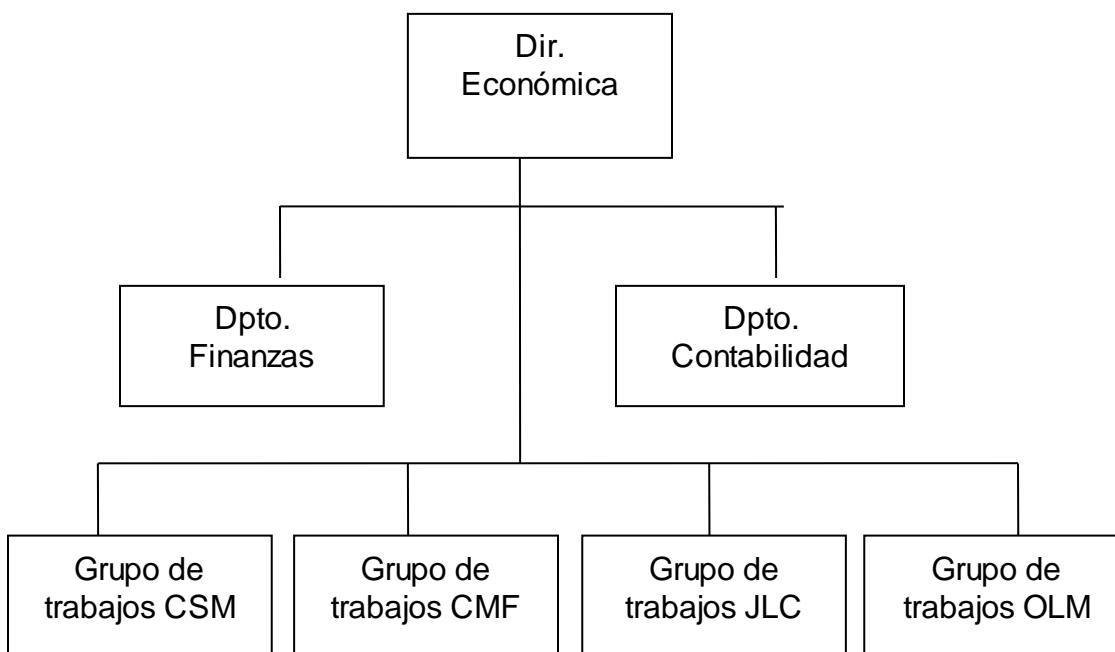


Fig.3 Representación del organigrama de la Dirección Económico.

Misión:

Asegurar el uso racional de los recursos financieros de los procesos sustantivos y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria, que posibilite el desarrollo de las actividades fundamentales, contando con un colectivo caracterizado por ser revolucionarios, responsables, competentes y consagrados a las tareas del departamento.

Los objetivos esenciales de la Dirección Económica son:

- Garantizar el registro correcto y oportuno de los hechos económicos.
- Garantizar el aseguramiento financiero a todas las actividades que sustenta la entidad.
- Priorizar la atención a todos los servicios que se prestan en función de la atención a la comunidad universitaria. Logrando una satisfacción de los clientes, que son los estudiantes y trabajadores de la entidad.
- Garantizar la ejecución de los análisis económicos de la unidad presupuestada que le permitan a la dirección la toma de decisiones oportunas.
- Garantizar la elaboración de los Estados Financieros sobre la base de documentos primarios, fidedignos y de las anotaciones en los registros.
- Garantizar la elaboración del anteproyecto del presupuesto con eficiencia y calidad.

En la Dirección Económica se aglutinan actividades funcionales donde se reciben los datos primarios de las operaciones materiales y financieras que se producen en el centro. La recepción de los datos primarios por parte de las distintas áreas, permite clasificar, registrar y presentar la información económica requerida para la toma de decisiones del centro y para la información a los niveles superiores según lo dispone la legislación vigente. Esta área en sentido general es la representación de la economía del centro tanto interna como externa.

La Universidad de Holguín en su Dirección Económica cuenta con un sistema automatizado instalado en cada Sedes, Assets Ultimate Sistema de Gestión Integral, sistema integral modular concebido para el control de la actividad económica empresarial que permite realizar, controlar y contabilizar todas las transacciones relacionadas con el proceso de compra – venta de productos y servicios, los cobros, pagos y anticipos asociados a los mismos; recursos humanos y nóminas, los activos fijos y útiles y herramientas de la entidad. El sistema fue creado para facilitar el procesamiento rápido de la información, flexibilidad, seguridad y la rapidez de esta tecnología para la ejecución de varias tareas simultáneas; así como poder atender un elevado número de usuarios a la vez. Requiere ser instalado en un servidor de bases de datos, ubicado en una red de computadoras; atiende, simultáneamente, las solicitudes de un elevado número de clientes, brindándoles la información solicitada en un tiempo mínimo y garantizando la integridad máxima de sus datos.

Caracterización del Departamento de Finanzas.

El Departamento de Finanzas en la Universidad de Holguín opera de forma centralizada. La plantilla está compuesta por: un jefe de departamento, cinco especialistas en gestión económica y un técnico en gestión económica dentro de la sede “Oscar Lucero Moyas”.

Cada trabajador dentro de área económica realiza los procedimientos que se llevan en el Departamento de Finanzas garantizando la organización y los servicios que prestan. Realizan acciones que están en correspondencia con las características del hecho que se procesa y por tanto se diferencian unas de otras, tanto en su magnitud como en su complejidad.

Misión

El Departamento de Finanzas se encarga de la ejecución de los procesos claves en ambas monedas CUC, CUP, así como operaciones de caja y banco, garantizando el funcionamiento adecuado de los procedimientos, mediante el accionar de un

colectivo de trabajadores consagrado en consonancia con los principios de la revolución socialista.

Objetivo

- Mantener actualizadas las disponibilidades financieras tanto en CUP como en CUC, (con el objetivo de que no se haga operaciones sin fondos en las cuentas bancarias).
- Emitir cheques y transferencias de acuerdo a las prioridades de la Universidad de Holguín (salario, estipendio, alimentación y reembolso de fondos).
- No permitir cuentas por pagar vencidas bajo ningún concepto, (estar pendientes de las fechas de las facturas).
- Gestionar y realizar el pago de los aportes con tiempo suficiente, nunca cercano a las fechas de vencimiento.
- Control estricto según regulaciones vigentes de tarjeta de combustible.
- Control de la ejecución presupuestaria por áreas de la Universidad de Holguín.

Paso 2. Diagnóstico de la Dirección Económica

Objetivo: Diagnosticar el estado actual del Departamento de Finanzas de la Universidad de Holguín en el desarrollo de sus procedimientos, para elaborar una estrategia de reorganización que contribuya al perfeccionamiento de sus funciones, según las características de la universidad integrada.

Técnicas:

- Entrevistas (anexo 2)
- Cuestionarios (anexo 3)
- Análisis de documentos

El diagnóstico se llevó a cabo mediante la utilización de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista a informantes claves (trabajadores del área de

finanzas CUP, CUC, caja y banco) y a partir de la revisión de los documentos normativos que rigen la administración financiera.

Los documentos analizados son:

- Resolución No267/14 Ministerio de Finanzas y Precio.
- Resolución No268/14 Ministerio de Finanzas y Precio
- Resolución No 512/13 Contraloría General de la Republica (delegada por la) Resolución No 32/16 Contraloría General de la Republica
- Régimen legal aplicable
- Decreto ley 304/12 De la contratación económica
- 310/12 Los tipos de contratos
- Resolución No. 101/11 Normas bancarias para cobros y pagos
- Resolución No. 54/14 Ministerio de Finanzas y Precio (delegada por la) Resolución 2 de febrero del 2014.
- Resolución No.479/12 (delegada por la) Resolución No. 354/13 del Ministerio de Finanzas y Precio.
- Resolución No 401/11 (delegada por la) Resolución No. 479/12.
- La Resolución No 324/94 del Banco Nacional de Cuba
- Resolución No. 012/2007 Ministerio de Finanzas y Precio
- Resolución No. 138/2000 Reglamento de cobros de los gastos asignados por viajes al extranjero
- Resolución No. 1094- 2014 Autos compensados
- Instrucción del 2000 regulación para la compensación monetaria de los autos compensados.

Todos los procedimientos se rigen por el Manual de Normas y Procedimientos el cual se encuentra desactualizado, donde se describe el proceso de las actividades que desarrollan.

Para garantizar la representatividad, el cuestionario se aplicó a una muestra de 10 trabajadores, escogidos mediante un muestreo intencional, de una población

compuesta por 12 trabajadores del área de finanzas en la sede Oscar Lucero Moya, así como los empleados de las cajas en el resto de las sedes.

- Del total de encuestados, 7 son mujeres y 3 son hombres.
- El 20% tiene nivel superior y el 80% nivel medio.
- Las edades oscilan en los rangos comprendidos entre los 20 y los 36 años (50%) y entre los 36 y 55 años (50%).
- El resultado del instrumento revela que el 20% de los empleados no refiere con claridad la descripción de los procesos que realiza, mientras el 80% manifiesta un adecuado conocimiento de los mismos.
- El 60% conoce las legislaciones que amparan sus funciones, mientras el 40% las desconoce.
- Sobre los modelajes que se utilizan para cada función que realizan el 100% refirió respuestas adecuadas, reflejando conocimiento de los procesos realizados.
- El 60% considera que la forma en que realiza su actividad actual no debe modificarse y el 40% expresa la necesidad de realizar cambios al respecto. Sugieren que se cambie la estructura de algunos modelos, que se utilice el sistema implementado por el banco “Virtual BANDEC” para agilizar el proceso de pago y que se actualice el Manual de Contabilidad.
- El 100% se siente motivado por el proceso que realiza. Con respecto a las insatisfacciones se evidencia inconformidad con los salarios recibidos y con la disponibilidad de medios de trabajo tales como impresoras, computadoras y material de oficina.

El resultado de la encuesta fue corroborado a partir de la aplicación de la entrevista, observándose coincidencia en los criterios ofrecidos por los informantes, en cuanto al alto nivel de satisfacción por las funciones que realizan, a su vez se percibe el interés por la superación y el compromiso con el Departamento y la institución, al expresar su disposición para contribuir al perfeccionamiento de la administración

financiera en la nueva Universidad. Además de lo señalado anteriormente, es preciso destacar que la aplicación de la entrevista, junto al análisis de los documentos normativos, la observación directa de los procedimientos (ver anexo 4), con la revisión de su respectiva documentación posibilitó la recogida de la información para la descripción de los procesos, tal como se analiza en el **paso 3, de la etapa II.**

2.3 Etapa II: Estudio de campo

Pasó 3. Recogida de informaciones por actividades

La administración financiera en el caso de la planeación del presupuesto es la encargada de elaborar el plan de presupuesto donde serán analizados todos los gastos relacionados con el nivel de actividad, luego de su revisión, y analizado por el organismo correspondiente (MES) se procede a la asignación del presupuesto a la institución solicitante, encargada de administrarlo correctamente, se realiza el cálculo para su respectiva desagregación por epígrafe y partidas del presupuesto notificado, por centros de costos y áreas claves.

2.3.1 Funciones que ejecuta finanzas en CUP

Luego de la desagregación del presupuesto el Departamento de Finanzas lleva a cabo todas las operaciones pertinentes a financiamiento en moneda nacional y moneda libremente convertible, su accionar comienza con la ejecución del presupuesto, procedimiento que fue descrito anteriormente. En el caso de finanzas en moneda nacional es la encargada de la ejecución de todos los pagos que se realizan en la Universidad de Holguín. A continuación se describe los:

Pagos de salarios y otras remuneraciones personales:

Este proceso se ejecuta recibiendo del área de nómina el modelo MI-4-02 (anexo 6) conjuntamente con la nómina a pagar, donde se emite los cheques a nombre de la cajera para realizar la extracción del efectivo y después de consignar en cada nómina el número del cheque y su fecha de expedición. Se procede a entregar los

mismos mediante el modelo SC-3-07 (anexo 7), así como la nomina para su correspondiente tramitación.

Pagos al Presupuesto del Estado:

Se realizan pagos al presupuesto del estado por concepto de seguridad social; utilización de la fuerza de trabajo; contribución especial 5 %; otros aportes (salarios no reclamados) y depreciación acumulada. Finanzas recibe del área de nóminas el modelo MI-4-03 (anexo 9) documento que contiene el tipo de aporte a realizar y su importe y del área activos fijos tangibles, el informe para el pago de la depreciación acumulada, luego se realiza el pago a la ONAT.

Por aporte del Impuesto sobre el Transporte Terrestre:

Finanzas recibe del Departamento de Transporte el modelo MI-3-16 (anexo 12) con su correcta elaboración y la firma del Jefe de Transporte y el Especialista de activo fijo, posteriormente Finanzas es la encargada de completar la información del modelo, incorporando el importe de la tarifa a aportar, así como la ejecución del aporte.

Pagos a Suministradores:

Por productos recepcionados, se procede a recibir del área de inventario los modelos SC-2-12 (anexo13) y SC-2-04 (anexo 14) por los productos recibidos. Debe existir total coincidencia en los datos de ambos modelos. En el caso de facturas de servicios recibidos no se requiere el modelo SC-2-04 (anexo 14), dichas facturas deben contener el uso y destino del servicio brindado. Así como otros datos de uso obligatorio y haber sido fijado la obligación con el suministrador previo al pago. Para procesar los pagos ya sea por cheque o transferencia bancaria es indispensable la presentación de los documentos primarios (Factura, informe de recepción) correctamente elaborado. Luego se procede a las firmas donde al menos una de los firmantes hace la revisión de la documentación. Una vez que hayan sido entregados los cheques, se hagan tramites, las transferencia bancaria con el banco se procede a entregar a contabilidad una copia del instrumento de pago con todo el

especialista de contabilidad para su registro contable y archivo, en el Expediente de Pagos del Proveedor.

Por pagos anticipados (pago previo, antes de recibir los productos o servicios):

Finanzas recibe de parte del tramitador de la compra a efectuar, uno de los siguientes documentos: cotización, prefactura u Carta-Solicitud, luego se emite el cheque o transferencia, se entregan los documentos al área de Contabilidad para su registro contable y archivo en el expediente de pagos anticipados. Es preciso aclarar que los pagos anticipados solo se realizan si está reflejado en el convenio, de no estar contemplado en el contrato no se procede a su realización.

Tabla 1. Vale para Pagos Menores (VPM)

Proceso	Recibido	Modelo	Datos mínimos	Registro
Cuando se solicita como anticipo	Por el beneficiario	SC-3-03 (anexo16)	Establecido su tramitación y la firma de quien lo aprueba	control de anticipos a justificar-pagos menores

Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por los trabajadores.

Cuando se liquida el anticipo:

Se cumplimenta el procedimiento para la liquidación normal (con anticipo previo), realizando la anotación correspondiente en el control de anticipos a justificar-pagos menores, como liquidación del anticipo previo. Para la tramitación del pago se debe recibir del beneficiario el SC-3-03 (anexo 17). La factura, recibo, o cualquier otro tipo de justificante que ampare el pago a realizar y este tiene que cumplir con los datos de uso obligatorio. Una vez que el documento cumpla con los requerimientos establecidos para su trámite, se autoriza el vale en el en el espacio correspondiente y se envía a la caja con el beneficiario del pago.

Tramitación de anticipos y liquidaciones de gastos de viajes por solicitud:

Cuando se recibe el modelo SC-3-02 (anexo 18) por duplicado, se debe comprobar

que esté correctamente confeccionado y que se cumplan los datos de uso obligatorio. Se anota el anticipo en el modelo SC-3-04 (anexo 19) se procede a entregar dos ejemplares del modelo al solicitante para su presentación a la caja.

Tabla 2. Liquidación (con o sin anticipo previo):

Comprobaciones	Que los datos consignados en el modelo original estén correctamente confeccionados: fecha y hora de salida y regreso; días de viaje; hospedaje; las firmas autorizadas sean las facultadas; los cálculos al devolver o entregar sean los correctos.	Registro	Entrega
		Anotar en el control de anticipos los datos correspondientes a liquidación.	Entregar al solicitante el modelo para su presentación a la caja.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por los trabajadores.

Pago a propietarios de autos compensados:

Se recibe del Departamento de Transporte el modelo MI-3-05 (anexo 20) luego se emite el cheque correspondiente a nombre de la cajera y se entrega el cheque a la caja con los documentos correspondientes para continuar la tramitación de la extracción al banco y su posterior paga a los interesados.

Pago del Reembolso del Fondo.

Se recibe de la caja el modelo SC-3-05 (anexo 21), una vez revisado en el departamento de finanzas. Se confecciona el cheque correspondiente, entregándolo a las cajas para su tramitación y extracción del banco y reponer en el fondo en caja. Se envía al área de contabilidad para su registro contable y archivo.

Tabla 3. Control de la disponibilidad de fondos y control de cheques emitidos:

Proceso	Registro	Antes del envío	Envío	Ajustes correspondientes
Control de la	modelo MI-3-	Realizar el ajuste	Agencia	El caso de los



disponibilidad de fondos	08 (anexo 22) en CUP ó CUC según corresponda	correspondiente en el mismo	bancaria	devueltos por error u otra causa a fin de mantener actualizado el referido control
Control de cheques emitidos	SC-3-07 (anexo23) (CUP ó CUC según corresponda	Realizar en el mismo las anotaciones que corresponden	Agencia bancaria	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por los trabajadores.

2.3.2 Funciones que ejecuta finanzas en CUC

Finanzas en moneda libremente convertible realiza sus operaciones de la misma manera que finanzas en moneda nacional, solo se diferencian en el tipo de moneda con que operan: los procesos son: pago a suministradores (sin pago previo). Se entrega el cheque al solicitante y se envía luego al área de contabilidad la copia del cheque emitido y sus justificantes de pago para el registro contable y archivo en el expediente de pago del proveedor. Los pagos anticipados se realizan del mismo modo que en finanzas en moneda nacional.

Anticipos y liquidación de Gastos de Viajes-CUC

Se realiza la recepción del modelo MI-3-06 (anexo 24) CUC, el informe debe estar correctamente consignado, el modelo se completa con los datos requeridos. Se plasman las anotaciones correspondientes en el modelo MI-3-07 (anexo 25). Se emite el cheque y se pone la firma del funcionario facultado Se entrega al cajero el cheque y modelo Compra de Moneda Extranjera Mod. 085 – 902 emitido a su nombre para extraer el efectivo Se envía al área contabilidad para su registro contable la copia del cheque emitido y modelo Compra de Moneda Extranjera Mod. 085 – 902 el cual se le consignará al dorso: nombre de la persona solicitante del

anticipo y número y fecha del anticipo otorgado.

Por la Liquidación:

Se recibe el original del modelo MI-3-06 (anexo 24) debe contener la información requerida. De acuerdo al gasto efectuado se puede presentar alguna de las siguientes variantes:

- Uso total del importe entregado: después de llenar todos los datos del modelo este es anotado en el modelo MI-3-07 (anexo 25) - en el espacio que le corresponde a la liquidación- luego se envía al área de contabilidad para el registro contable y archivo correspondiente.
- Se utilizó una parte del anticipo y se requiere reintegrar la parte no utilizada: después de realizar los cálculos y completar en los espacios asignados para ello, se entrega al viajero el modelo MI-3-01 (anexo 26) para el depósito en ésta y una carta dirigida al banco (BFI) explicando la no utilización del anticipo asignado con las firmas autorizadas previendo la aplicación de la tasa de cambio al 1.00USD por 1.00CUC, reintegrando el mismo a la cuenta en CUC de la Universidad, presentando posteriormente al área finanzas el Recibo de Efectivo como constancia del depósito realizado, para concluir la liquidación del anticipo. Se realiza la anotación en MI-3-07 (anexo 25). Se envía al área contabilidad el original del modelo de liquidación para su registro contable y archivo.
- Se utilizó un importe mayor del anticipado: Una vez realizadas las comprobaciones y anotaciones correspondientes en el modelo de anticipo se emite el cheque por la diferencia, obteniendo la firma del funcionario autorizado, entregando al cajero el cheque conjuntamente con el original y copia del anticipo. Se realiza la anotación en el MI-3-07 (anexo 25). Se envía al área de contabilidad el original del modelo de liquidación para su registro contable y archivo.

Control de los proyectos nacionales e internacionales, donativos puntuales y asignaciones:

Estos proyectos para su ejecución deben estar autorizados por el jefe del proyecto. Existe un expediente por cada proyecto aprobado donde se archiva el submayor contentivo de cada una de las operaciones que se producen en la ejecución del proyecto (importe aprobado, pagos realizados y saldo actualizado). Se lleva a cabo la conciliación periódica entre el saldo contable registrado en la cuenta bancaria correspondiente a cada proyecto y el saldo que consta en el submayor de cada uno, dejando evidencia de esta operación.

Control del saldo acumulativo de la asignación en CUC para el aseguramiento de los autos vinculados:

Se establece un submayor en el Sistema ASSETS, a través de una cuenta de orden general desglosada por cada uno de los propietarios de autos vinculados, donde se registrará asignación mensual que se le otorga de acuerdo al % establecido en base a la compensación en CUP que se le paga mensualmente, aprobado por la máxima dirección de la entidad, éste varía del 30 – 60%. Se registra el importe utilizado en la compra de piezas y accesorios, actualización permanente de cada uno de los saldos disponibles por cada uno. Para acceder a la ejecución de pagos en este procedimiento se deberá contar con: cotización u otro documento que ampara la compra a efectuar. Estará autorizado por el funcionario facultado para realizar la compra.

2.3.3 Operaciones que ejecuta la caja

Dentro de las operaciones de caja y banco, el banco se encuentra centralizado en la sede “Oscar Lucero Moya” y en los cuatro campus que integran la Universidad de Holguín, existen cajas que cumplen los requisitos de seguridad y cuentan con personal calificado para llevar a cabo las operaciones.

La caja dentro de sus funciones es la encargada de los ingresos, la misma recibe los modelos del área de ingresos y cobros. Los ingresos son: tique del comedor

obrero. El efectivo a depositar coincidirá con el total reflejado en el modelo MI-3-13 (anexo 28).

En el caso de los ingresos (liquidación del transporte obrero): se recepciona con el Jefe del área de finanzas en moneda nacional u otra persona asignada para recaudar el dinero contenido en la alcancía de la guagua.

En los ingresos de liquidación del parqueo de bicicletas, como se trata un ingreso fijo semanal realizado por los cuentapropistas a través de contrato (no requiere aprobación previa)

Por ultimo se emite el modelo SC-3-01 (anexo 27), son entregados por las cajeras y recibidos por el área de Finanzas

Reintegros de salarios y otras remuneraciones personales realizadas por trabajadores:

El importe a reintegrar debe estar contenido dentro del modelo MI-3-04 (anexo 29), emitido por las cajeras. Comprobar su correcta confección y que el efectivo a reintegrar coincida con lo anotado en el modelo.

Después de realizado el reintegro y recibir SLIP bancario, entregarlo al área de finanzas.

Otros depósitos en caja:

Cualquier otro tipo de recaudación que se produzca debe estar amparada por el modelo MI-3-01 (anexo 26). Luego se deposita en el banco según la fecha establecida. Mandándolo a la cuenta de ingresos abierta en la agencia bancaria para su posterior aporte al presupuesto del estado. Por ultimo la copia del depósito debidamente acuñada por el banco, unida a los recibo de efectivo se envía al área de contabilidad.

Pagos por concepto de salarios y otras remuneraciones:

Para el pago del salario y otras remuneraciones el cajero procede a recibir la nómina y el cheque, comprobando que el importe de las mismas coincida, posteriormente se extrae el efectivo del banco. Se realiza la confección del modelo MI-3-04 (anexo 29).

Luego es entregado, al personal designado por las áreas previstas para realizar el pago fuera de la caja, el efectivo y las nóminas correspondientes. El original se archiva de forma provisional hasta que se realice la liquidación del pago, una vez liquidado el pago del efectivo entregado a terceros, se procede a comprobar que los datos consignados en el modelo MI-3-04 (anexo 29) referidos a la liquidación son correctos- que la nómina devuelta coincida con la entregada.

Cada nomina contendrá la firma de los trabajadores en el espacio correspondiente, el número del carné de identidad. Los pagos que se ejecuten donde no se encuentre el beneficiario del cobro tendrán que venir acompañados por el modelo SC-4-10 (anexo 30). Aquellos pagos cuyos documentos se encuentran archivados en la caja serán señalados con las siglas CC (carta en caja) son aquellos pagos que se realiza por orden cuando el beneficiario se encuentra en el extranjero.

En el pago del salario directamente en la caja, se localiza la nómina y se efectúa la entrega del efectivo, recogiendo la firma en el espacio correspondiente, de presentarse otra persona a realizar el cobro, es obligatorio el uso del modelo SC-4-10 (anexo 30). Al concluir el pago se determinan los salarios no pagados, se elabora el modelo MI-3-04 (anexo 29), se realiza el depósito en la cuenta bancaria de gastos.

Tabla 4. Vale para Pagos Menores

Recibe		Que el Vale esté debidamente	Se procede
Modelo SC-3-03 (anexo 17)	comprobación	confeccionado y tenga anexo el justificante del gasto efectuado. Esté firmado en los espacios correspondientes a: autorizado por el área Finanzas-CUP y la persona que aprueba el mismo.	A su pago y mantenerlo hasta la preparación del modelo SC-3-05 (anexo 21)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por los trabajadores.

Tabla 5. Anticipo y Liquidación de Gastos de Viajes

Recibe original y copia del modelo SC-3-02 (anexo 18)	Requisitos	Que esté revisado por el área de finanzas. Esté confeccionado correctamente Se llenarán los espacios que corresponda. Entregar al beneficiario el original del anticipo manteniendo en la caja la copia del mismo hasta su liquidación.
---	------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por los trabajadores.

Liquidaciones sin anticipo previo

Recibir el modelo original donde se encuentre revisado por el área de finanzas cumpla con la fecha y hora de salida y regreso. Luego de presentar el modelo y realizar las anotaciones correspondientes se efectúa a entregar el efectivo al beneficiario correspondiente. El modelo queda archivado hasta la confección del reembolso del fondo.

Liquidaciones con anticipo previo (liquidación):

Se recibe el modelo original. Se comprueba su coincidencia con la copia en la caja, su adecuada elaboración y que haya sido revisado por el área de finanzas. Se recibe el efectivo devuelto, se entrega el efectivo gastado en exceso, si procede. Es entregada al beneficiario la copia retenida en la caja y se archiva provisionalmente el modelo original hasta la confección del reembolso del fondo.

Reembolso del fondo para pagos menores:

Se realiza por los vales para pagos menores liquidados y liquidaciones de gastos de viaje se elabora el modelo SC-3-05 (anexo 31). Se prepara el reembolso para su tramitación en la caja el cual se revisa y tramita con el área de finanzas. Se confecciona el cheque para su extracción del banco y reponer el fondo a la caja. Se entrega a contabilidad para su contabilización.

Operaciones en CUC que realiza la caja:

Depósitos

Recibir el documento que justifica el depósito a efectuar, acompañado del modelo Autorizo de Depósito en Caja, cuando no exista uno específico establecido, comprobándose que los mismos estén debidamente confeccionados y coincidan en sus importes. Se emitirá el recibo de efectivo-CUC, entregando la copia al depositario y archivando el original para posteriormente preparar el modelo depósito en cuenta del BFI, efectuándose el depósito al banco. En la fecha prevista se envía al área de contabilidad los documentos correspondientes.

Pagos a Beneficiarios de Anticipos para Gastos de Viajes Otorgados a Través de Cheque.

Extraer del banco el efectivo.

Entregar el efectivo al beneficiario del pago amparado en el modelo MI-3-06 (anexo 22), el que se cumplimenta como corresponde entregar al área de finanzas el modelo de anticipo, debidamente cumplimentado.

Paso 4. Relación de insuficiencias por actividades

Del análisis de los procedimientos, de la revisión de los documentos normativos que rigen la administración financiera y a partir de los resultados arrojados por las técnicas de investigación aplicadas, se puede inferir que:

- Todas las facturas no cumplen los datos de uso obligatorio.
- Algunos modelos no contienen la información requerida para el control eficiente de los procesos.
- No se cumple con las medidas de seguridad necesaria para la protección de las chequeras.
- Los chips consumidos por transporte no se entregan en las fechas establecidas para su actualización en el sistema.
- Necesidad de capacitación del personal que labora en el área (80% de los trabajadores tienen nivel medio de instrucción) en torno a las funciones a desarrollar en correspondencia con las exigencias de la universidad

integrada.

- Inconformidad con la disponibilidad de medios de trabajo tales como impresoras, computadoras y material de oficina.

2.4 ETAPA III: Reorganización propuesta

Paso 5. Propuesta de funcionamiento por cada actividad

La propuesta de reorganización de la Administración Financiera se sustenta en: la organización de los procedimientos de trabajo en ambas monedas CUP y CUC, así como las operaciones de caja y banco, ya que los cambios producidos en la Universidad de Holguín conllevan a la reestructuración en distintas áreas, departamento y procesos. Lo que permitirá a la dirección del departamento de finanzas concentrar su atención en el cumplimiento de sus objetivos.

Se recomienda que se mantenga la estructura vigente de la Dirección Económica, compuesta por dos Departamentos: el de Contabilidad y el Departamento de Finanzas, pero que se modifique el nombre de este último y pase a llamarse Departamento de Planificación y Administración Financiera. Esta propuesta de cambio se fundamenta en que el nombre actual Departamento de Finanzas está limitado, si se tiene en cuenta que el mismo cuenta con mayor cantidad de trabajadores. Sus funciones básicas estarían dadas en la confección, ejecución y control del plan y presupuesto de la Universidad.

Realizar un plan de capacitación para el personal que labora en el área en lo referente a las exigencias de la gestión financiera en la nueva universidad. Se sugieren temas relacionados con las legislaciones que amparan la gestión financiera, la actualización del Manual de Normas y Procedimientos.

Para la solicitud de cheque se habilitara este modelo (anexo 5) el cual tendrá como Objetivo: Garantizar que la emisión de cheques, ha sido previamente autorizada por el personal designado, según su área de acción. El cual será de uso obligatorio para justificar la emisión de cheques en el área de finanzas. Se emite por el área que recepciona los productos o servicios a pagar u otro personal autorizado, para avalar la

procedencia del pago o extracción de efectivo. Al recibirse la solicitud en el área de finanzas, se anota en el registro de solicitudes de cheque y se le asigna el número consecutivo correspondiente, sirviendo de base para la emisión del cheque. El cual tendrá que cumplir con los datos de uso obligatorio.

Pagos de salarios:

Se propone que este proceso se realice mediante el modelo solicitud de transferencia de salario a las sedes (anexo 8). Este modelo será emitido por cada sede para solicitar el salario de cada centro. El mismo será firmado por el jefe del Departamento de Finanzas como constancia de su entrega. Esta procederá a emitir el cheque certificado a nombre de la persona encargada de la extracción del salario en cada sede universitaria según el importe correspondiente de cada una. Este modelo se estructura para facilitar el proceso de ejecución del pago.

Pago del aporte al presupuesto del estado:

El proceso continuara realizándose mediante el modelo original este modelo que aquí se propone (anexo 10) se realizará para que quede constancia en el Departamento de Finanzas del aporte que realiza cada sede. El cual será entregado por el Departamento de Contabilidad al Departamento de Finanzas para su revisión. Téngase en cuenta que dicho modelo se adecua a las características de la Nueva Universidad, al ofrecer información más detallada sobre el aporte realizado por cada una de las sedes.

De acuerdo a las normativas del Ministerio de Finanzas y Precios en cuanto a normas y procedimientos urgentes, es necesaria la realización de un cronograma para establecer los pagos por concepto de aporte y créditos bancarios en los términos establecidos, en este sentido, la aplicación del nuevo modelo que se muestra en el (anexo 11), contribuirá al fortalecimiento del control interno en el área de finanzas y al cumplimiento de lo establecido en el sistema tributario.

Por aporte del Impuesto sobre el Transporte Terrestre:

Existen irregularidades en la ejecución de este procedimiento, pues el Departamento

de Transporte no llena el modelo MI-3-16 (anexo 12) y en su lugar finanzas es quien realiza esta acción. Además el área de activo fijo debe garantizar que el modelo llegue a su área correspondiente (finanzas), debidamente confeccionado y firmado por el jefe de transporte. Antes de que el aporte se realice, el mismo será revisado por seguridad social para evitar que se cometan errores que puedan traer consigo la imposición de multas a la institución.

Pago a suministradores:

En el área de inventario, las facturas tendrán que ser revisadas detalladamente y se debe exigir el cumplimiento de los datos de uso obligatorio, pues se ha podido constatar que al área de finanzas llegan algunas sin firma y cuño. En el caso de las facturas de servicios prestados, su ejecución se efectuará mediante la entrega de un acta de calidad que será llenada por quien recibe el servicio. Luego se procederá al registro contable firmando la obligación al experto de finanzas para su pago. Cuando se reciben en el Departamento de Finanzas las facturas de servicio se debe poner según la orientación en la auditoría recibida en junio del 2014 por la Contraloría de la Republica, fecha y firma de cuando se recibe, anotar en el registro de factura y entrega inmediatamente en el Departamento de Contabilidad para fijar la obligación el cual debe tener ficha y firma en cuanto tu recibe.

En el caso de los cuentapropista las facturas deben cumplir los datos de uso obligatorio de no contar con un diseño de factura se propone utilizar el modelo que se muestra en el (anexo16)

Vale para pagos menores:

El resuelvo duodécimo de la Resolución No. 267/14 plantea que los gastos de transporte no forman parte de las dietas, lo cual significa que no se pagan a través del modelo SC-3-02 (anticipos de liquidación de gastos de viaje), establecido por la Resolución 12/17 del Ministerio de Finanzas y Precios. Los gastos de transporte no dejaran de ser viáticos, por lo tanto se pagaran en efectivo por la caja, según el modelo SC-3-03 (vale para pagos menores). Se propone la reestructuración de

estos modelos, teniendo en cuenta lo establecido por la resolución antes mencionada, pues el modelo SC-3-03 no contempla los gastos de transporte (ver anexos 17 y 18). Esta propuesta no depende de la universidad para su aprobación sino del Ministerio de Finanzas y Precio.

Pagos de reembolsos de fondos:

Se realizan seis reembolsos en el mes. Debe fluir de forma efectiva la comunicación entre las cajas y el Departamento de Finanzas para la coordinación de las fechas de los reembolsos. Cada sede confecciona el reembolso correspondiente anticipo, liquidación de gastos de viaje y vale para pagos menores.

Cada cajera hace su reembolso y desde el área económica de la sede central se emite el cheque de manera independiente. El número del reembolso lo controla el Departamento de Finanzas y los gastos son clasificados por el técnico de finanzas.

El análisis de este procedimiento ha permitido constatar que los reembolsos están llegando al Departamento de Finanzas con problemas en su confección. De ello se infiere que se precisa de un riguroso control de la documentación. El compañero encargado en cada sede de llevar el registro de control de anticipos y vales para pagos menores debe velar porque cada documento este correctamente confeccionado y la cajera jugar su papel de contrapartida lográndose de esta manera que no existan errores antes de realizar la solicitud del cheque de reembolso.

Este modelo de control de cheques emitidos (anexo 23) se registra diario. En él se reflejan todas las chequeras. Según se van confeccionando los cheques, se actualiza el registro. Las chequeras, en el Departamento de Finanzas, no cuentan con todas las medidas de seguridad necesarias ya que existe el riesgo de que ocurran robos o pérdida de las mismas, por consiguiente se propone la habilitación de un archivo con acceso limitado solo para el personal autorizado.

Funciones que ejecuta finanzas en CUC:

Las acciones ejecutadas en finanzas CUC no han sufrido cambios. Se encuentran

agrupados en la sede “Oscar Lucero Moya”. El financiamiento en CUC necesita la autorización de la Dirección Económica. El problema detectado en esta área radica en la falta de información por parte de los Departamentos de Transporte y Relaciones Internacionales, los cuales no informan a tiempo las rupturas en los autos compensados y los viajes al extranjero, además cuando se realiza la compra de alguna pieza existe morosidad en la entrega de la factura al área de finanzas CUC. Al respecto se propone que los departamentos de Relaciones Internacionales, Transporte y Recursos Humanos brinden esta información al área de finanzas CUC los primeros 15 días de cada mes, mediante la elaboración de una carta y en el caso de efectuarse la compra de una pieza de los autos compensados, se entregue la factura en el área de finanzas en tiempo requerido.

Ingresos en caja

Los recibos de ingresos son foliados en el área económica de cada sede, con estos se reciben los ingresos correspondientes. Se debe puntualizar que la Universidad de Holguín deposita en BANDEC los martes y viernes de cada semana, por lo que el depósito debe estar en la caja central de la Universidad de Holguín el día antes.

Para el depósito (sean de venta de tickets del comedor u otros) se analizan dos variantes:

Las cajeras de cada sede con la relación de recibos de ingreso y efectivos a depositar, realizan el depósito en la caja de la sede central, después de haber sido revisados por contabilidad Universidad de Holguín. Una vez actualizados los documentos del banco y que estén todas las firmas autorizadas, las cajeras de las sedes realizan los depósitos directo en banco y de inmediato entregan el slip bancario al área económica de la Universidad de Holguín.

Paso 6. Infraestructura necesaria

Para el adecuado funcionamiento de la administración financiera en la Universidad de Holguín es necesario contar con la infraestructura necesaria, para ello cada

trabajador debe poseer los materiales y tecnología suficiente para un apropiado control y ejecución de las actividades que realizan.

- Computadoras
- Impresora en el área de trabajo para tener acceso a los modelajes necesarios.
- Materiales de oficina.
- Disponibilidad de transporte para la extracción del efectivo en el banco y el depósito de los ingresos.
- Habilitación de locales para la capacitación de los trabajadores. En este caso nos referimos a que se realice un análisis de la infraestructura con que cuentan las sedes (aulas, teatros, salas de conferencias, etc.) y el modo en que las mismas se pueden poner en función de la capacitación de los trabajadores del área de finanzas.
- Habilitación de un archivo con las medidas de seguridad requeridas para la protección de las chequeras.

Paso 7. Valoración de la propuesta

En este paso, se distribuyó a todos los especialistas del área económica la propuesta realizada, la cual fue aceptada y aprobada, solo se sugirió que en los modelos de aporte al presupuesto del estado, se añadiera un nuevo modelo que brinda mayor seguridad en este pago, así como un nuevo modelo de solicitud de cheque. Estas sugerencias fueron incorporadas a la propuesta, por lo que la valoración realizada fue positiva en su totalidad

A partir de los resultados obtenidos con la investigación, se puede señalar que la misma desde el punto de vista teórico permitió analizar las regulaciones vigentes de forma detallada y establecer un conjunto de procedimientos con los modelos asociados, que sirven de guía en toda la actividad de administración financiera que se produzca en la Universidad, y pudiera ser aplicado en aquellas instituciones de educación superior que se integran.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. La administración financiera en la Universidad de Holguín, ha sido modificada a partir del proceso de integración, por ello la institución cuenta con una nueva estructura económica y sus procesos de administración financiera se ejecutan de forma centralizada en la sede “Oscar Lucero Moya,” con sus respectivas funciones en el resto de las sedes.
2. Con la integración de los centros universitarios se complejiza la gestión financiera y aumenta el contenido de trabajo de la Dirección Económica, razón por la que se propone que la misma conserve su estructura de dos departamentos: Departamento de Contabilidad y el Departamento de Finanzas, sin embargo, atendiendo a que el Departamento de Finanzas realiza toda la administración financiera de la nueva universidad, se propone, de acuerdo con sus funciones cambie su nombre por el de Departamento de Planificación y Administración Financiera.
3. Los procedimientos de trabajo por áreas en el Departamento de Finanzas requieren cambios de los modelos, cuestión que facilitará el proceso de gestión financiera.
4. Algunas facturas de compra de bienes llegan al área de finanzas con incumplimiento de los datos de uso obligatorio por lo que se precisa de una rigurosa revisión y control por parte del subsistema de inventario.
5. La propuesta de reorganización de la administración financiera que se presenta está encaminada al mejoramiento de la condiciones de trabajo en el Departamento de Finanzas y para contribuir a que el mismo realice sus funciones con eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se recomienda:

1. La Dirección Económica, debe realizar una capacitación al personal del área de finanzas, tanto de la sede central como de los grupos de trabajo, en temáticas afines a la gestión financiera en la nueva universidad y las nuevas regulaciones.
2. El Departamento de Finanzas, debe tomar esta investigación como referente para la realización de todos los procesos claves del departamento así como para la toma de decisiones que se lleve a cabo en el mismo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

[www://google.com.cu](http://www.google.com.cu). (3 de febrero de 2016). Recuperado el 3 de febrero de 2016, de <http://www.trabajos-ninfablo.htm.com>

J Fred Weston y Brigham F, E. (s.f.). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mac Graw Hill.

Perdomo, A. (1996). *Administración Financiera del Capital de Trabajo*. México: Ecasa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Alpízar Santana, M. (2012). Breve reseña de la financiación de la Educación Superior en Cuba durante el período 1990-2011, y la gestión del Ministerio de Educación Superior por el logro de una mayor eficiencia económica. Universidad 2012, 8vo Congreso Internacional de la Educación Superior. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- 2 Alpízar Santana, M. (2013). El Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF) del Ministerio de Educación Superior (MES) y sus universidades. En M. Macías García, & N. Valdés Martín, Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad (págs. 13-30). La Habana y Cadiz: http://intranet.censa.edu.cu/media/pdf/economico_financiera/REFLEXIONES.pdf.
- 3 Alpízar Santana, M. (2014). El perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en el desarrollo actual y perspectiva de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Universidad 2014, 9no Congreso Internacional de la Educación Superior. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- 4 Arnau Paradís, A. (2002). La contabilidad de las entidades sin finalidad lucrativa: especial referencia a las fundaciones. Obtenido de <http://www.tesisred.net>
- 5 Banco Central de Cuba. (2011). Resolución 101 Normas bancarias para los cobros y pagos. Cuba.
- 6 Bolten, Steven: (1996.) Administración Financiera, Editorial Limusa.
- 7 Gitman Lawrence, J: Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I, Editorial MES.
- 8 Gitman Lawrence, J: (1986). Fundamentos de Administración Financiera, México, Editorial Harla,
- 9 Gitman Lawrence, J: (1988). Fundamentos de Administración Financiera, México, Editorial Prentice Hall,



- 10 González Jordán, Benjamín: (2001) Las Bases de las Finanzas Empresariales, La Habana, Editorial Academia.
- 11 Resolución No 32/16 Contraloría General de la República.
- 12 Resolución No 267/14 Ministerio de Finanzas y Precio.
- 13 Resolución No 268/14 Ministerio de Finanzas y Precio.
- 14 Resolución No 512/13 Contraloría General de la República.
- 15 Resolución No. 138/2000 Reglamento de cobros de los gastos asignados por viajes al extranjero.
- 16 Resolución No. 1094- 2014 Autos compensados.
- 17 Rosemberg, J. (1999). Diccionario de Administración y Finanzas, La Habana, Editorial Océano.
- 18 Van Horne, James: (1993) Fundamentos de Administración Financiera, México. Editorial Mac Graw Hill.
- 19 Van Horne, James: Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Prentice Hall.
- 20 Weston J, Fred y Brigham F, Eugene. Fundamentos de la Administración Financiera, Séptima Edición, Editorial Mac Graw Hill.
- 21 Weston J, Fred y Brigham F, Eugene: Fundamentos de la Administración Financiera, Novena Edición, Editorial Mac Graw Hill.
22. Weston J, Fred y Brigham F, (1992) Eugene. Fundamentos de la Administración Financiera, México, Editorial Mac Graw Hill,
- 23 Weston J, Fred y Brigham F (1993). , Eugene. Fundamentos de la Administración Financiera, México, Editorial, Mac Graw Hill.
- 24 Weston J, Fred y Brigham F, Eugene. (1994). Fundamentos de la Administración Financiera, México, Editorial Mc Graw Hill,
- 25 <http://www.monografias.com>>Adminisración Financiera> Finanzas.
- 26 <http://www.freelibros.org/.../fundamentos-de-administración-financiera-13vae>.
- 27 http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/marquetti2_310102.htm.



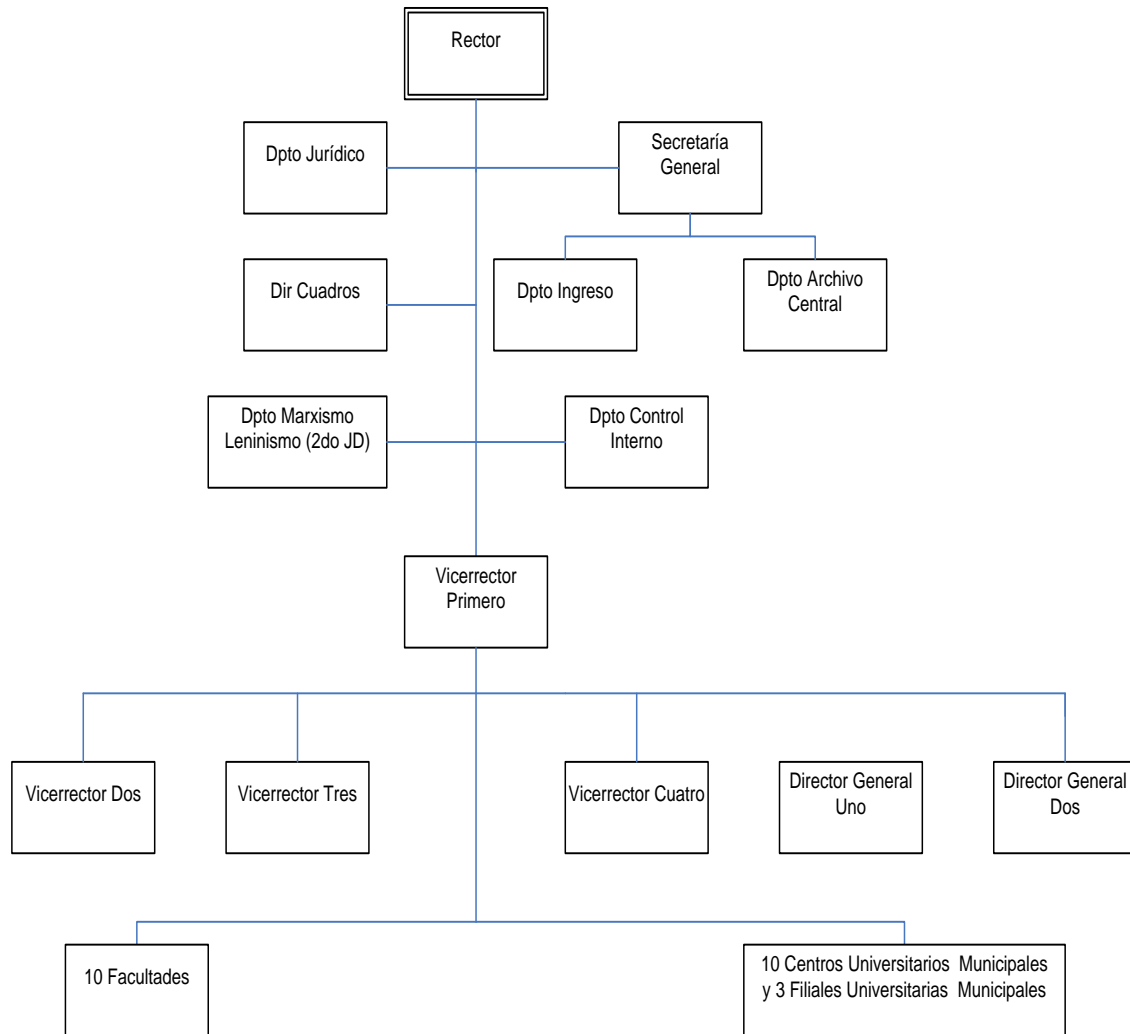
28 <http://www.mitecnologico.com/Main/PresupuestoFinanciero>.

29 <http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>.

30. <http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriaEquilibrio>.

ANEXO

Anexo 1 Organigrama de la Universidad de Holguín



Anexo 2

Guía de entrevista:

Este instrumento forma parte de una investigación sobre la reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín, en aras del perfeccionamiento del trabajo del Departamento de Finanzas, para llevar a cabo este estudio necesitamos de su colaboración. Muchas Gracias.

1. De acuerdo a la función que usted desempeña en el área ¿cómo realiza los procedimientos financieros?
2. ¿Según su criterio considera que en los trabajadores del área de finanzas existe motivación hacia las funciones que los mismos desempeñan?
3. ¿Considera necesaria la superación de los trabajadores, a raíz de los cambios producidos en la integración de la Universidad?
4. ¿Estaría dispuesto a contribuir al perfeccionamiento de la gestión financiera en la Universidad de Holguín?

Anexo 3 Encuesta realizada a los trabajadores del área de finanzas.

Estimado (a) compañero (a):

Este cuestionario forma parte de una investigación relacionada con la reorganización de la administración financiera en la Universidad de Holguín, para el desarrollo exitoso de la misma, solicitamos su colaboración. La veracidad de su respuesta garantizará la confiabilidad del estudio.

Muchas Gracias.

Actividad que realiza: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Nivel escolar: _____

1. Describa cómo realiza el proceso en que trabaja:

a) ¿Qué legislación lo ampara?

b) ¿Qué modelaje que utiliza?

2. ¿Considera la forma en que realiza su actividad actual debe modificarse?

Sí _____ No _____

¿En su caso que propone? _____ -

3. ¿Se siente motivado por el proceso que realiza? Sí _____ No _____

4. ¿Cuáles son sus insatisfacciones?

Anexo 4

Guía de observación

Fecha:

Hora:

Lugar:

Aspectos a tener en cuenta en la observación:

1. Forma en que se realizan los procedimientos (Tener en cuenta la forma en que se llenan los modelos y las facturas).
2. Forma en que se registran las operaciones en finanzas CUC Y CUP.
3. Utilización del Manual de Normas y Procedimientos.
4. Modo de protección de las chequeras para contribuir al control interno

Departamento de Planificación y Administración Financiera

Anexo 5: Solicitud de Cheques

ENTIDAD: (1)		SOLICITUD DE CHEQUE		SOLICITUD No. (3)		
		MN _____ (2) CUC _____				
CONSTANC. (5)	FACTURA (6)	PRE-FACT. (6)	CUENTA BANCARIA BENEFICIARIO (7)	D	M	A
					(4)	
CHEQUE A NOMBRE DE: (8)				CHEQUE No. (9)		
CONCEPTO DE PAGO (10)				IMPORTE (11)		
DESTINO: (12)						
SOLICITADO POR: (13)		CARGO: (14)		FIRMA: (15)		FECHA: (16)
APROBADO POR: (17)		CARGO: (18)		FIRMA: (19)		FECHA: (20)

Anexo 6 Modelo de relación de nominas entregadas a finanzas

Nómina No	Salario y Vacaciones	Subsidios	Importe total					
Entregado por:		Fecha	Recibido por	Fecha				
Firma:		D	M	A	Firma:	D	M	A
Nombre:					Nombre:			

Anexo 8 modelo adaptado para la solicitud de salario para las sedes


SOLICITUD TRANSFERENCIA SALARIO SEDE

FECHA

MES:

Sede:		
Periodo de pago:		
	No. Nomina	Importe
Salario		
Otras retribuciones		
Vacaciones		
Subsidio		
TOTAL		

Anexo 9 Aporte al Presupuesto de Estado

MES UHo 	MI-4-03 Informe de Aportes al Presupuesto del Estado
---	--

TIPO DE APORTE A REALIZAR	BASE IMPONIBLE	% APLICAR	IMPORTE A APORTAR		
Seguridad Social a Largo Plazo Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo Salarios con más de 180 días de reintegrados Estipendios reintegrados en 3 meses consecutivos Aplicación Decreto 249/08 de la Responsabilidad Material Depreciación de los AFT Otros Aportes:					
INFORMADO POR	RECIBIDO POR		FECHA		
FIRMA: NOMBRE:	FIRMA: NOMBRE:		D	M	A

Anexo 10 Modelo Para al presupuesto del estado



SOLICITUD DE CHEQUE

MES: _____

IMPUESTOS EMPRESARIALES

Contribución a la Seguridad Social total _____

Impuesto uso de la Fuerza de Trabajo total _____

Base Imponible total _____

IMPUESTOS SALARIALES

2.5%

3.5%

5%

Importe _____

Base Imponible _____

RETENCIONES

Créditos Sociales _____

Seguro de Vida _____

Sede CSM _____

Sede CSM _____

Sede JLC _____

Sede JLC _____

Sede MF _____

Sede MF _____

Sede OLM _____

Sede OLM _____

Créditos Bancarios _____

Sede JLC _____

Sede MF _____

Sede OLM _____

Sede CSM _____

Especialista contabilidad

Anexo 11 Cronograma de pagos.

Descripción	Mes	F/Entrada a Finanzas	F/ En el Banco
Aporte	Abril	11-04-16	13-04-16
Crédito bancario	Abril	11-04-16	13-04-16
Aporte	Mayo	09-05-16	11-05-16
Crédito bancario	Mayo	09-05-16	11-05-16
Aporte	Junio	09-06-16	13-06-16
Crédito bancario	Junio	09-06-16	13-06-16
Aporte	Julio	11-07-16	13-07-16
Crédito bancario	Julio	11-07-16	13-07-16

Cruseida Rodríguez Marrero
Jefe JDpt- Finanzas

Ms Ana de Lurdes Torralba Blázquez
DG Economía y Capital Humano

Anexo 12 Información para el pago del Impuesto del Transporte Terrestre

MES- UHo		MI-3-16 Información para el pago del Impuesto del Transporte Terrestre					
Numero de Inventario	Descripción del Equipo	Marca/Chapa	Cantidad de Asientos	Toneladas Métricas	Motos		Tarifa
					Con Sidecar	Sin Sidecar	
Hecho por		Revisado por Área AFT			Tarifa calculada por		
<u>Firma:</u>		<u>Firma:</u>			<u>Firma:</u>		
<u>Nombre:</u>		<u>Nombre:</u>			<u>Nombre:</u>		

Anexo 13 Modelo de factura

Suministrador	Nombre		Código		Factura				<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			D	M	A												
	D	M	A																							
Dirección				<input type="checkbox"/> Operaciones corrientes		Contrato No.																				
Municipio- Suc. Crédito		Suc. Crédito No.	Cta. Bancaria No.	<input type="checkbox"/> Inversiones <input type="checkbox"/> Reparaciones Captales																						
Nombre		Código		<input type="checkbox"/>																						
Comprador	Dirección		Municipio- Suc. Crédito		Sucursal de Crédito No.																					
	Entregar en :		Cuenta bancaria No.		No. Bultos																					
	Solicit. De compra o Serv. No.	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	D	M	A				Informe Recepción No.	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	D	M	A				Informe de Reclamación No.	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	D	M	A				Vía de Transportación	
D	M	A																								
D	M	A																								
D	M	A																								
Nombre Porteador		Carta Porte No.	Casilla Ferrocarril No.		Chapa No.		Carné Identidad No.																			
Código CUP	Descripción del producto o del servicio		Saldo en Exist.	Unidad De Medida	Cantidad	Precio Unitario LOP	Recargo o descuento Comercial	Precio Unitario Total	Importe																	
Entregado- Suministrador		Recibido- Transportador		Recibido- Comprador		Sub- Total																				
Nombre		Nombre		Nombre		Recargo o descuento Comercial																				
						Inspto. Circulación																				
Cargo		Cargo		Cargo		Flete																				
						Envases																				
						Total																				
Firma	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	D	M	A				Firma	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	D	M	A				Firma	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	D	M	A				Anotado		No.
D	M	A																								
D	M	A																								
D	M	A																								

Anexo 14 Informe de Recepción

Receptor	Entidad MES UHO	Código	INFORME DE RECEPCIÓN					D	M	A
	Unidad	Código								
	Almacén	Código								
Entidad suministradora		Código	Contrato No	Factura No	Conduce No					
Solic. De compra No	Manifiesto	Partida	Conc. Embarque	Orden Expedición		Bultos		Cantidad	Tipo	
Transportador		Carné Identidad No.	Chapa No.	Casilla No.						
Código	Descripción	Unidad De Medida	Cantidad	Precio Unitario	Recargo o Desct. Comerc.	Precio Unitario Total	Importe	Saldo En Exist.		
Importe total de la recepción								No.		
Jefe Almacén Firma	Firma del Transportador	Recepcionado	Anotado control Inventario	Contabilizado						

Anexo 15 modelo de acta de responsabilidad



ACTA:

Siendo las ____ horas del día ____ del mes de _____ del año _____, en el local que ocupa _____, se procede a la recepción del trabajo realizado por el cuentapropista _____, amparado en la licencia No. _____, consistente en:

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	UM	CANTIDAD	PRECIO
IMPORTE			
-			

DESCRIPCION DETALLADA DE LA CALIDAD OBSERVADA EN EL TRABAJO REALIZADO.

Nombre y Firma de quien certifica

Anexo 17 Vale para pagos menores. Modelo actual

ENTIDAD	VALE PARA PAGOS MENORES	<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	D	M	A			
D		M	A					
PAGADO A:								
CANTIDAD EN LETRAS								
CONCEPTO	IMPORTE							
TOTAL								
APROBADO	AUTORIZADO	No.						
CUSTODIO	RECIBIDO							

Nuevo modelo de Vale para pagos menores, reestructurado.

Entidad:		Vale Para Pagos Menores	D	M	A
Pagado A:					
Cantidad en letra:					
Concepto		Importe	Transporte		
Aprobado:		Autorizado:	No.		
Custodio:		Recibido:			

Anexo 18 Anticipos de liquidación de gastos de viaje actual.

ENTIDAD			ANTICIPO Y LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE			<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			D	M	A			
D	M	A												
NOMBRE Y APELLIDOS					CLASIFICACIÓN									
					Fuera de la localidad									
LABOR A REALIZAR					Fijas									
					En la localidad									
					Fecha	D	M	HORA						
					Salida Estimada									
					Salida									
					Regreso									
					DÍAS DE VIAJE									
AUTORIZADO				Días	Mes	Estimado								
Entrega			Liquidación			Real								
						Hospedado								
Recibido	Día	Mes	Concepto	Total	Alim.	Hosped.	Desayuno y Otros	Transporte						
			Entregado											
Liquidado	Día	Mes	Utilizado											
			Devuelto											
			A Entregar											
Custodio	Día	Mes	No. Solicitud	ANOTADO			No.							

Anticipos de liquidación de gastos de viaje modelo propuesto.

ENTIDAD			ANTICIPO Y LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE				<table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		D	M	A			
D	M	A												
NOMBRE Y APELLIDOS					CLASIFICACIÓN									
					Fuera de la localidad									
LABOR A REALIZAR					Fijas									
					En la localidad									
					Fecha	D	M	HORA						
					Salida Estimada									
					Salida									
					Regreso									
					DÍAS DE VIAJE									
AUTORIZADO				Días	Mes	Estimado								
Entrega			Liquidación			Real								
						Hospedado								
Recibido	Día	Mes	Concepto	Total	Alim.	Hosped.	Desayuno y Otros							
			Entregado											
Liquidado	Día	Mes	Utilizado											
			Devuelto											
			A Entregar											
Custodio	Día	Mes	No. Solicitud		ANOTADO			No.						

Anexo 20 Autorizo de pago de autos compensados.

Modelo de Pago de compensación de autos

Según institución No. 08/2000 y 01/2001 se relacionan los propietarios de autos compensados para proceder al pago de la compensación aprobada según el inciso cuarto del acápite segundo de la instrucción 08/2000 establece que el sistema de pagos no constituye pagos de combustible, sino que apoya financieramente o que la identidad aprueba entregar de su asignación de acuerdo al uso del vehículo y ajustada a la escala establecida. Además en inciso 19 establece que cuando un auto compensado permanece fuera de servicio por periodo superior a los 30 días sean cuales fueran las causas se suspenderá la entrega de la compensación a partir del primer día del siguiente mes al haberse dejado de usar tanto no cese la causa no se procederá al pago.

Relación de propietarios de autos compensados para pago de compensación

No.	Nombre y Apellido	Mes	Importe	Firma

Hecho por: _____

Dpto. Transporte

Revisado por: _____

Dpto. Transporte

Hecho por: _____

Dpto. Económico

Cheque No: _____

Aprobado por: _____

Vicerrector Económico

Anexo 21 Reembolso de Fondos

ENTIDAD UHo CÓDIGO						REEMBOLSO DEL FONDO						DÍA		Mes	Año				
												Del	Al						
Día	Ref.	Importe	Día	Ref.	Importe	Día	Ref.	Importe	Día	Ref.	Importe								
Total																			
DEBITOS																			
Código			Importe			Código			Importe			Código			Importe				
Cta.			Parcial	Cta. Ctrol.			Cta.			Parcial	Cta. Ctrol			Cta.			Parcial	Cta. Ctrol	
TOTAL																			
CRÉDITOS																			
											Código		Importe						
											Cuenta								
											Sub- Cuenta								
											Cheque Nominativo								
											Número		Fecha						
											D	M	A						
											Anotado		Anotado						
Custodio			Contabilidad						Revisado			Aprobado			No.				

Anexo24 Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje-CUC

MES	MI-3-05 ANTICIPO Y LIQUIDACION DE GASTOS DE VIAJE - CUC				Fecha		
UHo					D	M	A
Cod:							
Nombre y apellidos:		CONCEPTOS			Día	Mes	
País a visitar:		Salida estimada					
Labor a realizar:		Salida real					
		Regreso real					
		Días de viaje					
		Estimado					
		Real					
		Hospedaje real					
CONCEPTOS		Total	Dieta	G/Bolsillo	Hosp.	Transp.	Otros
Entregado:	usd						
	euro						
	cuc						
Utilizado:	usd						
	euro						
	cuc						
Devuelto:	usd						
	euro						
	cuc						
A entregar:	usd						
	euro						
	cuc						
Autorizado		Aprobado					
Relaciones Internacionales		Entrega			Liquidación		
Fecha		Fecha			Fecha		
Firma		Firma			Firma		
Cheque recibido por cajera:		Liquidado en Finanzas por:					
Nombre		Nombre					
Fecha		Fecha					
Firma		Firma					
Importe recibido por el viajero		Cheque	Solicitud	Anotado		Liquidación	
Nombre		No	No			No	
Fecha							
Firma							

Anexo26 Autorizo de Depósito en Caja

MES- UHo Código:	MI-3-01 Autorizo de Depósito en Caja	FECHA		
		D	M	A
Se Autoriza al Co. _____				
A ingresar en la Caja la cantidad de \$ _____				
Por Concepto de: _____ _____ _____ _____				
Autorizado Por: _____				
Nombre: _____				
Firma: _____				

Anexo27 Recibo de Efectivo

		RECIBO DE EFECTIVO		MOD.SC-3-01			
Código Entidad: _____		(1)		Fecha de Emisión			
				D	M	A	
				(2)			
Cantidad en letras: _____		(3)					
CONCEPTO				Importe			
(4)				(5)			
				Total del Cobro			
				(6)			
Entregado por: (7) Nombre y Apellidos: _____ - Firma: _____ -		Recibido por: (8) Nombre y Apellidos: _____ - Firma: _____ -		Fecha del Cobro			No. (10)
				D	M	A	
				(9)			

Anexo 28 Liquidación de venta de tiques

<u>NUMERACIÓN ADICIONAL ENTREGADA</u>	<u>Del No.</u>	<u>Al No.</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Importe</u>		
ALMUERZO						
COMIDA						
<u>NUMERACIÓN ACTUALIZADA</u>						
ALMUERZO						
COMIDA						\$
<u>NUMERACIÓN VENDIDA</u>						\$
ALMUERZO						\$
COMIDA						
TOTAL VENDIDO						
<u>NUMERACIÓN DISPONIBLE</u>						
ALMUERZO						
COMIDA						
LIQUIDADO POR	REVISADO POR		FECHA			No.
			D	M	A	
FIRMA NOMBRE	FIRMA NOMBRE					

Anexo 29 Modelo de Reintegro

MES-UHo Código:		MI-3-04- Reintegro de Salarios, Vacaciones y Otros							Pago:	Numero:	
									1	Mes:	
									2	Año:	
Expediente	Área	Nombre y Apellidos	Nomina de Pago No	Hoja No.	Conceptos del Reintegro				Motivo		
					Salario	Subsidio	Vacacione s	Otro s	No Reclamado	Indebido	
Totales											
Confeccionado por:		Recibido por Contabilidad:			Fecha			Observaciones:			
					D	M	A				

Anexo 30 Autorizo de cobro

MES UHOLM Código:	SC-4-10 Autorizo de Cobro	FECHA		
		D	M	A
<p>Yo _____ con CI _____</p> <p>Departamento _____</p> <p>Autorizo al</p> <p>Co. _____ con CI _____</p> <p>a cobrar mí:</p> <p>Salario () , Vacaciones () Subsidio () Otros Pagos () Correspondiente al mes de _____ del 20 _____</p> <p>Por los siguientes motivos:</p> <p>_____ -</p> <p>Nómina No:-----</p>				
AUTORIZA		AUTORIZADO		
NOMBRE		NOMBRE		
FIRMA:		FIRMA:		

Anexo 31 Reembolso de fondo

ENTIDAD UHo CÓDIGO						REEMBOLSO DEL FONDO -----						DÍA		Mes	Año		
		Del		Al													
Día	Ref.	Importe		Día	Ref.	Importe		Día	Ref.	Importe		Día	Ref.	Importe			
Total																	
DEBITOS																	
Código			Importe			Código			Importe			Código			Importe		
Cta			Parcial	Cta. Ctrol.		Cta.			Parcial	Cta. Ctrol		Cta.			Parcial	Cta. Ctrol	
TOTAL																	
CRÉDITOS																	
												Código		Importe			
												Cuenta					
												Sub- Cuenta					
												Cheque Nominativo					
												Número		Fecha			
														D	M	A	
												Anotado		Anotado			
Custodio			Contabilidad			Revisado			Aprobado			No.					