

**Título: “Propuesta de acciones para la captación de ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo”. (Trabajo de Diploma) XVI Forum de Ciencia y Técnica.**

**Categoría: Economía o Finanzas**

**1. Resumen**

**2. Introducción**

**3. Desarrollo**

**CAPÍTULO 1: Bases Conceptuales de la Administración Pública**

**1.1. Surgimiento y evolución de la Administración Pública**

**1.2. La Administración Pública en Cuba**

**1.3. El Presupuesto en el Sector de Cultura**

**CAPÍTULO 2: Análisis financiero de la ejecución en la actividad presupuestada del Sector de Cultura del municipio Ranchuelo**

**2.1. Caracterización del Sector de Cultura en el municipio Ranchuelo**

**2.2. Análisis de los principales indicadores de ejecución de los Presupuestos correspondientes a los años 2009 y 2010.**

**2.3. Análisis comparativo del Presupuesto correspondiente a los años 2009/2010**

**2.4. Propuesta de captación de ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo.**

**4. Conclusiones Generales**

**5. Recomendaciones**

**6. Bibliografía**

**7. Anexos**

**1. Resumen**

En la presente investigación se aborda la problemática relacionada con que la no captación de ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo lo que limita la calidad y el buen funcionamiento del Programa de Desarrollo Cultural en el mismo. Como fruto de esta investigación se proponen una serie de acciones para captar ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo de forma que se responda a las políticas y estrategias que en el campo de las finanzas aplica actualmente el país.

En esta investigación se establece un marco teórico conceptual en relación a la Administración Financiera del Estado y los elementos que la integran, analizándose el comportamiento del presupuesto asignado en el año 2009-2010 en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo, proponiéndose una serie de acciones que generen ingresos alternativos para dicho Sector y contribuyendo con esto a incrementar los fondos de autofinanciamiento necesarios para diversificar e incrementar los servicios socioculturales, aliviando así la carga de la Administración del Estado. Dicho estudio responde a lo planteado en los lineamientos del Congreso del PCC donde se plantea la necesidad que tiene el país de que todas las Unidades Presupuestadas en la medida de sus posibilidades autofinancien sus actividades a todos los niveles.

## 2. Introducción

Uno de los más difíciles retos que enfrentan el mundo en la actualidad, es la necesidad de encontrar la fórmula adecuada ante los cada vez más escasos recursos públicos y la cada vez más necesaria expansión del gasto público, como vía para lograr que el mismo se revierta en aras de optimizar el desarrollo del capital humano, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos a los cuales representa, el desarrollo de una gestión eficiente de los recursos, la comunicación y la captación de fondos, todo lo cual va precedido por una adecuada planificación estratégica lo que se convierte en un imperativo de máxima prioridad.

En los últimos años el estudio de la Administración Pública ha cobrado gran importancia debido a los cambios que han tenido lugar mundialmente en la esfera económica, política y social. En la década de los años 70 se confirmaba la erosión de las instituciones y mecanismos de cooperación establecidos a partir de la Segunda Guerra Mundial, unido a ello proliferaron las corrientes neoliberales fundamentadas en la disminución del papel del Estado como regulador de los procesos económicos y en la exaltación de la incapacidad de los gobiernos para lograr una explotación y distribución equitativa de los recursos. De esa manera, se le concedió infructuosamente un papel preponderante al mercado como mecanismo que se encargaría de asumir las funciones reguladoras de forma eficiente.

El impacto de esos cambios sobre el proceso de Administración Pública no se ha hecho esperar. Pudiera decirse que en algunas manifestaciones, como es lógico, se anticipó. Ello ha sido el acicate para incursionar en la definición de las partes, que se reconocen como integrantes de la Administración Pública, ante la necesidad de avanzar en el desarrollo del campo de ideas que sustenta el papel del Estado en el Socialismo.

Una severa crisis ha sacudido al mundo en los últimos años y Cuba no ha permanecido al margen de sus efectos debiendo reacondicionar su economía para resistir sus embates y, al mismo tiempo, conservar los avances sociales que la Revolución ha alcanzado a lo largo de su historia. En el Proyecto de Lineamientos del Partido Comunista de Cuba en los puntos # 31 y # 33 se plantea que:

- \* Se reducirá la cantidad de Unidades Presupuestadas hasta el número mínimo que garantice el cumplimiento de las funciones asignadas, donde prime el criterio de máximo ahorro de personal y del Presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros.
- \* Las Unidades Presupuestadas que solo logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, se les aprobará la parte de los gastos que se financiará por el Presupuesto del Estado.

En el sector presupuestado se han venido implementando una serie de medidas para la asignación de la forma más eficiente posible de los recursos disponibles, dentro de ellas se pueden citar: racionalización de plantillas, reordenamiento de los procesos tanto administrativos como de servicios o productivos (en caso de existir los mismos) y de ser viable, incrementar la captación de ingresos por las vías que estén al alcance de cada entidad.

En el Sector de la Cultura se impone un análisis detallado del presupuesto de gastos para justificar con creces hasta el último centavo invertido y estudiar las posibles vías de captación de ingresos para la cuenta de fondo de festividades y así aliviar la carga del presupuesto del sector, esto constituye un problema al que es necesario brindarle una atención priorizada desde una óptica científica, estableciendo así la situación problémica de esta investigación.

Por todo lo anterior se plantea el siguiente problema científico: ¿Cómo captar ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo de forma que se responda a las políticas y estrategias que en el campo de las finanzas aplica actualmente el país?

Se parte de la hipótesis de la investigación: "Si se captan ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo respondiendo a las políticas y estrategias que en el campo de las finanzas aplica actualmente el país, se contribuirá a incrementar los fondos de autofinanciamiento necesarios para diversificar e incrementar los servicios socioculturales, aliviando así la carga de la Administración del Estado".

El análisis del problema científico y la precisión de su objeto y campo llevaron a la formulación del objetivo general: proponer acciones para captar ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo a partir del análisis de los indicadores de gastos e ingresos.

El objetivo general a su vez se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los antecedentes teóricos sobre el tema objeto de estudio a partir de la revisión bibliográfica sentando las bases para la fundamentación teórica del problema científico.
2. Analizar la situación actual en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo a partir del análisis de los indicadores de gastos e ingresos.
3. Proponer una serie de acciones para captar ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo de forma que responda a las políticas y estrategias que en el campo de las finanzas aplica actualmente el país.

La presente investigación va dirigida hacia la búsqueda de fuentes que permitan la captación de ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo de forma que responda a las políticas y estrategias que en el campo de las finanzas aplica actualmente el país, contribuyendo a incrementar los fondos de autofinanciamiento necesarios para diversificar e incrementar los servicios socioculturales, aliviando así la carga de la Administración del Estado.

Este estudio se realiza actualmente a nivel nacional por lo cual todo lo que se derive en la presente investigación será de inmediata aplicación por la necesidad que tiene el país de que todas las Unidades Presupuestadas autofinancien sus actividades a todos los niveles.

Para el logro de los objetivos propuestos se emplearon diferentes métodos los cuales tienen su base en la exigencia del método materialista dialéctico pues integra orgánicamente lo cualitativo y lo cuantitativo.

Métodos del nivel teórico

- \* Analítico – sintético.
- \* Inductivo – deductivo.
- \* Histórico – lógico.
- \* Modelación.

Métodos del nivel empírico

- \* Observación.
- \* Análisis de documentos.
- \* Encuesta a directivos.
- \* Encuesta a usuarios.

Métodos del nivel matemático y/o estadístico:

- \* El análisis porcentual.
- \* Estadístico descriptivo.

El informe final está estructurado en: Introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I. Bases Conceptuales de la Administración Pública.

Capítulo II. Análisis financiero de la ejecución en la actividad presupuestada del Sector de Cultura del municipio Ranchuelo.

### **3. Desarrollo**

## **CAPÍTULO 1: Bases Conceptuales de la Administración Pública**

El conocimiento de la historia de la Administración Pública y de sus elementos integrantes puede permitir valorar la eficacia de la gestión de la misma, de ahí que resulte importante efectuar una retrospectiva histórico-lógica y un análisis estructural para poder conocer y valorar el papel de la administración tributaria en la economía de un país.

En el presente capítulo se analizan los antecedentes del tema objeto de estudio para construir un marco teórico-referencial a través de la consulta de literatura actualizada referente al surgimiento y evolución de la Administración Pública en el mundo y en Cuba, así como los principales elementos que la componen, el papel del presupuesto en el sector público tratándose específicamente el presupuesto en el Sector de Cultura.

### **1.1. Surgimiento y evolución de la Administración Pública**

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales.

La Administración Financiera tiene un doble contenido tradicional y moderno; sus avances como técnica han seguido en gran medida la evolución de la ciencia financiera de la economía y sin duda de las ideologías políticas que se imparten históricamente en las instituciones públicas. La evolución histórica de la ciencia económica se encuentra íntimamente ligada al objeto de las Finanzas Públicas y, por tanto de las técnicas financieras.

#### **Elementos fundamentales de la Administración Pública**

La palabra "administrar" proviene del latín "administrare", "ad" (ir, hacia) y "ministrare" (Servir, cuidar) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad.

Administración Pública: Es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local (Bielsa, 1978).

El concepto de Administración Pública puede ser entendido desde un punto de vista formal: se entiende como la Entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales y, desde un punto de vista material; se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiéndose este último como las expectativas de la colectividad.

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, se refiere a las actividades de gestión que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos expreso (wikipedia, 2011).

La Administración Financiera del Estado se define por como "el conjunto de principios, normas, sistemas, instituciones y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos financieros públicos y su aplicación a la consecución de los objetivos del Estado, procurando la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad".

Como se ha podido apreciar la autora de esta investigación en el cuerpo de la tesis utiliza indistintamente los términos administración pública, administración financiera gubernamental y finanzas públicas para designar el concepto antes mencionado, pues en la literatura revisada se hace alusión a dichos términos como sinónimos.

La Administración Financiera del Estado está integrada por los siguientes sistemas:

- \* Presupuestario.
- \* Tributario.
- \* De Tesorería.
- \* De Crédito Público.
- \* De Contabilidad Gubernamental.

El Estado es el aparato de poder político organizado, que representa, asegura y defiende, los intereses de la clase dominante, en relación con las demás clases sociales.

También se define como: "una comunidad organizada en un territorio definido, mediante un orden jurídico y garantizado por un poder jurídico, autónomo y centralizado que tiende a realizar el bien común, en el ámbito de esa comunidad" (Sánchez, 1978: 56-59).

Esta máquina o aparato de poder que es el Estado está compuesto por órganos y organismos de administración, de orden interior, fuerzas armadas, tribunales, fiscalías, cárceles y otros. (Margoties et al., 2001).

El Estado se comporta igual que el resto de los organismos económicos, realiza operaciones como: contratar mano de obra, pagar salarios, adquirir bienes de diversa índole y paga comisiones a los vendedores. También vende ciertos bienes y servicios pudiendo recibir o no prestaciones monetarias de los compradores por estas operaciones.

El Estado posee dos facultades que le son inherentes: imponer tributos y crear dinero. Cuando estas funciones son ejercidas se generan transferencias o distribución de las cargas públicas, lo cual es un tipo especial de relación económica (Maritain, 1984: 20-23).

El papel activo del Estado halla la materialización práctica en sus funciones, las cuales expresan las líneas fundamentales de su actividad.

Elas son, en una expresión amplia, las mencionadas por el destacado economista argentino Horacio Núñez Miranda:

1. Satisfacer las necesidades sociales: El Estado garantiza la provisión de bienes públicos (defensa nacional, justicia, relaciones exteriores). Por otra parte, el Estado tiene una activa intervención en la creación de puestos de trabajo, destina fondos presupuestarios para pagos de transferencias a las capas más vulnerables de la población (niños, discapacitados, ancianos), prioriza los gastos sociales en educación y salud.
2. Corregir la asignación de los recursos: realizada por el mercado, utilizado conscientemente en la economía y subordinado a la planificación. Como el mecanismo del mercado presenta imperfecciones para garantizar la correcta asignación de recursos en la sociedad (monopolios, costos decrecientes, externalidades), la intervención del Estado se propone acercar la economía a un nivel óptimo, modificando las señales precio o interfiriendo en las relaciones de oferta y demanda.
3. Redistribuir el ingreso: El Estado modifica la distribución del ingreso entre los distintos grupos sociales que resulta del funcionamiento espontáneo del sistema de mercado, en cuyo caso puede utilizar la política de imposición progresiva para gravar proporcionalmente más a los contribuyentes de mayores ingresos con el fin de financiar gastos que beneficien en mayor medida a las personas o familias de bajos ingresos. Igualmente el Estado, entre otras medidas, subsidia los productos de la canasta básica de la población protegiendo de esta forma a las capas más vulnerables.

4. Estabilizar la economía: El Estado puede intervenir en el proceso de estabilización macroeconómica eliminando de forma planificada, las fluctuaciones de la economía global en sus cuestiones básicas: ocupación plena de los factores productivos, especialmente de la mano de obra y estabilidad del nivel general de precios de la economía; o sea, luchar por la reducción de la desocupación y de la inflación.
5. Garantizar el desarrollo económico: El Estado debe tratar de lograr una tasa de crecimiento económico sostenida a largo plazo.
6. Lograr la independencia nacional: El Estado debe proponerse reforzar la independencia respecto a las decisiones tomadas por otros países o reducir la dependencia unilateral respecto a centros de decisión localizados fuera de su territorio nacional.
7. Velar por el equilibrio territorial: El Estado debe lograr la reducción de las disparidades de niveles económicos y de bienestar entre las regiones que componen su territorio e integrar, en una economía nacional única, las diversas economías regionales (Núñez, 1998: 23-29).

El Estado realiza su intervención en la economía basándose en decisiones de autoridad y esto se conoce como Sector Público.

Sector Público: Sector presupuestario de la política económica. Se ocupa de la determinación de las necesidades económicas de las Entidades de carácter público de los medios adecuados para cubrirlos y del funcionamiento de los servicios públicos (Margoties et al., 2001).

#### Clasificación del Sector Público

El Sector Público se clasifica según el tipo de gasto que efectúa y el tipo de ingreso que recibe:

- Sector público restringido/ sector presupuestario/ tesoro: Organización estatal encargada de recaudar los ingresos del Estado y con ellos pagar sus gastos, es decir, es el lugar donde el Estado tiene sus recursos con los que financia sus actividades (Colectivo de autores, 2003).

Ejemplo: Los ingresos se recaudan mediante los tributos: impuestos, tasas y contribuciones y el destino de los gastos pueden ser la educación, salud, defensa, deporte y la cultura.

- Sector no financiero: Son las empresas públicas o estatales que ingresan de acuerdo a una tarifa y gastan según sus actividades.

Ejemplo: Empresa del gas, empresa del agua.

- Sector financiero: En este grupo se incluyen las instituciones financieras de las administraciones públicas.

Ejemplo: Banco Central, Bancos Comerciales, Empresas de Seguro.

Para profundizar en el tema de las actividades públicas debe aplicarse en primer lugar una visión sistemática pues en los niveles superiores se centraliza el manejo de la política, mientras que en los no inferiores se requiere la descentralización en la gestión y ejecución de las políticas dictadas por los niveles superiores para alcanzar la operatividad que se espera en este ámbito.

#### El Presupuesto en el sector público

Según el diccionario Larousse (2006), en una de sus acepciones el presupuesto es “el documento contable que presenta la estimación anticipada de los Ingresos y los gastos relativos a una actividad u organismo, por cierto período de tiempo.”

Esta definición adquiere una significación y alcance mayor cuando el presupuesto se refiere al Estado. En este caso, hay más o menos consenso que el Presupuesto del Estado es la previsión o estimación de gastos y de recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y compromisos del sector público en aras de satisfacer las necesidades sociales.

La evolución del presupuesto, desde su surgimiento hasta los momentos actuales, posibilita afirmar que este ha estado estrechamente vinculado con el surgimiento del Estado. Por ello, además de constituirse como uno de

los instrumentos financieros principales refleja los intereses y el grado de compromiso del Estado para con sus ciudadanos, así como el grado de intervención de este en la vida económica del país.

En consecuencia, el Presupuesto del Estado es el documento e instrumento jurídico político elaborado periódicamente, en el que en forma de balance se plasma el nivel máximo de gastos y las provisiones de recursos financieros que realizará el Estado durante el ejercicio económico en correspondencia con el plan de la economía (Petrei, 1997: 79).

#### Características del Presupuesto Estatal

1. **Carácter Jurídico:** El presupuesto es una institución jurídica fundamental de derecho público, que sanciona la competencia del poder legislativo, para controlar la actividad financiera del ejecutivo, al aprobarse generalmente con carácter de Ley Anual por los parlamentos, en los diferentes países.
2. **Carácter Político:** Refleja cuantitativamente las líneas de política económica y, en particular, la fiscal del Estado.
3. **Carácter Planificado:** Es un plan económico que constituye la articulación entre recursos y objetivos.

Para realizar una eficiente actividad el presupuesto del Estado debe desglosarse de la siguiente forma:

- **Presupuesto Central:** Centraliza los recursos financieros provenientes de las personas naturales o jurídicas cuya recaudación el Estado tenga derecho a percibir, en correspondencia con la política de distribución de estos recursos que se establezcan legalmente.
- **Presupuesto de la Seguridad Social:** Presupuesto independiente con recursos financieros y gastos específicos. Se nutre de la contribución a la Seguridad Social y puede recibir transferencias del Presupuesto Central para cubrir desbalances.
- **Presupuestos Locales:** Constituye el estimado de recursos financieros y los gastos de los órganos provinciales y municipales del Poder Popular. Sus fuentes pueden ser:
  1. Ingresos cedidos.
  2. Participación del Presupuesto Central.
  3. Transferencias directas.

Las dos terceras partes del sistema empresarial cubano pertenecen al sector estatal o público los que participan en la creación del 84 % del producto interno bruto (Petrei, 1997: 79-81).

#### Elementos que conforman el sector público en Cuba:

- **Administración central:** Órganos y organismos, Unidades Presupuestadas y otras Entidades subordinadas a la Administración Central del Estado.
- **Uniones:** Empresas del Estado y cualquier otra entidad empresarial estatal.
- **Administración local:** Órganos provinciales y municipales del Poder Popular, las direcciones administrativas, las empresas y Unidades Presupuestadas subordinadas a los órganos locales del Poder Popular.
- **Empresas Estatales:** Son propiedad del Estado, este es el legítimo dueño de los recursos asignados
- **Unidades Presupuestadas:** Son entidades cuya razón social constituye la prestación de servicios, materializan funciones estatales y el resultado de su gestión económica financiera no se mide por la obtención de rentabilidad, sino por la eficacia del gasto público.

#### Tipos de Unidades Presupuestadas:

- **Puras:** Son entidades que ni tienen ingresos o estos son mínimos, siendo sus gastos financiados totalmente por el presupuesto. Planifican sus gastos e ingresos por separados, aportan los ingresos al presupuesto y reciben el financiamiento para respaldar el total de los gastos aprobados.
- **Mixtas:** Son entidades que obtienen ingresos pero estos no son suficientes a la hora de cubrir la totalidad de sus gastos. Como las anteriores planifican sus gastos e ingresos por separados, pero se les autoriza

retener los ingresos para financiar parcialmente los gastos aprobados y la diferencia la reciben de parte del presupuesto. Ejemplo: Instituciones Científicas.

- Autofinanciadas: Son entidades que funcionan como una empresa estatal, es decir, tienen que obtener ingresos suficientes para cubrir los gastos. Estas unidades se incluyen dentro de las Unidades Presupuestadas porque pertenecen a un sector que realmente es presupuestado. Ej.: Parque Zoológico, como parque es una unidad autofinanciada pero pertenece a Comunales que es un sector presupuestado.

Egresos e Ingresos públicos:

La actividad del Estado se nutre de los ingresos que capta del sector público, los cuales se pueden conceptualizar de varias formas:

Ingresos públicos: “Conjunto de recursos financieros (medios) que precisa el sector público (Estado), para garantizar el desarrollo de sus actividades de acuerdo a los objetivos y políticas trazadas” (wikipedia, 2011)

Ingresos públicos. “Expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos corrientes, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social de la entidad pública” (Colectivo de Autores, 2003).

Los ingresos públicos pueden ser detraídos de la economía de diversas formas, adquiriendo distinta naturaleza, características y mecanismos de funcionamiento, lo cual explica que producirán efectos económicos de diferentes signos.

Los ingresos pueden ser: tributarios y no tributarios. Entre ellos, sin lugar a dudas, se destacan los ingresos tributarios que son los que constituyen como regla el peso fundamental de los ingresos de los estados modernos. Dentro de estos ingresos se encuentran:

- Impuesto: Es el tributo expresado en términos monetarios, exigido al obligado a su pago para satisfacer necesidades sociales.
- Tasa: Es el tributo expresado en términos monetarios, por el cual el obligado a su pago recibe una contraprestación (prestación que debe una parte contratante por razón de la que ha recibido o debe recibir de la otra) para satisfacer necesidades sociales.
- Contribución: Es la cuota (tributo) que se paga al Estado para un destino específico que beneficia directa o indirectamente al obligado a su pago.

Según el grado de estabilidad o continuidad en el tiempo, los ingresos se clasifican en:

1. Ordinarios: Le confieren un carácter ordinario a los ingresos cuando se obtienen de la renta de los obligados o cuando financian un gasto corriente.
2. Extraordinarios. Cuando se obtiene del patrimonio de los sujetos pasivos, o cuando van destinados a financiar una inversión pública (Benítez, 1994: 101-102).

Con el ingreso público se cubren las erogaciones del sector público, los cuales se conocen como gasto público.

Gasto público: “Conjunto de erogaciones que se realizan en el ámbito del sector público” (Margoties et al., 2001).

La importante presencia del gasto público en las economías modernas respalda el interés que despierta su estudio en la actualidad. El gasto público: es una erogación monetaria realizada por autoridad competente en virtud de una autorización legal destinada a fines de manifiesto interés colectivo. Estos son la razón de ser del sector público, o sea, tienen mayor importancia respecto a los ingresos. El sector público existe para cumplir un cometido social y no para recaudar ingresos (Margoties et al., 2001).

Características de gasto público

- \* No necesita ser cubierto por quien lo eroga: en ocasiones el dinero con que cuenta un organismo para sus gastos no ha sido obtenido por este, sino que sale de la tesorería del Estado.



- \* No tiene porqué producir utilidad financiera: tiene que producir utilidad social, es decir, que beneficie a toda la población.
- \* Su monto está determinado por factores económicos, políticos y sociales: la amplitud del gasto público depende del tipo de economía que impere en cada país. En una economía de mercado va a ser menor que en una economía centralizada por la importancia que se la da al Estado.

A medida que aumenten las funciones del Estado crece también el monto del gasto público, es por eso que se considera uno de los instrumentos más importantes de la política económica. En la actualidad el aumento de esas funciones depende del crecimiento de la población y de sus necesidades.

#### Principios del gasto público

Toda administración al servicio del Estado debe tener un orden a la hora de hacer los gastos, sus decisiones deben estar regidas y determinadas por principios o criterios preestablecidos. En el caso de gasto público existen dos principios fundamentales:

- Principio del mínimo: Consiste en asignar los recursos monetarios y humanos mínimos indispensables y siempre al mínimo costo. De esta manera se lograría satisfacer la mayor parte de las necesidades de la población.
- Principio del máximo: Consiste en asignar la cantidad de recursos monetarios con los cuales lograr el mejor resultado posible.

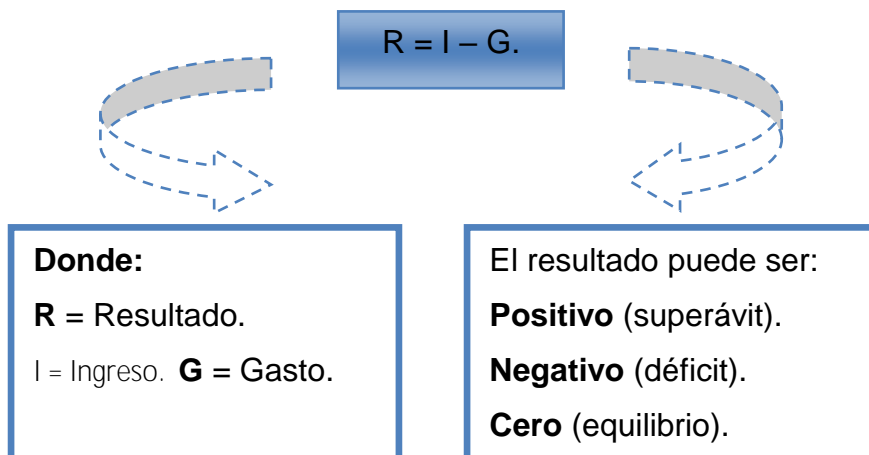
Se podría pensar que estos principios son contradictorios, pero en realidad lo que se busca es aplicar el concepto de eficiencia al gasto público. Elegir aquella alternativa que proporcione máximos resultados con mínimos costos (Margoties et al., 2001: 110-113).

#### La ecuación presupuestaria

Como se ha definido anteriormente, el presupuesto es un pronóstico en forma de balance que ejercerá una acción de futuro sobre el patrimonio y los resultados de la organización del Estado, conformado por los recursos y gastos expresados en unidades monetarias. Estas relaciones expresadas en términos de una ecuación algebraica, pueden determinar los siguientes resultados financieros:

- Si los recursos son inferiores a los gastos, el presupuesto será deficitario.
- Si los recursos son iguales a los gastos, el presupuesto estará equilibrado.
- Si los recursos superan los gastos, estaremos en presencia de un superávit.

Estas definiciones pueden representarse en una ecuación matemática en forma de igualdad que puede expresarse en:



### Diagrama # 1: Ecuación Presupuestaria. (Elaboración propia)

El déficit presupuestario, en general, puede estar provocado por diversas situaciones. El enfoque e interpretación económica de este resultado varía en función del elemento que provoca este déficit.

El resultado negativo de esta ecuación, implica que se está insumiendo todo el ingreso en la operación corriente, lo que sin lugar a dudas está comprometiendo el futuro.

La relación Ingresos corrientes-gastos, se conoce también como “resultado económico”. Existe un ahorro en cuenta corriente cuando se excluyen del análisis los recursos y gastos de capital, es decir, cuando los recursos corrientes superan los gastos corrientes. Mientras, la situación inversa mostraría la presencia de un desahorro. Desde el punto de vista del sustento legal las regulaciones de los gastos generalmente se establecen en la propia Ley Anual del Presupuesto, mientras que para el caso de los recursos existen leyes tributarias independientes.

#### 1.2. La Administración Pública en Cuba

En el año 1959, con el triunfo revolucionario comienza una etapa de profundas transformaciones económicas del país. Se nacionalizan grandes empresas y bancos norteamericanos, al mismo tiempo se aumentan las partidas de gastos orientadas al mejoramiento de la educación, la salud, obras públicas entre otras. Ello pone punto final a una época de pillaje y dominación del capital foráneo, mientras se busca una más justa distribución de los ingresos en el nuevo Estado Cubano.

En esencia, las transformaciones económicas se orientaron a eliminar la dependencia económica, eliminar el latifundio en manos del sector burgués-terrateniente, la nacionalización del gran capital extranjero sobre los enclaves fundamentales de la economía. Este conjunto de acciones conducían al logro de una distribución más justa de los ingresos.

Para conseguir los objetivos propuestos se adoptaron una serie de medidas económicas administrativas, de las cuales la más importante fue la ley de Reforma Agraria. En la esfera fiscal resultó de gran importancia la Reforma Tributaria mediante la Ley 447 de julio de 1959 que tuvo como objetivos fundamentales:

- \* Reducir la diversidad impositiva existente
- \* Promover el desarrollo de la industria nacional concediendo beneficios fiscales a las retribuciones del capital invertido en negocios cubanos, así como actividades que favorecieran el desarrollo económico.
- \* Establecer elevados impuestos a las utilidades transferidas al extranjero
- \* Rebaja de impuestos sobre intereses de préstamos recibidos del exterior.

En esta primera etapa, se reorganiza el Ministerio de la Hacienda en correspondencia con las nuevas condiciones y se inició un proceso de ajuste del presupuesto hasta que en 1961 se hace coincidir el año fiscal, con el año natural.

En enero de 1962 se aprueba la Ley Fiscal 998 que suprimió todo estímulo a la inversión privada. En el año 1967, mediante la Ley 1213 se simplifica el sistema tributario para eliminar los gravámenes a las empresas estatales, a la población y a una gran parte del sector privado existente en el país en consecuencia con la idea de eliminar la pequeña propiedad mercantil y el predominio del sector estatal.

Hasta este momento coexistían dos sistemas para la dirección de la economía: el Sistema Presupuestario Estatal de Financiamiento que se introdujo en Cuba como uno de los métodos de gestión económica y el denominado Sistema de Cálculo Económico aplicado en la agricultura y las empresas de comercio exterior. Ante la necesidad de un sistema único se crea un nuevo sistema denominado Registro Económico que suprime

las relaciones monetarias mercantiles, los cobros y pagos entre unidades estatales y la tributación al presupuesto estatal.

A partir de 1970, se inicia un proceso de rectificación para eliminar las consecuencias negativas del Sistema de Registro Económico, por lo que se aprueba en el I Congreso del PCC en el año 1975 un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

Se designó al Comité Estatal de Finanzas y Precios para controlar y ejecutar la política financiera del Estado, aprobándose en diciembre de 1980 la Ley No. 29, "Ley Orgánica del sistema presupuestario del Estado".

A finales de la década del 90, como resultado de un proceso de transformaciones económicas, relacionadas con una sucesión de acontecimientos principalmente de índole externa, en especial el impacto de la desaparición del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo norteamericano, es derogada la Ley No. 29, "Ley Orgánica del sistema presupuestario del Estado", y se aprueba el Decreto – Ley No. 192 que estableció El Sistema de la Administración Financiera del Estado.

El mismo es necesario para imprimir un mayor grado de transparencia, ordenamiento y organicidad a todo el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos financieros públicos, y así alcanzar un uso eficaz y eficiente de ellos, en función de los objetivos y políticas definidas.

En sus artículos ofrece una definición de la Administración Financiera del Estado acorde a las condiciones cubanas, estableciendo los principios para planificar, organizar, administrar, ejecutar y controlar la obtención y el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros públicos para el cumplimiento de las políticas, los programas y la prestación de los servicios del Estado, es decir, de las entidades del sector público.

A tono con lo anterior se creó la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), con delegaciones en los 169 municipios del país y que en 1999, contaba ya con un sistema de recaudación de los recursos financieros, con un adecuado nivel de eficiencia, a pesar del poco tiempo de creada. En ella se definían como principios básicos:

- \* Generalidad y equidad de la carga tributaria, en correspondencia con la capacidad de las personas, tanto jurídica como natural.
- \* Instrumento de Política Económica General, para responder a las exigencias del desarrollo económico y social del país.

Por tanto, se consideraron como factores críticos de éxito para alcanzar la plena instrumentación del referido Decreto Ley:

- \* Un cambio en la estructura del Ministerio de Finanzas y Precios y de las instancias homólogas de subordinación local, que den respuesta a los requerimientos establecidos en el Decreto Ley.
- \* La puesta a punto de un subsistema de Tesorería que posibilitará, a mediano plazo, un uso eficiente de los recursos y reducir la dispersión de estos a partir de la concentración de las cuentas que se operan por el presupuesto.
- \* El establecimiento, en el mediano plazo, de un subsistema de Contabilidad Gubernamental, que permitiera el registro sistemático de las operaciones que se realizan en las diferentes instituciones de la Administración Pública, con el objetivo de generar información financiera, presupuestal, patrimonial y económica para la evaluación y la toma de decisiones.

No debe soslayarse que, aún cuando por definición constitucional, Cuba es una república unitaria, su sistema de gobierno está estructurado en correspondencia con la división política, compuesta por 16 provincias y 168 municipios. Sustentado en ese sistema se diseña el de administración financiera, donde cada nivel de gobierno dispone de un presupuesto independiente en cuanto a la gestión y debe registrar contablemente los hechos económicos que se producen en su nivel.

Para ningún país en el mundo de hoy sus economías pueden permanecer aisladas del Estado y menos aún la economía cubana, una economía que se ha visto bloqueada desde que el país logró su verdadera independencia; la misma reconoce que no debe aislarse de los fenómenos y transformaciones que actualmente tienen lugar en el mundo, esto no significa que deba defenderlas y asimilarlas para luego introducirlas en su

economía como es el caso de la globalización y el neoliberalismo; todo lo contrario, debe ser capaz de estudiarlos e interpretarlos para incorporar a la economía cubana aquellos aspectos que puedan elevar el desarrollo económico y la eficiencia de este país.

La economía cubana ha tratado de adecuarse a los cambios económicos del mundo y de insertarse en el mercado mundial, siempre manteniendo firmes sus principios y sus ideales, para lo cual es primordial contar con las estrategias que guíen las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos para el nuevo milenio (Sánchez, 1978).

### **1.3. El Presupuesto en el Sector de Cultura**

El Presupuesto del Sector de Cultura se realiza teniendo en cuenta la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económico-financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización político-administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad, para lo cual se siguen las siguientes fases.

**Elaboración:** Se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves (técnico, político y de negociación). El elemento técnico resulta imprescindible para el diseño de escenarios presupuestarios, los cuales son elaborados con instrumentos econométricos, pues se confeccionan los pronósticos a partir de series históricas teniendo en cuenta los lineamientos del plan de la economía para dicha etapa lo que permitirá disponer de diversas alternativas para la toma de decisiones con vistas a elaborar los lineamientos y directivas de la política fiscal que aprobará el ejecutivo, las cuales serán de obligatorio cumplimiento para todos los agentes que están vinculados con el presupuesto del Estado.

El elemento político se observa en todo momento pues lo que se planifica debe estar acorde con las políticas del sector y del país.

En la fase de la elaboración de los anteproyectos, se utiliza una metodología general y para su cálculo los modelos indicados en la legislación vigente, específicamente los modelos PAP-1. La alta dirección en conjunto con el Especialista A en Gestión Económica son los encargados de elaborar la propuesta, tomando como antecedente la culminación del año anterior teniendo presente los gastos fijos y el objeto social de la cultura que es la programación cultural.

A partir de dicho momento comienza una etapa de negociación entre los órganos de finanzas y los agentes vinculados al presupuesto, elevándose las discrepancias al nivel superior de no existir un consenso entre las partes involucradas. Este proceso culmina con la presentación de Anteproyectos de Presupuesto al Ejecutivo y de este al Parlamento para su elaboración. En Cuba se presenta el Anteproyecto al Consejo de Ministros y posteriormente a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Luego de terminar su elaboración se llega a la fase de:

**Aprobación:** Una vez evaluado el presupuesto del Estado se somete a la consideración del plenario, aprobándose con carácter de Ley Anual del Presupuesto. Este acto se convierte de hecho en un elemento político importante, el mismo regirá la actividad del Sector de Cultura durante el próximo año fiscal.

**Ejecución:** Durante esta fase se lleva a cabo la ejecución del presupuesto utilizando la metodología general para la evaluación del mismo y los modelos indicados en la legislación vigente, se analiza por concepto de gastos de bienes y servicios y gastos de personal sobre la base de los documentos contractuales y con alcance específico a todos los epígrafes y partidas, haciendo énfasis en los que son decisivos para la entidad de acuerdo con su objeto social. Se analizan exhaustivamente los epígrafes que presenten la mayor incidencia, llevándose el correcto registro contable mensual del gasto devengado por este concepto y su correspondencia con la información mensual de ejecución de los mismos.

Por su parte, los gastos constituyen el límite máximo y, por ello durante el proceso de ejecución no pueden comprometerse o devengarse gastos superiores a los aprobados. En este momento es donde el Sistema de Contabilidad Gubernamental, se encarga del registro del gasto desde el mismo momento de haberse contraído el compromiso.

Control: Esta fase del proceso reviste una importancia vital, ya que a través de un adecuado y oportuno control se garantiza la correspondencia entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos, es decir, su aplicación a propósitos diferentes a los que fueron planificados.

El control puede ser realizado antes, (en la fase de elaboración se acotan los recursos en función de metas y objetivos); durante el proceso de ejecución y una vez concluido el ejercicio. Puede efectuarse por instituciones vinculadas a los órganos financieros o por cuerpo de auditores subordinados directamente al Consejo de Ministros y al Consejo de Estado.

El rol principal en esta fase del proceso está reservado para el administrador de la entidad gestora que debe practicarlo sistemáticamente desde el momento de contraer el gasto hasta su liquidación.

Con independencia del control que periódicamente realiza la entidad, los organismos y órganos superiores deberán realizar controles y comprobaciones sobre el uso de los recursos asignados que permitan detectar a tiempo los posibles desvíos y adoptar las medidas que correspondan.

Al terminar el año fiscal se hace una valoración por los diferentes conceptos de gastos del presupuesto que se liquida y los análisis se realizan desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, evaluándose el cumplimiento general de las cifras aprobadas, explicando los excesos o defectos que puedan haber ocurrido en el ejercicio fiscal. Se utiliza el modelo "Liquidación del Presupuesto Ejecución de Gasto" para comparar por grupos presupuestarios la ejecución del presupuesto con el real del año anterior, el presupuesto notificado y el actualizado del propio año (Petrei, 1997: 104-109).

En el próximo capítulo se abordarán desde el punto de vista práctico los elementos conceptuales que han sido objeto de referencia en el que acaba de concluir.

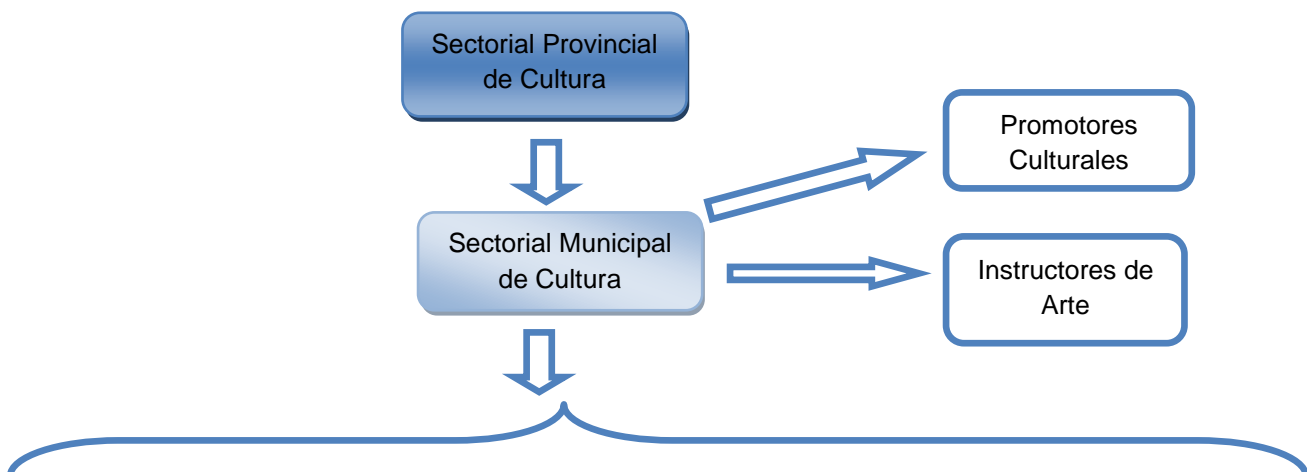
## **CAPÍTULO 2: Análisis financiero de la ejecución en la actividad presupuestada del Sector de Cultura del municipio Ranchuelo**

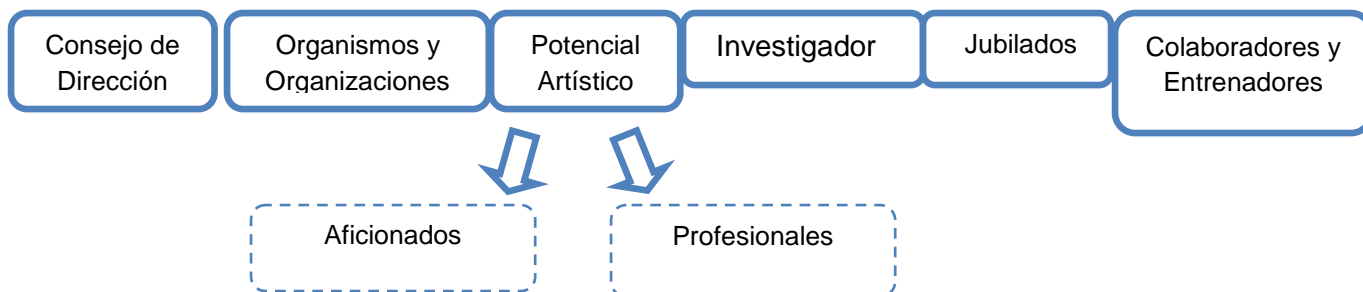
En el presente capítulo se realiza una caracterización del Sector de Cultura en el municipio de Ranchuelo, así como un análisis comparativo de la principales partidas de gastos y ingresos correspondientes a los años 2009 y 2010. Finalmente se proponen una serie de acciones para captar ingresos alternativos en el sector.

### **2.1. Caracterización del Sector de Cultura en el municipio Ranchuelo**

El Sector de Cultura en el municipio de Ranchuelo está representado por un grupo de instituciones y su dirección radica en el Sectorial Municipal ubicado en la calle Juan B. Contreras # 11. Su **misión** fundamental es:

Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar la política cultural del territorio con el propósito de llevar una programación que enriquezca la vida del territorio y la formación de públicos. Para esto cuenta con los siguientes **implicados**.





**Diagrama # 3: Composición del Sector de Cultura. (Elaboración propia)**

En el Sector de Cultura en el municipio de referencia según el diagnóstico existente, las principales **debilidades** señaladas referentes a la actividad cultural presupuestada están dadas por:

- \* El Presupuesto resulta limitado para aplicar el Programa de Desarrollo Cultural (PDC).
- \* La programación carece de iniciativas novedosas.
- \* Inestabilidad de los cuadros en el sector.
- \* Dificultades en algunos aspectos en las distintas áreas de trabajo.

Al mismo tiempo prevalecen las siguientes **amenazas**, que actúan de forma negativa para la captación de ingresos al sector:

- \* Ubicación de centros gastronómicos cerca de las instituciones culturales.
- \* Los servicios gastronómicos están limitados por el aseguramiento material.
- \* Escasos recursos materiales para la ejecución de actividades.

Para atenuar las debilidades y neutralizar las amenazas se trabaja sobre las **fortalezas** que posee el sector:

- \* Existencia de un PDC en el territorio.
- \* Los resultados obtenidos en los controles realizados por diferentes niveles a la Entidad Municipal de Cultura.
- \* Se encuentran en ejecución varios proyectos socioculturales.
- \* Se cumplen los planes de acción conjunta con los organismos y organizaciones, así como los programas especiales.
- \* Existe sistematicidad en los servicios que se prestan en las instituciones culturales.
- \* Se cumple el plan técnico-económico.
- \* La ejecución del presupuesto asignado dentro de los límites establecidos.
- \* Se controlan los medios utilizados en el desarrollo de la actividad cultural.
- \* Se defiende y preservan los valores patrimoniales autóctonos de la localidad.
- \* Se cuenta con el apoyo incondicional de los artistas y creadores del municipio.

Potenciando las anteriores fortalezas se pretende aprovechar una serie de **oportunidades** que ofrece el entorno entre las que resaltan:

- \* Existen relaciones favorables con la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) y el Partido Comunista de Cuba (PCC).
- \* Existencia de planes de trabajo conjunto con organismos y organizaciones políticas y de masas.
- \* Realizar actividades culturales donde se inserten ofertas gastronómicas.
- \* Existencia de un elevado potencial artístico.

El trabajo del Sector de la Cultura se orienta hacia tres **áreas de resultados claves** las cuales determinan el resultado del mismo:

1. Creación Artística y Literaria.
2. Vida Cultural del Territorio y Patrimonio de la Nación.
3. Economía de la Cultura.

Para darle cumplimiento a las exigencias derivadas de las anteriores áreas de resultados claves se trazaron los siguientes **objetivos estratégicos**:

- \* Propiciar la participación de artistas y escritores en los programas de desarrollo cultural mediante el vínculo institución-creador, desde el diálogo permanente y el estímulo a la crítica como impulso a la creación y al establecimiento de jerarquías culturales.
- \* Fortalecer las relaciones internacionales con instituciones y personalidades gubernamentales y no gubernamentales en el exterior en función de la ampliación del movimiento en Defensa de la Humanidad y su red internacional, incentivando la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de proyectos culturales.
- \* Diseñar y ejecutar una programación cultural que enriquezca la vida cultural de los territorios y la formación de los públicos.
- \* Reforzar la atención a niños, adolescentes y jóvenes, en la formación de los valores culturales identitarios y el afianzamiento de la escuela como principal institución cultural.
- \* Jerarquizar la promoción de la cultura a nivel local, nacional e internacional así como la crítica especializada, a través del fortalecimiento de las relaciones de trabajo con los medios masivos como una de las vías fundamentales para el desarrollo de los procesos culturales
- \* Continuar el proceso de informatización del sistema de la cultura, sobre la base del perfeccionamiento de la Red Cenit y de sus servicios, así como de aplicaciones y herramientas que faciliten la digitalización, preservación, difusión y acceso a la información y los diferentes procesos relacionados con la creación artística y literaria y la producción de bienes y servicios dentro de la cultura.
- \* Ejecutar el proceso de investigación-desarrollo en el sistema institucional de la cultura con una concepción interdisciplinaria en correspondencia con las necesidades y prioridades del sector en el territorio.
- \* Fortalecer la labor de rescate, preservación y salvaguarda del patrimonio cultural en defensa de los valores esenciales de la identidad nacional.
- \* Perfeccionar la preparación para la defensa, la protección del patrimonio cultural y el cumplimiento de los lineamientos trazados para garantizar el mantenimiento de la vida cultural y la defensa del país en condiciones difíciles.
- \* Perfeccionar la calidad de los procesos de formación de la enseñanza artística, el sistema de gestión de recursos humanos, su superación y la preparación de los cuadros y reservas en el organismo.

- \* Trabajar en el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos, a partir de la aplicación de las indicaciones y regulaciones sobre esta esfera en el país y los acuerdos del VII Congreso de la UNEAC.
- \* Fortalecer la capacidad financiera de las instituciones del sistema de la cultura y el control económico, tanto en entidades presupuestadas como en las empresas, a partir del ahorro de recursos, la disminución de gratuidades y el incremento de los ingresos.
- \* Continuar fortaleciendo los procesos de gestión y control del sistema de la cultura, para la ejecución de la política cultural, en la preparación para la defensa y la protección del Patrimonio Cultural.

A continuación se relacionan las instituciones culturales a través de las cuales el Sector Cultural del municipio de Ranchuelo desarrolla su labor.

Instituciones	Cantidad	Nombre
Casa de Cultura	3	María Dámata Jova, Alipio Ismael Juvier, Félix Humberto Álvarez
Museo	1	Joaquín Díaz Marrero
Galería	1	Galería de Arte Municipal
Biblioteca	7	Flores Colina, Samuel Feijóo, José Antonio Echeverría, Tomás Toledo Benítez, Ifraín Alfonso, Osvaldo Herrera, 10 de octubre
Casas Bibliotecas	4	Conyedo, La Campa, Jicotea, Horqueta
Librerías	2	Alberto Villafañá y La Filosofía
Cine	5	Prado, Amistad Cubano Chileno, Segismundo Delgado, Principal, Jicotea.
Banda	1	Banda Municipal de Conciertos
Casa Samuel Feijóo	1	Samuel Feijóo
Unidad Administrativa	1	Dirección Municipal

**Tabla # 1: Instituciones Culturales en el territorio ranchuelero. (Elaboración propia)**

La unidad administrativa cuenta con una Unidad Municipal de Apoyo a la Actividad Cultural (UMAC), representado por un departamento de economía, contando para su desempeño con un personal de cinco técnicos en gestión económica, un especialista A en gestión económica, un inversionista y su director, esta área ostenta la contabilidad certificada desde el año 2007 y en visitas realizadas por auditores y fiscales han obtenido resultados satisfactorios manteniendo dicha certificación. Este departamento ha sido reconocido por el Sector Provincial de la Cultura por la organización, estabilidad del personal y los logros de su trabajo.

El talento local se encuentra desglosado de la forma siguiente:

Talentos	Cantidad
----------	----------



Miembros de la UNEAC	6
Asociación Hermanos Saiz	2
Brigada José Martí	140

**Tabla # 2: Composición del talento local. (Elaboración propia)**

De 26 instituciones culturales, a las cuales se hace referencia anteriormente, en el presente 2 se encuentran cerradas y el resto prestando servicio a la población.

El capital humano que labora en el sector se desglosa de la siguiente manera:

Categoría	Cantidad
Técnicos	228
Servicios	44
Operarios	6
Dirigentes	18

**Tabla # 3: Composición del capital humano. (Elaboración propia)**

El servicio cultural brindado a la población a través de las diferentes instituciones, cuenta con el apoyo de promotores culturales, de artistas aficionados y profesionales del territorio.

La aplicación de la política cultural del país llega al municipio a través de un PDC que se enmarca dentro de un período de tres años, en el mismo se contemplan los objetivos de trabajo y criterios de medidas para cada uno de los períodos anuales que lo integran según las diferentes áreas de resultados claves.

El mismo se evalúa de manera sistemática por un equipo representado por dirigentes, funcionarios y artistas del territorio; en conjunto con la representación de la AMPP a los distintos niveles, evaluándose con frecuencia:

- \* **Diaria:** Según la planificación de actividades.
- \* **Semestral:** Se realiza un corte del cumplimiento de los objetivos.
- \* **Anual:** Según los logros y deficiencias del año.

Para evaluar la calidad del trabajo, se aplican diferentes técnicas, apoyándose fundamentalmente en la evaluación de impacto mediante la aplicación de encuestas, cuestionarios y entrevistas sobre el servicio que ofrecen las diversas instituciones a la población, artistas, creadores, trabajadores y demás componentes del entorno territorial lo cual permite valorar la efectividad de las acciones realizadas en el plano de la cultura.

Otras técnicas que complementan a las antes mencionadas son: la revisión de documentos, la utilización de la estadística cultural, y la observación estructurada de las diversas actividades realizadas.

Esta última se aplica por el equipo de evaluación al realizar visitas planificadas o sorpresivas a las actividades de la programación cultural, las mismas miden indicadores tales como:

- \* Organización.
- \* Horario de comienzo y terminación de la actividad.
- \* Calidad de las actividades artísticas.

- \* Divulgación.
- \* Promoción.
- \* Observación de las reacciones de los participantes.

Además existen otros métodos o vías alternativas que permiten al Sector de Cultura conocer y medir la calidad de su trabajo, pudiéndose citar como ejemplos: atención a la población (se realiza diariamente, aunque el sector tiene establecido un día a la semana para atender las quejas y sugerencias por la Dirección Municipal y el Especialista de Programación), existiendo un control de las incidencias y las correspondientes respuestas a la población en todas las instituciones. La rápida recepción y respuestas a las quejas y sugerencias se dificultan por la no existencia en las instituciones del buzón de quejas y sugerencias.

A pesar de que el sector se estructura jerárquicamente (Anexo 2), es posible para cualquier persona acceder de forma directa a la máxima dirección, si no se siente satisfecho con la respuesta recibida del encargado de la atención a la población.

## **2.2. Análisis de los principales indicadores de ejecución de los Presupuestos correspondientes a los años 2009 y 2010.**

A la hora de realizar el análisis de los principales indicadores de ejecución de Presupuesto, la autora de la presente investigación toma los más significativos pues el entrar a un análisis detallado de las partidas solo haría más engorroso el proceso, agrupándose según las características de la actividad en:

- Gastos de personal.
- Bienes y servicios.
- Transferencias corrientes.
- Nivel de actividades.

Los **gastos de personal** están constituidos por las partidas de: retribuciones salariales, salario propiamente dicho, vacaciones acumuladas, otras retribuciones, adiestrados, estimulación al personal, prestación de seguridad social a corto plazo y el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo.

Los **gastos de bienes y servicios** se desglosan en: viáticos, alimentación, vestuario y lencería, materiales para la enseñanza, energía, combustibles y lubricantes, mantenimiento y reparación, libros revistas y periódicos, servicios profesionales, servicios jurídicos, servicios de capacitación, servicios contratados a privados, agua, teléfono, transportación, talento artístico, impuestos y tasas, impuestos sobre documentos y la depreciación de activos fijos.

Las **transferencias corrientes** están constituidas por la contribución a la seguridad social a largo plazo.

El **nivel de actividades** está constituido por el total de ofertas artísticas y culturales de ellas

- Música.
- Teatro.
- Espectáculos y variedades.
- Museos.
- Usuarios de biblioteca.
- Visitas a galerías.
- Asistentes a casa de cultura.

El total de asistentes a las diferentes ofertas de actividades culturales se desglosa en los presentes a las manifestaciones culturales anteriores.

En el transcurso del proceso de presentación del anteproyecto y la aprobación del proyecto que regirá el año fiscal el mismo sufre diversos cambios en la distribución y el monto de los recursos entre las diferentes partidas. El anteproyecto se calcula sobre la base de los requerimientos planificados para dar cumplimiento a la estrategia del PDC del territorio, pero en la economía de cualquier país los recursos son escasos y las necesidades son muchas por lo cual se deben establecer prioridades a la hora de asignarlos.

Para realizar la propuesta para el próximo año fiscal se toma como referencia los gastos reales del año en curso y las metas trazadas por la dirección del sector en el territorio.

De la propuesta de presupuesto para el año 2009 fueron retirados 150.0 Miles de Pesos (MP) del total notificado, cerrando en el mes de diciembre de dicho año el presupuesto con una ejecución de los recursos ascendente a 1793.8 MP, para un 97.9 % de cumplimiento de lo planificado, comportándose por partidas de la siguiente forma:

De un total de 1460.5 MP notificados para cubrir los gastos de personal fueron ejecutados 1442.4 MP para un 98.8 % de cumplimiento, lográndose un ahorro en todos sus indicadores, se contó con una notificación bien fundamentada en el epígrafe de salario, fundamentalmente por la existencia de plazas que no estaban cubiertas y dada su importancia para el sector, se planificó que se cubrirían en el transcurso del año, al igual que en las transferencias corrientes correspondientes al nivel de salario.

Por concepto de gastos de bienes y servicios se utilizó un monto ascendente a 209.2 MP de 231.4 MP notificados, terminando a un 90.45 % de ejecución del plan; cerrando todos los epígrafes a un 100 % de cumplimiento.

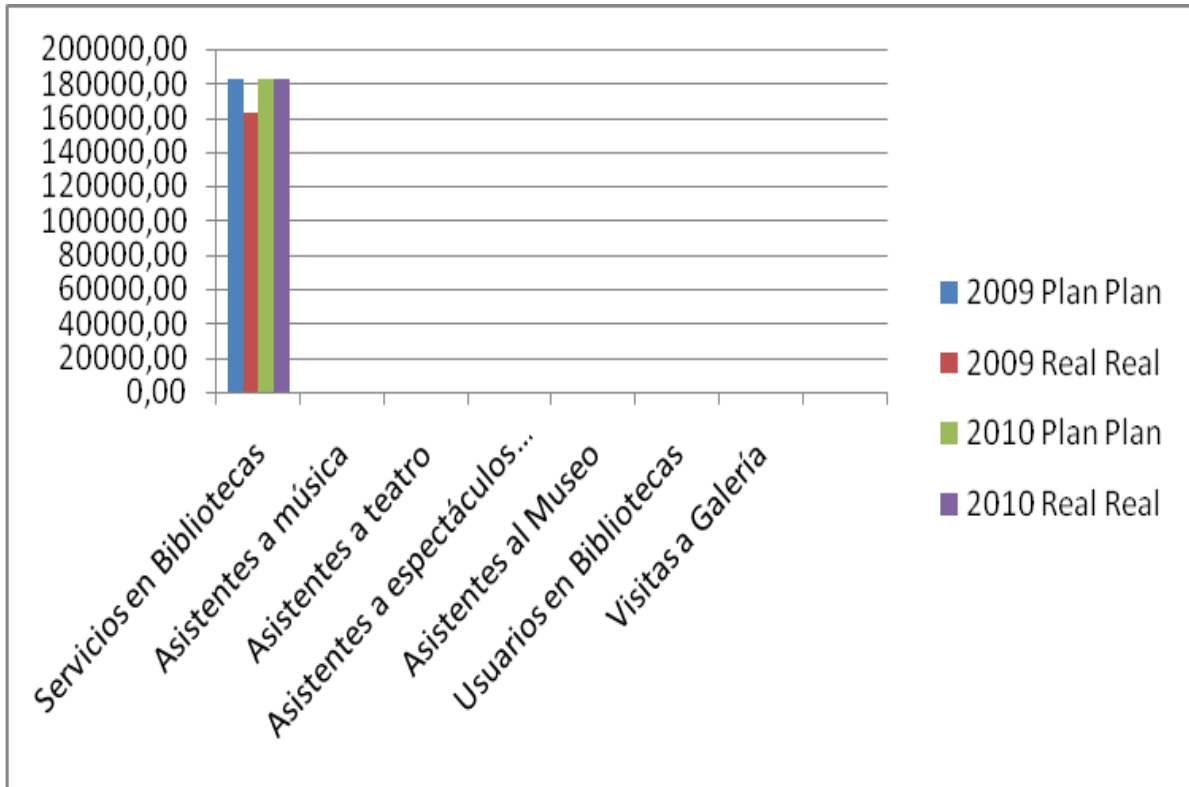
En el año 2010 los gastos de personal se comportaron favorablemente, se ejecutaron en un 95.8 % respecto a la programación mensual del gasto y a un 97.0 % en relación al plan. Los gastos de bienes y servicios se ejecutaron al 100.1 %, existiendo un sobregiro tanto en la programación mensual como anual debido a que en el mes de diciembre quedó sin ejecutar parte del plan de salario para evitar que se retirara dicho presupuesto por la Resolución 122 del 2010 del Ministerio de Finanzas y Precios, se cargo el gasto de esta inejecución en el indicador del talento artístico para las actividades de la programación, además de presentarse un gasto por encima del plan en reparación y mantenimiento por la ejecución de la obra de la Casa de Cultura Municipal afectando dicha partida de forma significativa.

A continuación se muestra una tabla que hace referencia de manera comparativa a los indicadores del nivel de actividades correspondientes a los años 2009 y 2010.

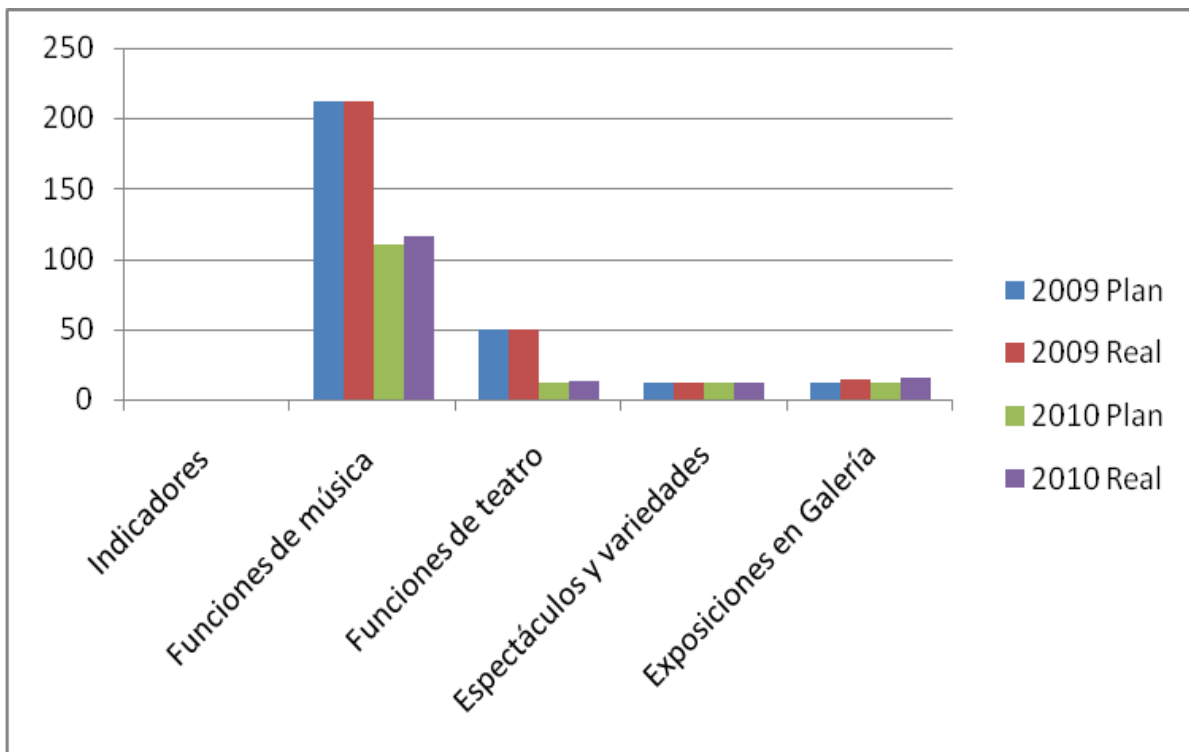
Indicadores	2009			2010		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Funciones de música	212	212	100	110	116	105

Funciones de teatro	50	50	100	12	13	108
Espectáculos y variedades	12	12	100	12	12	100
Exposiciones en Galería	12	14	117	12	15	125
Servicios en Bibliotecas*	182121	162464	89	182121	182921	105
Actividades en Casas de Cultura	8165	4902	90	4372	4541	103
Asistentes a música*	115.0	116.4	101	9.8	14.1	143
Asistentes a teatro*	5.0	5.0	100	1.2	1.3	108
Asistentes a espectáculos y variedades*	3.0	3.0	100	1.2	1.3	108
Asistentes al Museo*	10.9	11.8	108	10.9	11.9	109
Usuarios en Bibliotecas*	121.9	113.7	93	122.0	123.6	101
Visitas a Galería*	17.3	18.9	109	16.6	17.0	101
Asistentes a Casas de Cultura *	392.6	292.2	74	200.4	228.7	114
*Se expresan en miles de usuarios (personas)						

**Tabla # 4: Análisis comparativo del nivel de actividades. (Elaboración propia)**



**Gráfico # 1: Análisis comparativo del nivel de usuarios por servicio. (Elaboración propia)**



**Gráfico # 2: Análisis comparativo del nivel de actividades. (Elaboración propia)**

Con la realización del análisis de estos indicadores se puede apreciar que al comparar el año 2009 respecto al 2010 en cuanto a la realización de actividades: los espectáculos y variedades se mantuvieron a un 100 % de cumplimiento respecto al plan, se ejecutaron mensualmente las actividades planificadas y se mantuvo el mismo plan para los dos años, pero el plan del año 2010 fue significativamente inferior al del 2009 retrocediendo los avances del PDC en el territorio.

En lo que respecta a la cantidad de visitantes a las exposiciones en la galería se sobrecumplió en ambos períodos, este indicador se planificó sobre la base del combustible necesario para la transportación de las obras de arte desde los distintos lugares de la provincia hacia el municipio, además de tomar como alternativa montar exposiciones en otras salas especializadas como por ejemplo: Cine de Ranchuelo, Jicotea y salas del PCC municipal.

Tanto la oferta de servicios en las bibliotecas como demanda de los usuarios a las mismas en el año 2009 no se cumplen con relación al plan, se cierra una biblioteca en el poblado de San Juan de los Yeras por decisión de la AMPP, destinándose el mismo para la ubicación de una familia por interés de la misma, lo cual afectó el plan a cumplir en ese año. En el 2010 se cumplió al 105 % en lo que respecta a la variedad de los servicios y en la presencia de usuarios al 101 % manteniéndose el mismo plan para ambos años, distribuyéndose en la biblioteca municipal y en las seis sucursales teniendo como causa principal el aumento en el número de computadoras destinadas a prestar servicio a la población, incrementando así la perspectiva acorde a las necesidades de los usuarios.

En el indicador de actividades en Casas de Cultura se toma como base los asistentes a las mismas, desglosándose esta cifra entre las tres instituciones con que cuenta el municipio y al final del mes se consolidan los resultados para determinar el nivel real de cumplimiento con respecto al plan.

En el año 2009 a pesar de disponerse de un presupuesto mayor para realizar las actividades del PDC y un plan muy por encima del real ejecutado no cumplen este último ya que el cierre de la Casa de Cultura Municipal afectó la realización de las actividades planificadas realizando dichas actividades solo en la parte referida a la extensión, dicha institución en términos de actividades planificadas era la que más incidencia debía tener por poseer una serie de condiciones que la potencian como el centro de la vida cultural del poblado cabecera, para el 2010 a la hora de evaluar los indicadores y distribuir dicho plan se tuvo en cuenta el cierre de la misma y se tomó como referencia el real ejecutado en el año anterior por lo que cumple a un 103 % las actividades y al 104 % la asistencia a las mismas.

Para las funciones de música y de teatro en el año 2009 se contó con un presupuesto de 121.4 MP, pudiéndose contar con la presencia de talento profesional, peñas caracterizadas, participación de grupos de teatro profesionales y logrando hacer un buen uso de ese talento teniendo en cuenta los gustos y preferencias de la población por edades y grupos etáreos.

Para el año 2010 a pesar de cumplirse con el plan en las manifestaciones anteriormente mencionadas, las cifras se encuentran muy por debajo del año anterior, la escasez del presupuesto atentó para asignar un aseguramiento que garantizara el porcentaje de cumplimiento del año precedente.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo en el plano cuantitativo y cualitativo del nivel de actividades para el Sector de Cultura en el territorio, se puede afirmar que el peso esencial para la realización del PDC está dado por la calidad y cumplimiento del objetivo propuesto, responsabilidad y amor al trabajo, señalando que los factores que más inciden en el cumplimiento del objeto social son:

- El monto limitado el Presupuesto para aplicar el PDC provocando la escasez de recursos materiales y financieros para la ejecución de actividades de la programación.
- Las condiciones de trabajo de los creadores y artistas no son las más adecuadas, lo cual dificulta la realización de aquellos proyectos de creación tanto colectivos como individuales que aporten a la vida cultural y al patrimonio de la nación.
- No se cumple con el plan de ofertas culturales y asistentes previstos para el año.

- No son sistemáticos el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las presentaciones artísticas en instituciones culturales y otras instalaciones (uso múltiple), con énfasis en los municipios o comunidades alejadas de la cabecera.
- Es insuficiente en cantidad, diversidad y calidad la programación cultural con adolescentes y jóvenes.
- La programación es pobre, rutinaria y carece de iniciativas novedosas.
- Existe poca sistematicidad en los servicios que se prestan en las instituciones culturales.
- No se cumplen el plan técnico-económico.
- Insuficiente apoyo a los artistas y creadores del municipio.
- Pobre informatización del sistema de la cultura, siendo necesario el perfeccionamiento de sus servicios, así como de aplicaciones y herramientas que faciliten acceso a la información y los diferentes procesos relacionados con la creación artística y literaria y la producción de bienes y servicios dentro de la cultura.

Estos objetivos deben tenerse en cuenta a la hora de la realización del PDC, los artistas y creadores así como los aficionados son los que dan el frente a la programación del territorio sin dejar de reconocer que siempre es necesario contar con talento profesional para la realización de actividades dentro del mismo programa.

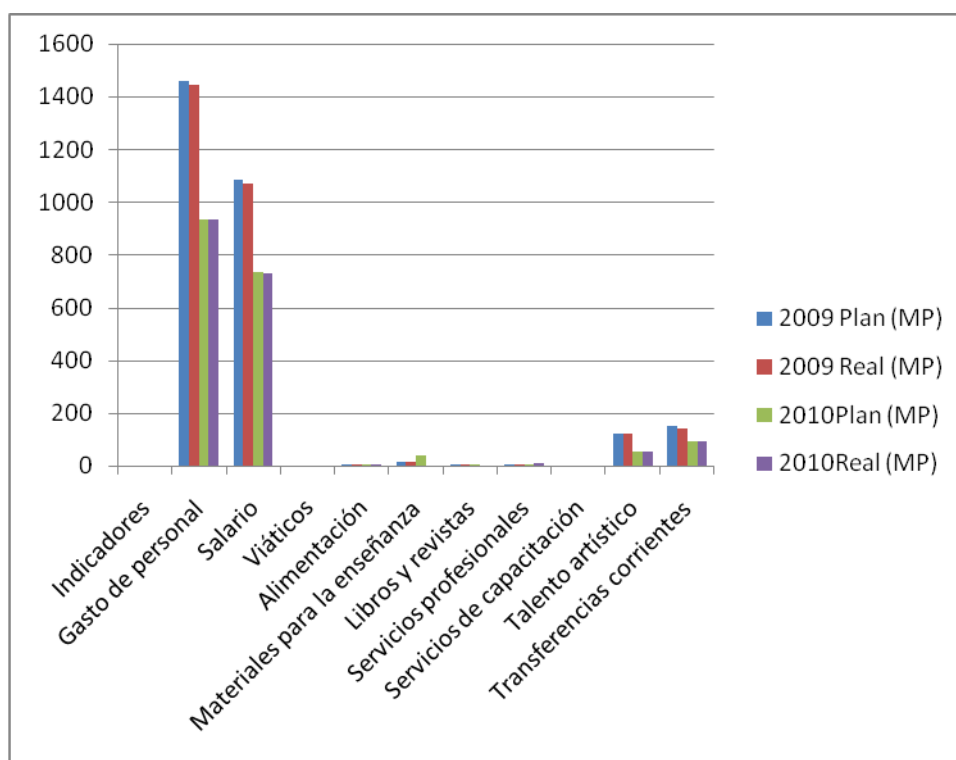
### 2.3. Análisis comparativo del Presupuesto correspondiente a los años 2009/2010

En este epígrafe se realiza un análisis comparativo de los principales indicadores de ejecución de gastos e ingresos, para lo cual se toma como referencia a los presupuestos correspondientes a los años 2009 y 2010, determinando cuáles fueron las características más significativas en la ejecución de los mismos y las causas que provocaron la falta de captación de ingreso alternativo del Sector de Cultura.

Partida	2009			2010			Variación Plan	Variación Real
	Plan (MP)	Real (MP)	%	Plan (MP)	Real (MP)	%		
Gasto de personal	1460.0	1442.4	98.9	934.9	934.9	100	525.1	507.5
Salario	1083.6	1071.2	98.9	735.6	730.8	99.5	348.0	340.9
Viáticos	1.6	1.6	100	2.0	2.0	100	0.4	0.4
Alimentación	7.7	7.7	100	6.0	5.7	95	2	2
Materiales para la enseñanza	17.3	17.3	100	38.0	35.9	99.5	20.7	18.6
Libros y revistas	4.1	4.1	100	3.7	2.6	70	0.4	1.5
Servicios profesionales	4.0	4.1	100	3.6	8.2	227	0.4	4.1

Servicios de capacitación	0.9	0.9	100	0.8	0.8	100	0.1	0.1
Talento artístico	121.4	121.4	100	56.0	56.0	100	65.4	65.4
Transferencias corrientes	150.1	142.3	94.8	92.4	91.7	99.2	57.7	43.1
<b>Total de bienes y servicios</b>	<b>231.4</b>	<b>209.2</b>	<b>90.4</b>	<b>401.9</b>	<b>402.5</b>	<b>100</b>	<b>170.5</b>	<b>193.3</b>

**Tabla # 5: Análisis comparativo de los Presupuestos correspondientes a los años 2009 – 2010 y sus principales indicadores. (Elaboración propia)**



**Gráfico # 3: Análisis comparativo de los Presupuestos correspondientes a los años 2009 – 2010 y sus principales indicadores. (Elaboración propia)**

Como primer paso del proceso de elaboración del presupuesto el sector realiza una serie de propuestas al inicio de cada año para luego de una serie de cambios llegar así al presupuesto notificado por la Dirección de Finanzas y Precio del Municipio, la cual no tiene que coincidir necesariamente con lo que el sector demandó como necesario para el desarrollo de sus actividades.

Para el año 2009 se realizó un propuesta de 2485.5 MP, desglosándose de la siguiente forma: para gastos de personal 1786.2 MP, bienes y servicios 522.7 MP y transferencias corrientes 176.6 MP; de ellos notificados 1835.6 MP con un variación de 649.9 MP, de esta variación se dejó de asignar por concepto de gastos de personal 326.2 MP, en gastos de bienes y servicios 289.4 MP y en transferencias corrientes 34.3 MP.

Para el año 2010 la propuesta fue de 2440.9 MP desglosándose en: gastos de personal 1895.7 MP, bienes y servicios 358.0 MP y transferencias corrientes 187.2 MP, de ellos se notificaron 1429.1 MP para una variación



de 1011.8 MP con respecto a la propuesta del aprobado para los gastos de personal 934.9 MP, para bienes y servicios se asignó por encima 401.9 MP, de ellos 200.0 MP para reparación y mantenimiento, en transferencias corrientes 92.4 MP.

Después de haber comparado las propuestas con lo notificado se puede apreciar que en el año 2009 el presupuesto para enfrentar los gastos y el PDC del territorio en el Sector de Cultura fue mucho mayor que en el 2010 superándolo en 406.5 MP. En el presente análisis se obvian los gastos fijos debido a que por la características de poseer un monto constante para ambos períodos y ser su importe monetario relativamente insignificante respecto al resto de las partidas no inciden en el objeto de la presente investigación, llevándose el análisis a las partidas que son netamente de la actividad cultural por su correspondencia directa con el objeto social del sector lo cual se puede observar en la tabla 4.

Los gastos de personal se ejecutaron al 98.9 %, lográndose un ahorro en este epígrafe motivado por no cubrir una serie de plazas que no eran indispensables para el desarrollo de la actividad cultural en el territorio, además se esperaba en ese año se le diera apertura a la Casa de Cultura del poblado de Jicotea, elemento que se tuvo en cuenta al realizar la propuesta de salario para los trabajadores de dicha institución, las transferencias corrientes cerraron a un 94.8 % correspondiente al nivel de salario. En el 2010 el gasto por concepto de salario disminuyó, ya que se realizó una notificación bien fundamentada y no se incluyeron las plazas que no se iban a cubrir por no contar con personal calificado para las mismas, no se tuvo en cuenta la apertura de la Casa de Cultura de Jicotea por no contarse con financiamiento para su inversión.

Por concepto de bienes y servicios se ejecutó el plan del año 2009 a un 90.4 % respecto a lo planificado, pudiéndose apreciar que ese año el PDC fue favorecido ya que todas sus partidas fueron ejecutadas al 100 %. Los gastos por concepto de viáticos estuvieron fundamentados por la participación de diferentes trabajadores y directivos en cursos programados por el Centro de Superación para la Cultura como por ejemplo: relaciones públicas, investigación de impacto, legislación de la cultura, sistema institucional de la cultura, talleres de audio visual, lo cual causó que para el año 2010 esta partida aumentara en 0.4 MP ya que ofertaron cursos de contabilidad y finanzas para el personal de economía y gestión de archivo para las secretarías.

Tanto en el 2009 como en el 2010 se le dio cumplimiento a los gastos de alimentación (a pesar de que esta cifras son asignadas por directivas), asegurando las diversas actividades con talentos aficionados tratando de darle el mejor uso posible, en el año 2009 se enriquece el fondo bibliotecario con la compra de libros para las bibliotecas y sucursales, cumpliendo con el plan establecido y en el 2010 se aumenta la partida en 20.7 MP para realizar compras de casetes y discos autorizadas por la Dirección Provincial de Cultura

El pago de los servicios profesionales se ampara en la Instrucción # 1 y en la Resolución # 35 a artistas y escritores por sus obras realizadas; en esta partida se realiza el pago de la Instrucción # 1 para Casas de Cultura en tres modalidades, dos de plástica y una de literatura y por la Resolución # 35 se realiza el pago a los artistas por la presentación de sus obras, conversatorios, charlas, talleres y conferencias. En el año 2009 se le realizó el pago a 3 escritores mensuales para un total de 36 abarcando un monto de 4.0 MP, en el 2010 se le realizó el pago a 47 convenios, de ellos 19 escritores y 28 a realizadores de talleres por manifestaciones culturales por lo que se pudo apreciar que en el año 2010 fue mucho mayor el gasto por este concepto con respecto al 2009 (8.1MP).

La capacitación tanto en un año como en el otro se pago por la Resolución # 29 a personas capacitadas en el tema y presentando su programa para ser aprobado por el centro de superación.

El talento artístico que es la razón de ser de la cultura en el territorio en el año 2009 fue favorecido por tener un plan con respaldo sólido desde el punto de vista financiero. En ese año se pudo realizar una peña de pequeño formato con una frecuencia mensual, además de realizarse 10 peñas que fueron presentadas en diferentes Instituciones de la Cultura y Consejos Populares, la presentación de poetas, magos, payasos y diferentes espectáculos y variedades, lográndose diseñar y ejecutar una programación cultural que enriqueciera la vida cultural del territorio.

Se logró el cumplimiento del plan de ofertas culturales y el número de asistentes previstos para el año, llevándose el talento a las comunidades alejadas de la cabecera municipal enfatizándose en esta última.

En el año 2010 fue mínimo el presupuesto para cubrir los gastos por concepto de talento, después de haber hecho una propuesta de 120.6 MP solo se pudo asignar 56.0 MP para una diferencia de 65.4 MP con relación al año anterior, con lo cual se realizaron 12 peñas de pequeño formato en el año con un importe de 30.0 MP y la presentación de 6 poetas por un valor de 3.6 MP; se ofertaron 6 talentos profesionales (dúos y solistas y 4 agrupaciones musicales) para un monto ascendente a 22.4 MP. Estos resultados incidieron para que el municipio obtuviera el lugar número 9 en la emulación por el 26, teniendo como causa principal el no contar con el financiamiento para respaldar dicha programación.

Las Jornadas de la Cultura y Semanas de Cultura fueron asumidas por la cuenta fondo, la cual se nutre de los ingresos por conceptos de venta de cerveza a granel en el municipio y Consejos Populares y de cerveza embotellada que la provincia aporta, transfiriéndose estos ingresos a la cuenta municipal, además dicha cuenta acepta otras vías de ingreso para sustentarla.

Al terminar el análisis cuantitativo y cualitativo de la ejecución de los presupuestos correspondientes a los años 2009 y 2010 puede afirmarse que las partidas que son características del objeto social del Sector de Cultura en el año 2010 por concepto de bienes y servicios a pesar de tener un notificación muy superior al año anterior (171.1 MP) a nivel de gastos totales fue insuficiente y muy por debajo de la propuesta,

En este año además se tuvo que asumir con dicho presupuesto la reparación de la Casa de Cultura del poblado cabecera la cual permanece cerrada desde el 2009, ascendiendo su monto a 200.0 MP, esto fue autorizado por la máxima dirección del municipio en conjunto con la dirección de Finanzas y Precios, dejándose de realizar las actividades de la programación y sufragándose a partir de la cuenta fondo la mayoría de las actividades culturales.

En los años analizados no se aprecia monto monetario alguno perteneciente a partidas de ingreso, lo cual estuvo dado por que el objeto social de la entidad no lo contempla como parte del mismo.

Por todo lo antes expuesto es necesario la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento que permitan la captación de ingresos para el Sector de Cultura contribuyendo a incrementar los fondos de autofinanciamiento necesarios para diversificar e incrementar los servicios socioculturales, aliviando así la carga a la administración del Estado puesto que el país esta abogando para que las Unidades Presupuestadas logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos.

Después de analizar la realidad actual de la financiación del Sector de Cultura, se propone la realización de un plan de acciones para la captación de ingresos alternativos para asegurar la sostenibilidad del PDC en el territorio.

#### **2.4. Propuesta de captación de ingresos alternativos en el Sector de Cultura del municipio Ranchuelo.**

Los lineamientos del VI Congreso del PCC hacen un llamado a la autosustentabilidad en la medida de las posibilidades de cada entidad, específicamente a las Unidades Presupuestadas, pues solo a las que logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos se les cubrirá el déficit con recursos provenientes del presupuesto del Estado.

El Sector de la Cultura no constituye la excepción a dicha situación y entre sus objetivos inmediatos y a largo plazo está la captación de ingresos para sustentar la actividad cultural en el territorio y depender en la menor medida posible de los recursos provenientes del presupuesto del Estado.

El principal dilema se encuentra en el momento de su constitución como una Unidad Presupuestada. La gran mayoría de estas unidades tienen claro desde el inicio el **QUÉ** es lo que les ha motivado crear su organización teniendo en cuenta la misión para la cual se constituirá, no considerándose dentro de su objeto social la posibilidad de captar ingresos mediante la prestación de servicios. Sin embargo, el panorama del sector cultural cubano ha debido sufrir cambios para adaptarse a la crisis mundial y el sector estatal presupuestado también, es el momento de reformularse el **QUÉ**, agregar el **CÓMO** y el **PARA QUÉ** se van a obtener los ingresos necesarios para llevar a financiar sus actividades y consolidar su misión a largo plazo.

Entre los principales desafíos que debe enfrentar el Sectorial Municipal de Cultura están:

1. La obtención de ingresos en una cuantía capaz de garantizar el desarrollo de las actividades culturales en el territorio de forma sostenible.
2. Alcanzar un equilibrio entre los montos correspondientes a las partidas de ingresos y gastos.
3. Diversificar las fuentes de ingresos, explorando fuentes potenciales no explotadas en el territorio.
4. Prever los cambios del entorno y a tono con los mismos, desarrollar competencias dentro de la organización para adaptar la estrategia de trabajo a fin de satisfacer al público de acuerdo a sus gustos y preferencias, distribuidos entre los diferentes grupos atareos
5. Rediseñar y potenciar la estrategia del sector con el objetivo de aumentar la prestación de servicios y lograr incrementar los ingresos por este concepto.

Para enfrentar estos desafíos la investigadora propone tomar en consideración posibles cursos de acción en los cuales centrarse para dar cumplimiento al objetivo de captar ingresos en el Sector de la Cultura de forma creciente y sostenida, para ello se propone un plan de acciones el mismo está compuesto por:

- **Las posibles acciones:** Se referirán las acciones concretas concebidas para la solución de los problemas que afectan su actividad que pueden expresarse en acciones inmediatas, asistencia técnica que podrán aportar otros profesionales vinculados a la actividad; como: dinamización de la gestión cultural, reestructuración de los convenios de trabajo conjuntos con organismos, organizaciones e instituciones que también interviene en la comunidad, realización de diagnósticos participativos en las comunidades, rediseño de los proyectos socioculturales de las comunidades, en correspondencia con la metodología de intervención propuesta, entre otras.
- **Recursos:** Serán identificados los medios que pueden ayudar a mejorar la situación que afecta el sector cultural para contribuir a la solución de los problemas planteados. Medios técnicos y recursos financieros y materiales indispensables para las actividades culturales, tanto en el marco institucional, como en el comunitario.
- **Aportes del municipio y la comunidad:** Se identificarán los aportes que pueden realizar la organización comunitaria y las instituciones municipales para contribuir al mejoramiento de las actividades culturales. Aquí se referirán las potencialidades que posee el espacio comunitario para el desarrollo de la promoción cultural y a los mecanismos necesarios para la articulación en un sistema de las instituciones estatales.
- **Responsables:** Se precisará en correspondencia con el tipo de acción, el responsable de su coordinación.
- **Período de ejecución:** Se señalará el tiempo real de duración de las acciones.

Para lograr alcanzar las metas del sector se debe trabajar en varias direcciones, en el caso específico que se analiza se plantean que las mismas son:

1. **Comunicación externa:** Es necesario mantener y fidelizar a los actuales miembros, colaboradores o simpatizantes del sector, pero esto no es suficiente. La captación de nuevos fondos (ingresos vías servicios a empresas y particulares, etc.) es prioritaria para reducir la actual dependencia económica y realizar las actividades básicas de la entidad y emprender nuevos proyectos, para abordar la renovación organizativa actualmente obligatoria. La comunicación en todos sus niveles es, por tanto, una herramienta clave que debe estar bien integrada dentro de la estrategia de sostenibilidad.
2. **Colaboración intersectorial:** Se recomienda por esta investigadora establecer convenios de trabajo con otros sectores para de conjunto asumir una serie de actividades encaminadas a la captación de ingresos donde dichos sectores se complementen unos a otros. Se ha apuntado la conveniencia de cooperar, trabajar en red, y crear alianzas estratégicas intersectoriales para compartir costes, adquirir una visión más amplia del sector y del entorno así como para favorecer el proceso de aprendizaje y adaptación al mismo.
3. **Comunicación interna:** Es necesario que la entidad logre captar la fidelidad de los aficionados y usuarios de sus servicios a través de procesos que generen confianza, lo cual es vital para captar o

retener recursos y garantizar la sostenibilidad del sector., para ello no sólo se debe informar puntualmente de las actividades de la entidad sino, también conocer las necesidades y motivaciones de los grupos de interés que conviven en la comunidad, adaptando la comunicación para lograr acceder a estos. La investigadora de la tesis coincide con el criterio de (feedback) de utilizar el mecanismo de la retroalimentación para detectar si se están cumpliendo sus expectativas.

4. **Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación:** Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han transformado la sociedad y han permitido no sólo adquirir y compartir información a tiempo real, también han roto las barreras de la comunicación facilitando el acceso a cualquier zona geográfica, segmentando los públicos objeto, personalizando los mensajes para ser mucho más eficaces y eficientes a la hora de comunicar. Se deben utilizar para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y para acceder a un público objeto más diverso.

Para dar cumplimiento a los objetivos antes mencionados se recomienda que se ofrezcan los siguientes servicios (previa modificación del objeto social de la entidad), cuyos ingresos irán a la cuenta fondo de festividades del Sector de Cultura Municipal de Ranchuelo logrando de esta forma la captación de ingresos alternativos para autofinanciar las actividades del Programa de Desarrollo Cultural:

**1. Alquiler de medios y locales:** se propone alquilar para el uso tanto de particulares como del sector estatal una serie de medios y locales de los cuales dispone el Sector de Cultura Municipal entre los que se pueden citar:

- **Medios:** alfombras, audios, trajes, maceteros, obras de arte, objetos artesanales
- **Locales:** bibliotecas, galería, cines y casas de cultura.

Todo lo anterior puede ser utilizado para actividades tanto sociales, políticas y recreativas, incluyéndose cláusulas en el contrato donde el arrendatario se responsabilizará con la indemnización de cualquier daño o deterioro que sufra el medio o local arrendado.

**2. Transporte de pasajeros:** La entidad posee un ómnibus marca Girón por lo cual es posible conveniar el servicio de transporte de pasajeros con diversas entidades del territorio y con particulares, siempre que las condiciones para efectuar dicho servicio no viole lo establecido en el Código de Vialidad y Tránsito vigente en el territorio nacional, ni con las disposiciones establecidas en la entidad para estos efectos.

**3. Animación de actividades:** Es posible con el talento que posee la entidad responder a la demanda existente en el territorio en lo que respecta a la animación de diversas actividades tanto de índole sociales, recreativas o políticas.

**4. Espectáculos y Variedades:** Existen en el territorio una serie de instructores de arte dispuestos a desarrollar variadas manifestaciones artísticas tales como danza, música, teatro, secciones de participación y chistes. Este talento artístico puede aprovecharse en el montaje de espectáculos y variedades según la demanda de empresas, organismos y organizaciones.

**5. Café cantante:** En las instituciones del sector cultural se realiza dicha propuesta, esta consiste en crear en un espacio cerrado adecuado a las condiciones de la actividad con el objetivo de crear un ambiente íntimo y acogedor, animado con el talento del sector, esto puede realizarse de conjunto con la gastronomía la cual asumiría con variadas ofertas de bebidas y comidas ligeras, destinándose al sector cultural el monto resultante del cobro de la entrada.

**6. Alquiler de comparsas y congas:** Los instructores de arte, como fruto de su labor en el territorio, han puesto a disposición del sector varias comparsas y congas cuyos servicios son requeridos por entidades del territorio y fuera del mismo para animar diversas actividades. Se cobrará por esta prestación de servicio.

**7. Talleres artísticos:** En dichos talleres los creadores harán una muestra práctica de sus respectivas manifestaciones, cobrándose la entrada a los interesados.

**8. Entrenamientos y cursos:** Con el potencial del territorio es posible impartir una serie de cursos y entrenamientos en diversos temas los cuales gozan de gran popularidad entre los residentes en el territorio, los

mismos pueden ser: cursos de bailes tradicionales, populares y clásicos, cursos de solfeo, muñequería, tejido, pintura, artesanía, vinicultura etc.

**9. Venta de obras de artistas:** Los artistas pertenecientes a la Asociación Cubana de Artistas y Artesanos (ACAA) pueden exponer sus obras en las instituciones culturales y comercializar las mismas abonando un determinado porcentaje de lo obtenido por su venta a la entidad.

**10. Cobro de espacios:** En determinadas fechas festivas la AMPP autoriza el cobro de alquiler por la utilización de determinados espacios a trabajadores por cuenta propia para la realización de variadas actividades comerciales, estos servicios pueden ser cobrados por cualquier entidad que la asamblea determine, pero los ingresos se depositarán en la cuenta fondo del Sector de Cultura Municipal de Ranchuelo.

Además ejecuta el cobro del acceso a locales cerrados al cual el público desea entrar para disfrutar de las ofertas del mismo.

Estos servicios antes mencionados se complementarán mediante la divulgación de las anteriores ofertas dándose a conocer los servicios que presta el sector tanto al ámbito empresarial como a la comunidad en general, para ello se utilizarán las vías tradicionales (carteles, pósters) y las ventajas que brindan las TIC mediante la página Web de la institución y el envío de correos promocionando los mismos a las entidades que posean dicho servicio.

Para que se haga efectiva la aplicación de todas estas acciones es necesario el cambio de múltiples mecanismos que regulan la actividad del sector cultural en este municipio. En primer lugar es primordial que se solicite a la Dirección Provincial de Cultura el cambio del objeto social del sector en el municipio, pues el actual no incluye actividades que generen ingresos y la implantación de modalidades de pago por convenio al talento, una vez que el mismo sea ampliado se propone un plan de acciones (ver anexo # 5) para dar cumplimiento a los objetivos anteriormente expuestos.

#### **4. Conclusiones Generales**

1. Las fuentes bibliográficas consultadas sobre el tema permitieron tener un conocimiento científico de la evolución de la Administración Pública tanto en el mundo como en Cuba y de los principales elementos que conforman la misma.
2. El análisis comparativo de los indicadores de gastos e ingresos demostró el insuficiente presupuesto para el Programa de Desarrollo Cultural lo que provoca que no se cumplan a plenitud los objetivos de dicho programa en el territorio Ranchuelero, de ahí la importancia de captar ingresos para el autofinanciamiento de las actividades que conforman dicho programa.
3. En los momentos actuales en el Sector de Cultura del Municipio Ranchuelo no se captan ingresos alternativos pues el objeto social no lo permite.
4. La implementación de las acciones propuestas contribuirá al incremento de la captación de ingresos alternativos en el Sector de Cultura del Municipio Ranchuelo respondiendo a las políticas y estrategias que en el campo de las finanzas aplica actualmente el país.

#### **5. Recomendaciones**

1. Solicitar revisión del objeto social del Sector de Cultura en el municipio Ranchuelo.
2. Implementar las acciones propuestas como fruto de esta investigación.
3. Continuar explorando nuevas vías para captar ingresos alternativos en el Sector de Cultura.
4. Generalizar los resultados de esta investigación en otros municipios de la provincia.

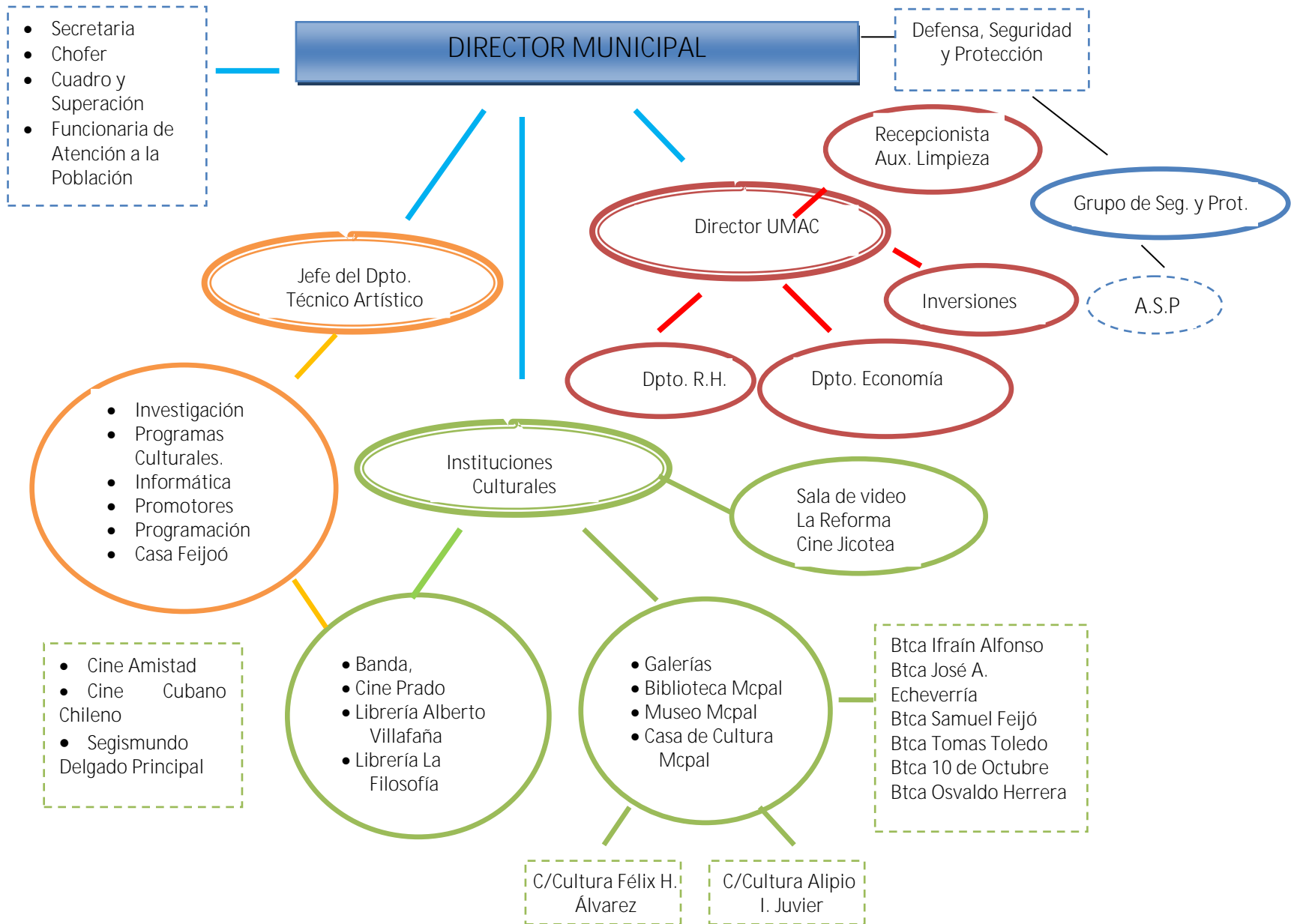
#### **6. Bibliografía**

1. Albi, E., (1994) *Teoría de la Hacienda Pública*. 2da Edición modificada y ampliada, Barcelona, España, Ediciones Ariel.
2. Ale, A., (2001) *Manual de Contabilidad Gubernamental*. Macchi, Argentina.
3. Álvarez, C., (1999) *La investigación científica*. Universidad Central Marta Abreu, Villa Clara.
4. Brusa, JM., (1997) *Gerencia Financiera Pública*. Santiago de Chile, Ediciones.
5. Cabrera, E., (2006) Monografía <http://www.gestiopolis.com> [Accesado el día 15 de marzo 2011]
6. Cavagnaro, JF., (1982) *Administración Pública*. España, Ediciones De Palma.
7. Colectivo de Autores, (2003) *Administración Financiera del Estado Cubano* Editado por CECOFIS, La Habana.
8. Colectivo de Autores, (2005) *Temas de Derecho Económico*. La Habana, Cuba.
9. *Constitución de la República de Cuba, (2001)* La Habana, Cuba, Editorial Ciencias Sociales.
10. Diez, M., La Administración Pública. Buenos aires, Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/rss/> [Accesado el día 5 de marzo 2011]
11. Dirección Municipal de Cultura, (2009-2010) *Informes de Liquidación del Presupuesto*. Ranchuelo, Cuba.
12. Dirección Municipal de Cultura, (2009-2010) Modelo del Estado de Resultado del Gasto. Ranchuelo, Cuba.
13. Dirección Municipal de Cultura, (2009-2010) Modelo del Plan Técnico Económico. Ranchuelo, Cuba.
14. Dirección Municipal de Cultura, (2009-2010) Propuesta y notificación de la valoración del Presupuesto .Ranchuelo, Cuba.
15. Dirección Municipal de Cultura, (2011-2013) Manual para el *Programa de Desarrollo Cultural*. Ranchuelo, Cuba.
16. Enciclopedia libre en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> [Accesado el 15 de marzo 2011]
17. Estrategia Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/> [Accesado el día 5 marzo z2011]
18. Gitman, LJ., (1990) *Administración Financiera Básica*. 4ta Edición, Harla, México.
19. Gladden, EN., (1991) *La Administración Pública y su Historia*.
20. González, A. y T. Gallardo, (2007) *Investigación Educativa*. Editorial UNAS y Editorial Feijo. De Arequipa, Perú, Universidad Nacional San Agustín.
21. Keynes, (1936) "Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero."
22. Margoties, A. et al., (2001) *La Administración Financiera y la Contabilidad el Sector Público*. Fundación de Cultura Universitaria, Uruguay.
23. Maritain, J., (1984) *El hombre y el Estado*. Ediciones Encuentro. España.
24. Ministerio de Finanzas y Precios, Ley No. 29 "Ley Orgánica del Sistema presupuestario del Estado", julio de 1980, Cuba.
25. Núñez, H., (1998) *Finanzas Públicas*. 2da. Edición Macchi. Argentina
26. Petrei, H., (1997) *Presupuesto y Control*. Banco Interamericano de Desarrollo.
27. Ricardo, D., (1817) "Principios de Economía Política y Tributación.
28. Sánchez A. (1978) *La Actividad Financiera del Estado Cubano*.

29. Sánchez L., (1997) *Tratado de Derecho Financiero y Tributario Constitucional*. Ediciones Jurídicas y Sociales SA. Madrid. [Accesado el 5 de marzo del 2011] en <http://estrategiafinanciera.wke.es>.
30. Sarduy, M., (2005) *La imposición y su efecto redistributivo en Cuba, analizado a partir de la capacidad de riesgo de los contribuyentes*. La Habana, Cuba.
31. Silva, AM., (2011) *Presupuesta metodológica para la formulación del Presupuesto*.
32. Smith, A., (1776) "Investigación sobre la naturaleza y las causas de las riquezas de las Naciones".
33. Suplemento Especial (2010) "Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social" en *Granma* .1de noviembre 2010.
34. Le Riverend, J., (1974) *Historia Económica de Cuba*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

7. Anexos

Anexo 1: Estructura Organizativa, Sectorial Municipal de Cultura Ranchuelo 2011.





## Anexo 2: Análisis de los gastos públicos.

Denominación	Respuesta a la pregunta.	Concepto, usos y finalidades.	Desarrollo general.
<b>Tradicionales</b>			
<b>Por objeto</b>	¿Qué se gasta?	Bienes y servicios. Facilita el control centralizado al existir estructuras de cuenta uniforme. No mide la eficiencia del gasto ni su comprensión macro global por faltas de información agregada.	Gastos de personal. Bienes de consumo. Servicios no personales. Bienes de uso. Transferencias. Activos financieros. Servicio de la deuda y disminución de otros pasivos. Otros gastos. Gastos figurativos.
<b>Institucional</b>	¿Quién gasta?	Entidades (unidades ejecutorias) que realiza el gasto. Sirve para el control legal de cada organismo, pero no para medir eficiencia.	Estructura institucional del sector público.
<b>Modernos</b>			
<b>Económico</b>	¿Hay consumo? ¿Hay capitalización? ¿Hay	Efecto de la acción estatal sobre las variables económicas: consumo y capital. Mide la inversión	Gastos corrientes Gastos de capital. Aplicaciones financieras.

	financiamiento?	pública, incidencia sobre la estructura monetaria, consecuencia de imposición sobre la capitalización y el consumo. Importe para la confección de cuentas nacionales.	
<b>Por finalidades y funciones.</b>	¿Para qué necesidad de la comunidad se gasta?	Muestra grandes propósitos: -Finalidad: propósitos esenciales, para cuyo cumplimiento se realizan: -Funciones: conjunto de acciones generales y homogéneas para cada finalidad. Sirve para la toma de decisiones políticas y su control.	Administración general, Servicios de defensa y seguridad, Servicios sociales, Servicios económicos, Deuda pública.
<b>Por programas</b>	¿Cuáles son los “objetivos correctores” que procura el Estado?	Conjunto de acciones para cumplimentar cada objetivo concreto del Estado (cuantificable o no) para lo cual se asignan recursos humanos, financieros y materiales a cargo	Desarrollo de categorías programáticas del respectivo Presupuesto anual.

		de una unidad ejecutoria, midiéndose un resultado final.	
<b>Sectorial</b>	¿En qué macro-sectores de la sociedad repercute el gasto público?	Mostrar participación del Estado sobre distintos sectores económicos-sociales: sirve para la determinación de matriz de insumo-producto. Sistema (Cuentas Nacionales).	Sector primario. Sector secundario. Sector terciario.
<b>Geográfico</b>	¿Sobre qué territorio se destina el gasto?	Mostrar destino por cada división geográfica. Útil en la implementación de políticas de descentralización o regionalización.	Provincias Municipios
<b>Por moneda</b>	¿A cuál moneda se imputa el gasto?	Mostrar la necesidad de divisas extranjeras. Necesario para programar la balanza de pagos.	Nacional Extranjera.
<b>Por fuente de financiamiento</b>	¿Cuál es el origen del financiamiento del Estado?	Mostrar el origen financiero del gasto. Si se financia con recursos nacionales o extranjeros.	Fuentes internas Fuentes externas.

Fuente: Elaboración propia.

## **Biografía de los autores**

**Autor:** Yordán Soria Pedraza

Nació en Santa Clara, Cuba en 1983.

**Profesión:** Licenciado en Contabilidad y Finanzas.

Realizó sus estudios en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas en Santa Clara, provincia Villa Clara culminando en el año 2011 obteniendo Sello de Oro y resultando el expediente más integral decentemente. Ha recibido cursos y talleres de Contabilidad y Finanzas, de inglés e italiano y ofimática 2007. Se desempeña como especialista principal en contabilidad en la unidad presupuestada de Cultura. Ha participado en varios eventos científicos obteniendo reconocimientos por los resultados (Forum de Ciencia y Técnica, Taller de Extensión Universitaria). Pertenece a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).

Email: [dmcra@cenit.cult.cu](mailto:dmcra@cenit.cult.cu)

**Autor:** Aliuscha M. Rivero Martínez

Nació en Santa Clara, Cuba en 1967.

**Profesión:** Lic. Contabilidad y Finanzas

Realizó sus estudios en la escuela de Economía de la localidad obteniendo el título de Técnico medio en Contabilidad y Finanzas, desde entonces se ha desempeñado como especialista de cobros y pagos en diferentes empresas y desde 1992 comienza a fungir como directora de la unidad municipal de apoyo a la actividad cultural, siendo reserva de la directora mcpal del sector cultural. Culmina sus estudios de nivel superior en Contabilidad y Finanzas en julio de 2011 y ha recibido cursos afines con esta disciplina, ofimática 2007; también ha obtenido reconocimientos por su participación en el Forum de Ciencia y Técnica en varias ocasiones. Pertenece a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).

**El trabajo fue realizado en Julio de 2011, Santa Clara, Cuba.**