



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

Gestión del presupuesto y pensamiento basado en riesgos en facultades universitarias

Tamayo De la Rosa, Alejandro David; Tamayo García, Pedro Francisco

Gestión del presupuesto y pensamiento basado en riesgos en facultades universitarias

Ciencias Holguín, vol. 24, núm. 2, 2018

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181555444004>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Gestión del presupuesto y pensamiento basado en riesgos en facultades universitarias

Budget management and risk-based thinking in university faculties

Alejandro David Tamayo De la Rosa I

Empresa de Servicios de Protección, SEPSA Holguín, Cuba

tamayod@uho.edu.cu

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181555444004)

id=181555444004

Pedro Francisco Tamayo García II

Empresa de Proyectos e Ingeniería de la Agricultura, Cuba

Recepción: 10 Marzo 2017

Aprobación: 26 Diciembre 2017

Publicación: 30 Abril 2018

RESUMEN:

En el presente artículo se vincula la gestión del presupuesto con la aplicación del pensamiento basado en riesgos, a través de disposiciones para la identificación, apreciación y tratamiento de los riesgos. El trabajo se adecua a las exigencias actuales de desarrollo del país, contenidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana. La concepción teórica se sustenta en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba y enfoque de diversos autores consultados en la literatura. Se ofrece como aporte práctico una herramienta de fácil comprensión y aplicación para controlar los riesgos vinculados a la gestión de la ejecución del presupuesto. Con su aplicación experimental en una facultad de la Universidad de Holguín se desarrollan propuestas para la actualización del inventario de riesgos de esta y su plan de prevención en relación con la gestión de la ejecución del presupuesto.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Presupuesto, Riesgo, Prevención, Facultades Universitarias.

ABSTRACT:

In this article, budget management is linked to the application of risk-based thinking, through provisions for the identification, assessment and treatment of risks. The work is adapted to the current development requirements of the country, contained in the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Cuban Revolution. The theoretical conception is based on Resolution 60/2011 of the Comptroller General of the Republic of Cuba and approach of several authors consulted in the literature. A tool that is easy to understand and apply to control the risks related to the management of budget execution is offered as a practical contribution. With its experimental application in a faculty of the University of Holguín, proposals are developed to update the risk inventory of this and its prevention plan in relation to the management of budget execution.

KEYWORDS: Management, Budget, Risk, Prevention, University Faculties.

NOTAS DE AUTOR

- I Ing. Alejandro David Tamayo-De la Rosa tamayod@uho.edu.cu, Empresa de Servicios de Protección, SEPSA Holguín. Graduado de Ingeniería Informática (2012), Universidad de Holguín (UHo). Profesor Instructor del Departamento de Redes, UHo, con cuatro años de experiencia en la docencia y las investigaciones. Miembro del grupo de investigación de datos biomédicos de la Facultad de Ingeniería Informática, UHo. Ha prestado servicios docentes en las carreras de Socioculturales, Derecho, Periodismo e Industrial, en materias relativas a computación, base de datos, redes y programación. Ha participado en eventos nacionales e internacionales. Actualmente se desempeña como especialista de proyectos en la empresa SEPSA.
- II MSc. Pedro Francisco Tamayo-García calidad@enpa.hlg.minag.cu. Graduado de Ingeniería Química (1982), Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Máster en Ingeniería Industrial (2013), Universidad de Holguín (UHo). Profesor Auxiliar del Departamento de Ingeniería Industrial de la UHo. Con más de 20 años de experiencia en la docencia y las investigaciones, cinco de ellos en la UHo. Ha impartido diferentes asignaturas en el campo de la Gestión de la Calidad. Ha participado en proyectos de colaboración con universidades de Costa Rica y Venezuela. Participa como docente de diferentes cursos de diplomados y maestrías de la UHo. Auditor del órgano de certificación nacional para sistemas de gestión. Especialista en Normalización de la Oficina Territorial de Normalización de Holguín.

INTRODUCCIÓN

El financiamiento a la educación superior es hoy para Cuba un tema de alta prioridad según plantean Lauchy Sañudo, Acosta Chang y Martínez Suárez (como se citó en Macías García, M. y Valdés Martín, N., s.f.); se diferencia de otros países en que todas las universidades son estatales (públicas) y constituyen unidades presupuestadas, financiadas por el presupuesto del Estado aprobado como Ley por la Asamblea Nacional del Poder Popular para cada período económico.

El cumplimiento de la referida ley exige un estricto control interno de los gastos y de la gestión de los recursos asignados, con criterios de economía, eficacia y eficiencia, lo cual implica, además, actuación transparente en el uso de los fondos y rendición de cuentas de su gestión a los niveles superiores de dirección y a los trabajadores, mostrando su información económico financiera y sus procesos de gestión y control de forma abierta y clara.

Dada la importancia de este proceso el Ministerio de Educación Superior (MES) diseñó y aprobó en el año 2001 el Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF), como medio decisivo en la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización en la esfera económica fundamentalmente.

Este modelo, como tecnología de gestión organizacional en el campo económico financiero, se ha ido perfeccionando a través de diferentes etapas, a partir de su integración con la gestión de los procesos sustantivos universitarios para adecuarlo a las exigencias actuales y perspectivas de desarrollo de la Educación Superior y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana.

El diseño del modelo se sustenta en el presupuesto (Alpízar Santana, 2012), el cual posee un papel fundamental en la planificación y posterior ejecución financiera en la actualidad para las organizaciones.

Si bien las propuestas de numerosos autores [Leyva González, 2002; Sánchez de Gil y Dueñas Ramia, 2003; Sánchez Rodríguez y Pérez Brito, 2005; Rodríguez Ceballos y Utrá Hernández, 2009; Torres Narbona, 2012; Lauchy Sañudo et. al (como se citó en Macías García, M. y Valdés Martín, N., s.f.), 2013; Portelles Cobas, 2015] confirman la existencia de aportes en el estudio de la gestión del presupuesto, la mayoría se centra en su planificación, mientras aún es incipiente, en las propuestas analizadas, en etapas como la de ejecución del presupuesto. El análisis de las prácticas en dicha gestión también evidencia limitaciones en las diferentes etapas en general.

Particularmente en la ejecución estas limitaciones se enmarcan, entre otras, en el escaso dominio por parte de la estructura, lo que provoca la falta de responsabilidad del gestor, deficiencias en el sistema de información, que dificulta su seguimiento, deficiencias en la contabilización por la falta de criterios normalizados y retrasos en los procesos contables, así como que las áreas no cuentan con instrumentos de control documental que respalde la ejecución del presupuesto.

Además, la mayoría de los sistemas existentes están dirigidos a evaluar el resultado final del proceso o de la institución; por lo general, los análisis del presupuesto en las universidades son de tipo repetitivo y de tal nivel de rigidez que hacen que el mismo no se adecue al momento presupuestario existente. Esto provoca que los resultados alcanzados en su aplicación carezcan de la oportunidad y objetividad para la toma de decisiones.

Se requiere de evaluaciones periódicas y parciales dirigidas hacia el interior de los procesos de la organización universitaria y de un pensamiento basado en riesgos, que posibilite a las instituciones anticiparse en la toma de decisiones para el logro de la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados por el Estado y contribuya a la toma de decisiones con criterios económicos.

Como parte de la implementación del MGEF del MES y su perfeccionamiento, en la Universidad de Holguín se han desarrollado y se aplican resultados de estudios realizados por autores como Peña Santín (2010), Ricardo Herrera (2015), Portelles Cobas (2015), que dotan a la institución de herramientas para guiar la ejecución presupuestaria y el aseguramiento material y financiero, de manera que favorezca el funcionamiento de los procesos universitarios sustantivos con eficiencia y eficacia. En correspondencia con

estos esfuerzos basa su actuación en los procedimientos, reglamentaciones y orientaciones emitidas por el MES, así como en procedimientos e indicaciones que se desarrollan internamente, con enfoque a la mejora.

A pesar de los positivos pasos de avance que se han dado al respecto, aún persisten deficiencias, fundamentalmente en las facultades, lo que, unido a los cambios en el entorno y de la legislación vigente, tales como el proceso de integración universitaria entre otros, confirman la necesidad de perfeccionar la gestión de la ejecución del presupuesto. En entrevistas exploratorias realizadas a directivos y funcionarios administrativos, así como a partir de estudios preliminares realizados y análisis documental, se comprobó, entre otros síntomas, que aún es incipiente el análisis de los riesgos asociados a la gestión de la ejecución del presupuesto y acciones para su control.

En el marco de estas investigaciones se ha propuesto un procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en facultades universitarias, que contribuya a la toma de decisiones para el funcionamiento efectivo de los procesos sustantivos a este nivel. Esta propuesta, unida a los argumentos expuestos anteriormente, demuestra la necesidad de continuar perfeccionando la gestión de la ejecución del presupuesto en las facultades.

En tal sentido se propone, como objetivo del presente trabajo, establecer disposiciones en la fase de planificación del procedimiento para la gestión del presupuesto en facultades universitarias, que favorezcan el carácter preventivo de este a través de la aplicación de un pensamiento basado en riesgo.

Como aporte práctico se ofrece una herramienta de fácil comprensión y aplicación para identificar, evaluar y controlar los riesgos vinculados a la gestión de la ejecución del presupuesto.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos tales como análisis y síntesis, inductivo-deductivo, modelación y enfoque sistémico, así como métodos empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines, como entrevistas, observación, análisis documental, trabajo en grupo y tormentas de ideas.

RESULTADOS

Los resultados que a continuación se exponen estuvieron antecedidos por un análisis del estado del arte que permitió comprobar cómo según enfoques de diversos autores, así como en la práctica se reflejan limitaciones, síntomas o deficiencias en la gestión del presupuesto que por su efecto sobre la consecución de los objetivos pueden constituir riesgos.

Estos riesgos deben ser gestionados mediante disposiciones de la organización para su seguimiento, revisión y mejora, con un enfoque de proceso que implica, entre otras, actividades como la identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo.

En tal sentido, en Cuba se puso en vigor la Resolución 60/2011, de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), ante la necesidad de continuar perfeccionando el control interno (CI), emitido como una norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico administrativo del país. Esta resolución, que define el CI, especifica que éste se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales.

Entre sus componentes se encuentra el de gestión y prevención de riesgos, el cual establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las organizaciones para alcanzar sus objetivos; su clasificación en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, la determinación de los objetivos de control una vez evaluadas las principales vulnerabilidades y la conformación del plan de prevención de

riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse, tomando en consideración también la existencia de riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Uno de sus principales inconvenientes radica en el hecho de considerar entre sus características el logro de los objetivos con seguridad razonable, al reconocer con ello la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

Si bien la implementación de la Resolución 60/2011 CGRC conlleva a la necesidad de instrumentar la gestión de riesgos, que asegure el logro de los objetivos y metas institucionales, este enfoque de riesgo planteado, aunque presente en la teoría económica y financiera, se ha proyectado con limitaciones desde la perspectiva del análisis de la gestión presupuestaria en las universidades cubanas. Así en la literatura consultada resulta común encontrar referencias a la importancia del presupuesto como ayuda para minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, pero son escasos los trabajos que presenten enfoques para su abordaje.

Autores como Rodríguez Pérez, Fernández Andrés y de Dios Martínez (2015) valoran la introducción del enfoque de riesgo en los análisis de gestión presupuestaria en un contexto donde la pérdida o retiro del financiamiento presupuestario, ante las nuevas regulaciones vigentes, puede impactar negativamente en el logro de los objetivos institucionales, aunque a criterio de estos autores constituye una limitación en el enfoque de las peculiaridades para el análisis presupuestario que presentan, la necesidad de contar con la contabilidad certificada y un sistema de control interno adecuado como premisa fundamental para la aplicación de este enfoque.

Mora Agudo (2009) propone una metodología basada en el uso de escenarios presupuestarios flexibles en el proceso de asignación presupuestaria, herramienta que podría reducir los riesgos financieros y mejorar la planificación de la actividad económico-financiera universitaria; para estos autores la limitación de esta propuesta radica en la complejidad que la misma presupone con la adopción de técnicas de simulación matemática y su relación con los objetivos universitarios.

Otros autores y enfoques consultados resultan de interés por los análisis que exponen, pero no son aplicados a universidades. Vega de la Cruz (2017) propone un procedimiento para la gestión de riesgos a partir de la modelación multicriterio multiatributo en los procesos clave de una institución hospitalaria, cuyo resultado facilita la elaboración de planes de prevención que permite a la entidad trazar estrategias de mejora para la satisfacción del cliente.

Domínguez Cabrera (2017) desarrolla un procedimiento para la gestión de riesgos organizacionales, basado en enfoque de proceso y el ciclo PHVA, aplicado a una entidad de servicios a instalaciones turísticas, que contribuye a la mejora del desempeño de la organización. Igualmente la norma cubana NC ISO 31 000:2015 proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo que pueden ser utilizadas por organizaciones públicas, privadas o sociales, asociación, grupo o individuo, quedando abierta en su implementación a las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, su contexto, su estructura, operaciones, sus procesos, funciones, proyectos, servicios, activos y prácticas específicas entre otros.

A tenor con lo planteado anteriormente, para la presente investigación los autores se acogieron a lo establecido en la resolución 60/2011 de la CGRC, aun cuando en la presente fase de la investigación solo se presente una valoración cualitativa de los riesgos en las facultades y su tratamiento.

El procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en facultades universitarias propuesto por estos autores comprende cuatro fases que se despliegan a través de siete etapas, 14 pasos y 10 tareas. En la fase I Planear, se propone la inclusión de una etapa bajo la denominación de conducción de riesgos, la cual está conformada por tres pasos fundamentales. A continuación, se presenta su contenido, pasos y técnicas y herramientas aplicables, según proceda.

Etapas: Conducción de riesgos

Contenido: La facultad debe determinar los riesgos que son necesarios abordar con el fin de asegurar que se logren los resultados previstos en la gestión de la ejecución del presupuesto, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora; planificar las acciones para incidir sobre estos riesgos, implementarlas en las actividades y operaciones de ejecución presupuestaria que así lo requieran y controlar su cumplimiento.

Se propone asumir los fundamentos y las disposiciones que conforman el marco de trabajo para la gestión del riesgo en la universidad, para dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGRC, adaptadas al nivel de la facultad.

Paso 1. Identificación de los riesgos

A partir del inventario de riesgos y el plan de prevención vigentes en la facultad, se verifica la definición en estos de aspectos que tienen o pueden tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos propuestos para el período. Se debe tomar en consideración el presupuesto aprobado y su ejecución.

De no existir una clara definición de riesgos, se identifican y caracterizan aquellos (fuentes de riesgo, los sucesos, sus causas y sus consecuencias potenciales) que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la facultad desde la óptica de la ejecución del presupuesto. Para ello se deben considerar los resultados de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro, las regulaciones por disposiciones legales de los organismos rectores, entre otros y se determinan para cada actividad y operación a desarrollar.

Los riesgos identificados se clasificarán en externos, relacionados con el entorno y sus variaciones (factores tales como los económicos-financieros, políticos-legales, sociales, tecnológicos), e internos que incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos de servicios y de tecnología, entre otros.

Técnicas y (o) herramientas: análisis documental, tormenta de ideas, observación directa.

Paso 2. Apreciación del riesgo

Una vez clasificados los riesgos, se valoran las principales vulnerabilidades, es decir, aplicar el principio de importancia relativa, combinando la estimación del impacto y la probabilidad de ocurrencia, en correspondencia con los criterios expresados en la tabla 1 y la figura 1 (matriz de riesgos); en los casos que sea posible se cuantifica (valoración estimada) la afectación o pérdida de cualquier índole que anualmente pudiera ocasionarse, matemáticamente expresado como $PE \times F \times V$, donde PE es la pérdida estimada o exposición expresada en pesos, F es la frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año y V es la pérdida estimada en pesos para cada caso en que el riesgo se concrete.

TABLA 1.
Criterios de evaluación de riesgos

Impacto	Probabilidad
Leve (L).....1 · Ligera afectación en la gestión de la ejecución del presupuesto · Afectación no significativa de los objetivos · No ocurrencia de pérdidas económico financieras · No ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción. Moderado (M).....2 · Afecta moderadamente la gestión de la ejecución del presupuesto · Moderada afectación de los objetivos · Media o baja pérdida económico-financiera · No ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción. Significativo (S).....3 · Afecta la gestión de la ejecución del presupuesto · Significativa afectación de los objetivos · Alta pérdida económico-financiera · Ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción.	Baja (B).....1 Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. Moderada (M).....2 Puede ocurrir en algún momento. Alta (A).....3 Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

$Nr = \frac{I \times P}{4}$ donde Nr= nivel de riesgo; se consideran tres categorías principales:

Nivel de riesgo inaceptable Nr entre 0,66 y 1,00

Nivel de riesgo moderado, Nr entre 0,33 y 0,44

Nivel de riesgo aceptable, Nr entre 0,11 y 0,22

FIGURA 1.
Matriz de riesgo

IMPACTO	S (3)		Nivel de riesgo inaceptable
	M (2)	Nivel de riesgo moderado	
	L (1)	Nivel de riesgo aceptable	
		B (1) M (2) A (3)	
		PROBABILIDAD	

-> Se consideran objetivos de control a nivel de la facultad:

- Riesgos inaceptables (se incorporan al plan de riesgos de la facultad para su gestión)
- Riesgos moderados con pérdidas estimadas significativas (se incorporan al plan de riesgos de la facultad)

-> Quedan bajo control del área donde se detectan:

- Riesgos moderados con pérdidas estimadas poco significativas
- Riesgos aceptables.

Técnicas y (o) herramientas: trabajo en grupo, voto ponderado.

Paso 3. Tratamiento del riesgo

Se definen acciones y (o) procedimientos de control con los que se conforman o actualizan los planes de prevención en los niveles pertinentes de la facultad. Los riesgos regulados por disposiciones legales de los organismos rectores se gestionan según los modelos de administración previstos.

La evaluación de los riesgos identificados y la conformación del plan de prevención conlleva un amplio proceso de consulta y propuesta con los trabajadores de las diferentes áreas bajo responsabilidad de la facultad, con la información y antecedentes específicos del área y la facultad; las propuestas surgidas de este proceso se evalúan y se aprueban por el CD, a partir de lo cual se pone en práctica; en lo adelante se realiza el seguimiento y revisión de su cumplimiento, mensualmente en las áreas, trimestralmente en reunión del CD, y se actualiza en correspondencia con los resultados de su aplicación y control.

Como resultados más significativos de esta etapa se dispondrá en la facultad de un inventario de riesgos y su plan de prevención actualizados.

Técnicas y (o) herramientas: trabajo en grupo, encuesta, verificación en el terreno.

Este procedimiento específico fue aplicado experimentalmente en la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín. Para ello se revisó el inventario de riesgos y el plan de prevención de riesgos existentes en la facultad para verificar si en ellos se realizó alguna valoración de los relacionados con la ejecución del presupuesto, que pudieran tener un impacto en la consecución de los objetivos. Se apreció un débil tratamiento a estos y de carácter generalizador.

A partir de este resultado y mediante entrevistas con los actores internos definidos se identificaron y caracterizaron nuevos riesgos y se clasificaron en función de la fuente que lo origina (externo/ interno).

Una vez clasificados los riesgos, se realizó la valoración del nivel del riesgo a partir de los criterios definidos en el paso 2, considerando la combinación de la estimación del impacto y la probabilidad de ocurrencia; esta valoración se sustentó básicamente en técnicas cualitativas y la experiencia de los actores internos, al no disponer de datos históricos y estadísticos suficientes y representativos que aseguraran la validez de algún análisis cuantitativo (ver ejemplo en tabla 2).

TABLA 2.
Ejemplo simplificado de propuesta de inventario de riesgos.

Identificación del riesgo				Apreciación del riesgo						Resultado (PxI)/9	Nivel del riesgo
Riesgo	Causas que lo originan	Origen (I/E)	Posibles manifestaciones	Probabilidad			Impacto				
				A (3)	M (2)	B (1)	S (3)	M (2)	L (1)		
Limitaciones en la utilización de software diseñado para la gestión del presupuesto	- El software diseñado no se explota o solo se usa parcialmente - Poco dominio del software por los actores - Fallos en la red	I	- Falta de fiabilidad en la información - Información desactualizada - Toma de decisiones poco fundamentadas	X				X		0,67	Inaceptable

Como consecuencia de los dos pasos ejecutados anteriormente se propuso actualizar el inventario de riesgos de la facultad y en correspondencia con la valoración de los riesgos realizada, adoptar las acciones que permitan prevenir su ocurrencia o minimizar su impacto, en función de la posibilidad real que tiene la facultad para su cumplimiento, o solicitar su valoración e inclusión en el plan de prevención a nivel de la Universidad. En tabla 3 se muestra ejemplo de acciones propuestas para el plan de prevención de riesgos.

TABLA 3.
Ejemplo simplificado de propuesta de plan de prevención de riesgos.

Riesgo	Posibles manifestaciones negativas	Acciones a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las acciones
--------	------------------------------------	--------------------	-------------	------------	---------------------------------------

Proceso gestión de ejecución del presupuesto

		-			
		Sistematizar el control y registro oportuno de las operaciones y hechos económicos			
Limitaciones en la utilización de software diseñado para la gestión del presupuesto	- Falta de fiabilidad en la información - Información desactualizada - Toma de decisiones poco fundamentadas	- Desarrollar talleres sobre el uso de la aplicación SIGTA con los actores internos responsables de la ejecución del presupuesto	Decana	Administradora, Jefes dpto. docentes, director CEGO	30 de cada mes 16 de enero, 2018

Las propuestas realizadas, tanto para el inventario de riesgos como para el plan de prevención deben someterse a proceso de consulta con los trabajadores y posteriormente aprobado en reunión del CD para su implementación, control y actualización sistemática.

CONCLUSIONES

Como parte de la realización de la investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

Como parte de la gestión de la ejecución del presupuesto se requiere de evaluaciones periódicas y parciales dirigidas hacia el interior de los procesos de la organización universitaria y de un pensamiento basado en riesgos, que posibilite a las instituciones anticiparse en la toma de decisiones para el logro de la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados por el Estado y contribuya a la toma de decisiones con criterios económicos.

En la literatura consultada resulta común encontrar referencias a la importancia del presupuesto como ayuda para minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, pero son escasos los trabajos que presenten enfoques para su abordaje.

El enfoque de riesgo planteado en la Resolución 60/2011 de la CGRC, aunque presente en la teoría económica y financiera, se ha proyectado con limitaciones desde la perspectiva del análisis de la gestión presupuestaria en las universidades cubanas.

Se establecieron disposiciones en la fase de planificación del procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en facultades universitarias, a través de actividades de identificación, apreciación y tratamiento de riesgo, que favorecen el carácter preventivo de este con la aplicación de un proceso para la gestión del riesgo.

- La aplicación experimental en la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la Universidad de Holguín permitió proponer la actualización del inventario de riesgos y el plan de prevención de riesgos en relación con la gestión de la ejecución del presupuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alpízar Santana, M. (2012). La educación superior cubana y su financiamiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo futuro. *Revista de Pedagogía Universitaria*, XVII (5), 2012. Recuperado de: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv>
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución 60/2011. Normas del sistema de control interno.
- Domínguez Cabrera, B. (2017). Procedimiento para la gestión de riesgos organizacionales. Aplicación sucursal SERVISA Holguín. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Cuba.
- Macías García, M. y Valdés Martín, N. Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad. Recuperado de: Leyva González, M. (2002). Desarrollo del Presupuesto en la UNMDP, una nueva propuesta. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional de Mar del Plata, Chile.
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). Norma Cubana NC ISO 31000: 2015. Gestión del riesgo — principios y directrices.
- Peña Santín, J. F. (2010). Contribución metodológica al control de la Gestión Económico - Financiera en las Universidades Municipales del MES. Holguín: Universidad de Holguín.
- Portelles Cobas, N. (2015). Procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín: Universidad Oscar Lucero Moya.
- Ricardo Herrera, L. (2015). La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en instituciones de educación superior. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Cuba.
- Rodríguez Ceballos, L. y Utrá Hernández, M. (2009). Enfoque de la presupuestación por actividades en el proceso de formación de profesionales en el Centro Universitario Las Tunas. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/rcuh.htm>
- Rodríguez Pérez, H., Fernández Andrés, A., y de Dios Martínez, A. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. Camaguey: Universidad Ignacio Agramonte Loynaz.
- Sánchez de Gil, E. y Dueñas Ramia, G. (2003). La gestión presupuestaria en la Universidad. Una propuesta de mejora continua. XXVI Congreso Argentino de profesores universitarios de Costos. Buenos Aires: Universidad Nacional de Cuyo.
- Sánchez Rodríguez, L. M. y Pérez Brito, I. M. (2005). El control sobre la gestión presupuestaria como vía para mejorar la Gestión Universitaria. (Universidad de Guantánamo) Recuperado de: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/download/14505205/189>
- Torres Narbona, L. E. (2012). Modelo de financiamiento para la gestión académica de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. *Revista Congreso Universidad*. II (3).
- Vega de la Cruz, L. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Cuba.