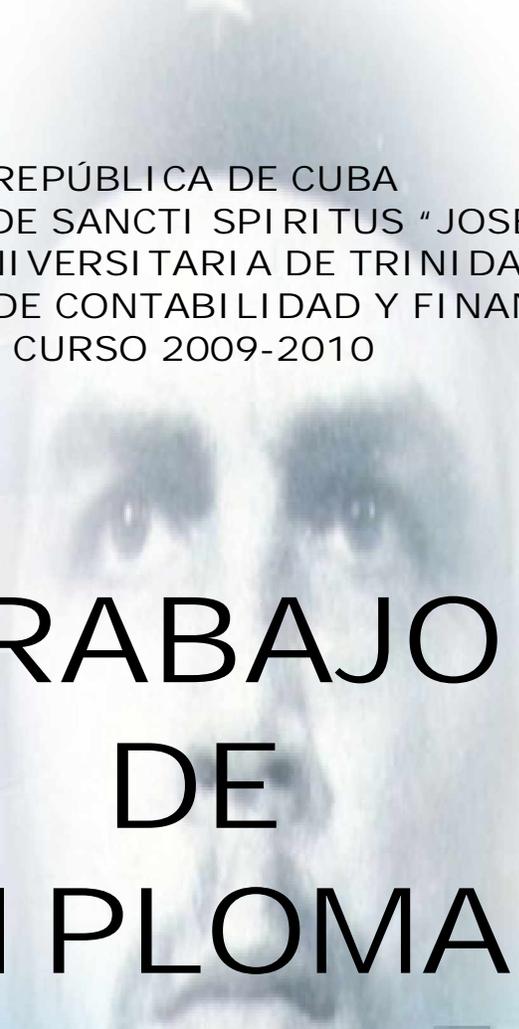




REPÚBLICA DE CUBA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS "JOSÉ MARTÍ"  
SEDE UNIVERSITARIA DE TRINIDAD  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CURSO 2009-2010



# TRABAJO DE DIPLOMA



TÍTULO: ANALISIS DE LA EJECUCIÓN DEL  
PRESUPUESTO EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y  
ALCANTARILLADO TRINIDAD.

AUTOR: DORANCHI DUFFAY RODRÍGUEZ.

TUTOR: ALEJANDRO DEL SOL VERA.



TRINIDAD 2010

# *Pensamiento*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## **Pensamiento**

---

“En cada presupuesto la cuestión fundamental consiste en la correlación entre su parte de entradas y su parte de salidas, es decir, cumplir el balance en forma de demasía o de déficit, lo que constituye la condición principal que determina el aumento o la reducción de la imposición tributaria del país”

Carlos Marx

# *Dedicatoria*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## **Dedicatoria**

---

### **Dedico este trabajo:**

A mis padres por darme la vida y ofrecerme lo mejor de sí, en mi educación y mi formación como persona. Por todo el amor y el apoyo que me han dado.

A mis hermanos por todo su apoyo y cariño.

A mis amistades que tanto han luchado junto a mí durante estos 6 años.

# *Agradecimientos*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## **Agradecimientos**

---

Con la más humilde y sincera convicción de lo que representa la educación y formación de un técnico o profesional en nuestra Sociedad Socialista, teniendo en cuenta los recursos materiales e intelectuales que en la misma se invierten, así como el apoyo y ayuda en general que se requiere para alcanzar los resultados deseados y poder al final revertir los conocimientos adquiridos en beneficio de dicha Sociedad, quiero dejar constancia en este trabajo de mi AGRADECIMIENTO más profundo a:

-Mis padres que desde mi infancia hasta la actualidad me infundieron los principios educativos, de respeto, solidaridad y fidelidad hacia la sociedad más justa y humana que ha existido en nuestra Patria bajo los conceptos del Socialismo.

-La Revolución Socialista en la cual nací y me desarrollé, por recibir todas las bondades materiales y espirituales, que por su propia naturaleza otorga a todos los ciudadanos cubanos y en particular a los niños y jóvenes.

-Maestros, profesores y personal docente en general, que con abnegación, profesionalismo, consagración y sacrificio, contribuyeron muy especialmente en mi formación.

-A los compañeros de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Trinidad, que tanto me ayudaron, conscientes de la importancia de su cooperación y transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones que arriban a la culminación de los estudios en la especialidad en las cuales tienen experiencia.

***A todos ellos***

***MUCHAS GRACIAS...***

# *Síntesis*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## **Síntesis**

---

El presente estudio fue realizado en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Trinidad con domicilio legal en Clemente Pereira # 3. El objetivo fundamental de la investigación se refiere al análisis del presupuesto y el cálculo de la ecuación presupuestada, lo cual le garantiza al estado la planificación y control de sus recursos financieros públicos para lograr todas las funciones estatales que se propone y la satisfacción de los servicios. Del propio análisis se pueden diagnosticar las dificultades existentes y tomar medidas por los directivos correspondientes para erradicar las mismas.

# *Índice*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Índice

---

	Página
<b>Introducción.....</b>	1
<b>Capítulo I Fundamento Teórico.....</b>	6
1.1 Generalidades.....	6
1.2 Características del Presupuesto de Estado.....	8
1.3 Ecuación Presupuestada.....	8
1.4 Reglas o Principios Básicos del Presupuesto.....	11
1.5 Funciones del Presupuesto de Estado.....	14
1.6 Fases del Ciclo Presupuestario.....	14
1.7 Metodología para la Elaboración, Ejecución y Control del Presupuesto.....	23
1.8 Características del Presupuesto.....	25
1.9 Estructura y Clasificación del presupuesto del Estado.....	27
1.10 Características del Sistema Presupuestario.....	28
1.11 Planificación del Presupuesto .....	34
<b>Capítulo II.....</b>	36
2.1 Caracterización de la Empresa.....	36
2.2 Diagnostico realizado a la Entidad.....	41
2.3 Análisis del Presupuesto.....	43
<b>Conclusiones Generales.....</b>	66
<b>Recomendaciones.....</b>	67
<b>Bibliografía.....</b>	68
<b>Anexos</b>	

# *Introducción*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Introducción

---

El impulso de la Voluntad Hidráulica en Cuba es un producto genuino de la Revolución, desde el principio se previó su importancia y dado la magnitud, alcance e interrelaciones con otras esferas de la economía, actualmente la misma ha rebasado la posibilidad de enmarcarse en un organismo o sector.

En la investigación trataremos las cuestiones esenciales del presupuesto, analizaremos el mismo, con un enfoque conceptual atemperado a la dinámica internacional y con los elementos técnicos referidos a nuestra realidad.

La Contabilidad Administrativa se hace presente en la tarea de planear en las empresas a través de diferentes herramientas tales como el presupuesto. Aunque su surgimiento en la Inglaterra feudal, se remonta al siglo XIII, no es hasta el siglo XX que el presupuesto, desde el punto de vista teórico y práctico, adquiere su plenitud como instrumento financiero, derivado de la necesidad de reacción a la ocurrencia de las guerras mundiales, los cambios financieros derivados de estas, la depresión de 1929, la revolución Keynesiana y al surgimiento del Estado de Bienestar. El presupuesto del Estado pasa a ocupar un rol protagónico en la planificación de la actividad económica del Estado y de la política económica en general.

La evolución del presupuesto, desde su surgimiento hasta nuestros días, posibilita afirmar que este ha estado estrechamente vinculado con el surgimiento y desarrollo 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.

Durante la etapa comprendida entre los años 1967 a 1976 en Cuba, se deja de confeccionar el presupuesto y su utilización como instrumento financiero, junto al resto de los planes financieros del país.

Sin pretender evaluar las condiciones que dieron origen a tal decisión, esta etapa estuvo caracterizada por la eliminación de las relaciones contractuales, a partir del supuesto de que la economía podía desarrollarse y obtener crecimientos sin la existencia de relaciones mercantiles y desconociendo la ley del valor.

Ello derivó en la supresión del presupuesto del estado, del sistema de cobros y pagos del sistema de contabilidad y su sustitución por un sistema de registro estadístico en unidades físicas. El presupuesto fue sustituido por asignaciones de recursos monetarios solamente para el pago de salario y para las relaciones de crédito y pagos al sector privado.

En “Estrategia del desarrollo económico en Cuba”, José Luís Rodríguez caracteriza esta etapa de la siguiente forma: “En general, en el periodo que va desde 1965 a 1970 y sobre todo, entre 1967 y 1970, si bien existió una estrategia de desarrollo básicamente correcta, la misma no logró aplicarse con éxito a partir de errores cometidos en el campo de la política económica, los cuales repercutieron negativamente, a su vez, en el sistema de dirección de la economía”.

El análisis crítico de estas deficiencias, derivó en una reconsideración del papel de las relaciones mercantiles en la etapa socialista, creándose condiciones para su implantación a partir de 1976, con la aplicación de un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

El propio Rodríguez, en el referido texto expresa, “la política económica aplicada, intentaría una interpretación más adecuada de la actuación de la ley del valor y de su interrelación con la ley de desarrollo planificado, lo cual tendría su expresión en las características específicas del nuevo sistema de dirección económica que comienza a implantarse a partir de entonces (1976) y cuyas bases venían gestándose ya desde 1970”.

Uno de los subsistemas básicos del nuevo SDPE Sistema de Dirección y Planificación de la Economía era precisamente el relacionado con las finanzas y la implantación del sistema del presupuesto estatal, que brindó un importante apoyo al perfeccionamiento gradual de la actividad financiera del país.

El primer presupuesto, luego de esta etapa, se aprueba para que rija a partir de 1977 y ha estado sujeto desde el punto de vista de su concepción metodológica y conceptual, a constantes cambios, en función de su perfeccionamiento como instrumento financiero de vital importancia.

El sistema presupuestario implantado, en el contexto del nuevo SDPE, debía dar respuesta a la división político administrativa y en función de los niveles de gobierno recién creados, con la constitución de los Órganos Locales del

Poder Popular a partir de todo el proceso de perfeccionamiento del aparato estatal.

El desarrollo alcanzado en diferentes sectores empresariales cubanos con la introducción y el perfeccionamiento de la ejecución del presupuesto, exige analizar el mismo desde una óptica integral, de manera que todos sus indicadores fusionen de manera correcta en el análisis dinámico de la actividad.

Los sistemas empresariales demandan más, enfatizar en la ejecución del presupuesto, teniendo en cuenta las características particulares de cada entidad los entornos variables y dinámicos en que se inserta la empresa cubana, lo que esta se convierte en una característica esencial de los sistemas y herramientas de control.

Dado esta situación el Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado se ha dado a la tarea de enmarcar dentro de sus prioridades un estudio sobre la ejecución del presupuesto en sus empresas para tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos estatales constituyendo esto **la situación problemática de nuestra investigación.**

**La situación problemática condujo al planteamiento del problema de investigación siguiente:** Carencia de un correcto análisis de la ejecución del presupuesto que impiden tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos estatales.

**Objeto de estudio:** Presupuesto del año 2009.

**Campo de acción:** Todas las partidas que integran el presupuesto en la empresa de Acueducto y Alcantarillado Trinidad.

**Objetivo General.**

Analizar la ejecución del presupuesto en la empresa de Acueducto y Alcantarillado Trinidad, que le permita tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos estatales.

**Objetivos Específicos.**

Realizar una adecuada revisión de la bibliografía existente con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

Diagnosticar la situación actual de la entidad relacionada a la ejecución del presupuesto.

Analizar las partidas que influyen en el presupuesto, calcular la ecuación presupuestada y representarla gráficamente para que le permita a la entidad objeto de estudio tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos estatales.

### **Hipótesis**

Si se analiza de manera eficiente la ejecución del presupuesto, permitirá tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos estatales.

### **Métodos**

#### **Métodos teóricos.**

Este método nos permitió revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación no observables directamente, es decir, en las etapas de formulación del problema, la hipótesis y la de análisis de los resultados, estableciendo una lógica de descubrimiento mediante la cual los datos obtenidos se transforman en generalizaciones empíricas.

Entre los métodos teóricos utilizados se encuentran: el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, el hipotético-deductivo, el histórico-lógico, la modelación y el enfoque de sistema. Cada uno de estos métodos cumple funciones específicas en el proceso de investigación, por lo que se complementan unos con otros.

De lo **Histórico-Lógico** se estudiaron conceptos sobre el presupuesto y sistema presupuestario desde su surgimiento y hasta todos sus componentes y clasificaciones, se investigaron las potencialidades de la empresa en tal sentido.

Teniendo en cuenta la metodología como **Síntesis** se analizaron las características de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado y se diagnostica el estado que presentó el presupuesto para el año analizado.

#### **Técnicas.**

Análisis de documentos: Revisión detallada de los principales documentos que rigen el trabajo para el desempeño de esta organización.

Observación: Permitted comprobar el estado del problema objeto de investigación, así como tomar todos los elementos necesarios que permiten hacer una valoración más exacta de los resultados que se aprecian.

Se utilizó además la dinámica de grupos, herramientas matemáticas, el procesamiento computacional de datos, y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Matriz DAFO: Para determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como parte del diagnóstico interno y externo de la entidad.

**El valor metodológico** de la investigación está dado, por la obtención de soluciones para la adecuada ejecución del presupuesto en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Trinidad, que puede ser generalizado a otras instituciones similares del país si realizan las adecuaciones necesarias.

**El valor práctico** se manifiesta en la posibilidad de realizar un estudio en la ejecución del presupuesto, lo cual le permitirá a la Empresa tomar las decisiones necesarias para una mejor distribución del mismo.

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se estructuró el trabajo de la forma siguiente: la introducción destaca la importancia del tema de estudio, el diseño teórico y metodológico de la investigación y la toma de posición del autor, el capítulo I muestra el marco teórico referencial, se realiza un recorrido por las distintas teorías y enfoques existentes sobre el presupuesto, y demuestra además la importancia que estos revisten para lograr una mayor eficiencia en las organizaciones. El capítulo II se caracteriza la empresa objeto de estudio, se analizan todas las partidas que integran el presupuesto, se calcula la ecuación presupuestada y se da una valoración sobre el comportamiento del mismo para el año analizado.

Finalmente se arriban a conclusiones y recomendaciones que contribuyan a elevar la eficiencia en la entidad objeto de investigación.

# *Capítulo I*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Capítulo I. Fundamentación Teórica.

---

### Introducción.

El análisis bibliográfico constituye una etapa necesaria para la conformación de cualquier trabajo, como su nombre lo indica, consiste en la búsqueda y estudio de toda la bibliografía que se relaciona directa o indirectamente con el tema de la investigación, como libros, documentos, revistas, etc.; ya sean nacionales como internacionales.

Con la construcción del marco teórico referencial este trabajo de diploma pretende conceptualizar los métodos, técnicas, control y ejecución del presupuesto. Así como a que nombramos presupuesto y sistema presupuestario, ver sus antecedentes y características. Además analizaremos las fases de elaboración del mismo, entre otros aspectos significativos que en conjunto contribuyen a elevar nuestro desarrollo profesional en términos presupuestarios.

### 1.1 Generalidades.

El comienzo de presente siglo se ha caracterizado por el tránsito a la confección de presupuestos anuales, los que poco a poco se han ido perfeccionando de acuerdo con los nuevos cambios estructurales de las sociedades, lo que ha originado a su vez diferentes conceptos relacionados con el presupuesto, de ahí que cada analítico, emita sus criterios y formule diferentes conceptos que se adapten a sus países y necesidades financieras de las industrias, existen como resultado de estos cambios y transformaciones nuevos conceptos que son necesarios aclarar, tal es el caso del denominado **año presupuestario** que no es más que el período durante el cual está vigente el presupuesto aprobado corrientemente equivale a 12 meses lo que varía en dependencia del estado, en el caso de Francia, Bélgica, Holanda, Suiza, y Cuba coincide con el año calendario, en cambio en Inglaterra, Japón, Canadá, comienza a partir del primero de abril; así como en Estados Unidos, Italia, Suecia, Noruega, es del primero de julio en adelante, esto lo explican causas históricas, tradiciones vinculadas con la convocatoria para las sesiones de los organismos legislativos, la fecha de la recolección de las cosechas, de las que dependieron durante mucho tiempo los ingresos al presupuesto, que es otro de

los conceptos que debemos definir una vez analizada la necesidad de su existencia como un medio de control, tenemos entonces que **presupuesto** es un instrumento de actuación empresarial basado en previsiones efectuadas en cantidad y valor, plasmadas en presupuestos de duración temporal variable.

Es necesario tener en cuenta que como se ha venido explicando hasta ahora el presupuesto es una forma de control de los recursos financieros en cualquier entidad, por lo que urge definir primeramente el concepto de control al estar directamente relacionado con uno de los objetivos fundamentales del estudio realizado. Se tiene entonces que el control resumido en pocas palabras no es sino el esfuerzo sistemático para hacer coincidir los resultados con los objetivos propuestos de ahí que este tenga una importancia relevante pues constituye la dinámica del medio donde se realice, requiere además un monitoreo constante de los cambios externos, que de no ser detectados a tiempo pueden afectar el sistema, ayuda al aumento en la complejidad organizativa de la entidad, obliga a incrementar el control del trabajo evitando que se malgasten los esfuerzos de coordinación de la dirección. Hay que tener en cuenta que los seres humanos se equivocan por lo que la función de control se encarga de lograr que ellos mismos identifiquen sus errores antes que causen daños mayores.

Los sistemas de control para ser efectivos y lograr que todo esté en orden precisan de algunas características entre las que podemos citar:

§ Deben ser precisos, brindar información verídica y en tiempo, ser objetivos, (claramente entendido, aceptado por los que están sometidos al mismo).

§ Ser concentrados en los puntos estratégicos en los que puedan ocurrir desviaciones o que estas causen daños mayores.

§ Ser económicos (sus beneficios deben ser reales).

§ Estar integrados al flujo de trabajo, o sea, brindar información que retroalimente al punto en que puedan tomar la acción correctiva inmediata.

§ Ser flexibles (debe asimilar eventualidades o hechos no esperados).

§ Ser operativos.

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 recursos financieros necesarios para cumplir los objetivos y compromisos del sector público, en aras de satisfacer las necesidades sociales.

En consecuencia puede definirse al presupuesto del Estado como **"el documento e instrumento jurídico político, elaborado periódicamente, en el que en forma de balance se plasman 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"**.

### **1.2 Características del Presupuesto del Estado**

- **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.

- **Carácter Político:** Refleja cuantitativamente las líneas de política económica y, en particular, la fiscal, del Estado

- **Carácter planificado:** Es un plan económico que constituye la articulación entre recursos y objetivos.

### **1.3 Ecuación Presupuestaria**

El presupuesto del Estado 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 a los gastos, estaremos en presencia de un superávit.

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

$$R = I - G$$

Donde:

R = resultado

I = ingreso

G = gastos

Donde R puede ser positivo (superávit); negativo (déficit) o cero (equilibrio)

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.

Estamos en presencia de 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. 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.

Consecuentemente, la expresión general o ecuación presupuestaria puede adoptar diversas representaciones al descomponer sus factores básicos (ingresos y gastos) en sus componentes:

$$G = GC + GK$$

Pero:

$$GC = G - GK$$

$$I = IC + IK$$

Pero:

$$IC = I - IK$$

Donde:

GC = gastos corrientes.

GK = gastos de capital.

IC = ingresos corrientes

IK = ingresos de capital

Así, el ahorro en cuentas corrientes (AC) vendrá determinado por la ecuación:

$$AC = IC - GC$$

Mientras, la situación inversa nos pondría en presencia de un desahorro. La relación Ingresos corrientes - gastos corrientes, se conoce en la literatura como Resultado Económico.

Otra arista del análisis es la determinación del **déficit primario**, que es el resultado de comparar los ingresos corrientes con los gastos corrientes, excluyendo de estos los referidos a los gastos financieros (GF) derivados del

pago de intereses por el servicio de la deuda pública, siendo el resultado con signo negativo lo que indica un desahorro, siendo este el **déficit primario**.

Para evaluar el déficit primario podemos practicarlo con la siguiente ecuación que analiza el **ahorro primario** (AP)

$$AC = IC - (GC - GF)$$

En general, la Ecuación Presupuestaria Fundamental, en cuanto a gastos y recursos, presenta determinadas características. Una clasificación de estas, según José María Las Heras, en su texto "Estado Eficiente" las esquematiza en el siguiente cuadro.

<b>Características</b>	<b>Gastos</b>	<b>Recursos</b>
En su fijación	Preventivos	Preventivos
En sus topes	Limitativos	No limitativos
En sus plazos	Periódicos	No periódicos
En su legalidad	Original	Derivada

Ello significa que en el momento de fijarse o incluir en el presupuesto, tanto gastos como recursos son estimaciones; que durante el proceso de ejecución los gastos son límites máximos, mientras los recursos no presentan restricciones en cuanto a su recaudación; en correspondencia con los compromisos del Estado las disposiciones de los gastos pueden tener un período más o menos largo de duración y son cambiantes, mientras que los recursos son de continuidad, lo que define su ausencia de periodicidad.

Por último, 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.

#### **1.4 Reglas o Principios Básicos del Presupuesto.**

En la literatura financiera se han definido una serie de requisitos o reglas esenciales para que el presupuesto se adapte a las normas jurídicas o exigencias del derecho, que condicionan la legalidad constitucional de la gestión financiera del Estado.

Los principios o reglas que norman la actividad financiera constituyen pautas que deben ser vistas de manera flexible adecuándolas al pensamiento económico y a la posibilidad de gestión del momento.

Estos principios básicos aseguran el cumplimiento de los fines de este instrumento de gestión y se conocen en la doctrina de las finanzas como reglas del presupuesto. En general existe consenso en la definición y contenido de un grupo de ellas, aun cuando pueden expresarse o denominarse de manera diferente en la literatura financiera.

Se definen las llamadas reglas o principios clásicos de la unidad, de la universalidad, de la anualidad y del equilibrio. Las dos primeras, se califican como reglas de la generalidad. A las que se han agregado otras que procuran ordenar determinadas cuestiones y que se conocen como de la especificación, de la publicidad, de la claridad, de la uniformidad y de la flexibilidad.

Regla de la generalidad:

Respecto al principio financiero de la generalidad del presupuesto, que involucra los conceptos de universalidad y unidad, se concretan los elementos que conforman el principio de la generalidad y a fijar sus alcances:

El presupuesto debe reflejar la totalidad de los ingresos y de los gastos que origina la actividad financiera del Estado, es decir, no deben compensarse gastos con ingresos.

La unidad se refleja en que los presupuestos deben ser elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados en función de una política presupuestaria común.

La aplicación del principio de generalidad permite crear las condiciones necesarias para ejercer un adecuado control presupuestario.

Regla de la anualidad:

El presupuesto debe recoger exclusivamente los ingresos y gastos correspondientes a un año dado (ejercicio fiscal), porque es en ese espacio de tiempo que, por diversos y variados fines, pero principalmente por motivos de orden técnico-jurídico, se considera, convencionalmente, enmarcado el ciclo de las funciones económicas y administrativas de toda hacienda y, por lógica, también del Estado. En la generalidad de los países, el ejercicio fiscal se corresponde con el año natural.

Aunque muchos de los países ya aplican técnicas de elaboración presupuestarias plurianuales (por lo general tres años), estos se validan y

ajustan anualmente, y el cierre de operaciones cubre un año, lo cual confirma la validez de este principio.

#### Regla del equilibrio:

Los recursos programados deben ser suficientes para cubrir las erogaciones del presupuesto o, inversamente, fijar un monto de estas últimas que pueda ser atendido con el estimado de los primeros.

El equilibrio establecido al elaborarse el presupuesto es de carácter preventivo y en muchos casos no ha de mantenerse en la ejecución del presupuesto y puede convertirse al vencimiento del año financiero en un equilibrio real, en un déficit o un superávit.

Al hacer frente, durante el ejercicio, a necesidades no incluidas en el presupuesto o cuyos montos fijados resultaran insuficientes, se suele incluir en los presupuestos partidas de reserva para emergencia, que serán empleadas para enfrentar determinadas obligaciones o incorporar otras nuevas. Estos procedimientos técnicos tienden precisamente a mantener el equilibrio del presupuesto, no solo en las partidas preventivas, sino también una vez ejecutados los gastos.

Se efectúa así la transferencia de aquellas partidas por el importe necesario para los rubros de gastos que lo requieran, sin alterar por ello la situación de equilibrio financiero prevista al aprobar el presupuesto.

#### Regla de la especificación:

Todos los ingresos y los gastos deben ser clasificados y codificados de acuerdo con criterios lógicos establecidos en los clasificadores. La clasificación y designación de los diferentes conceptos es un elemento formal del presupuesto; no obstante, ello tiene marcada importancia para que este instrumento cumpla plenamente su finalidad en cuanto al uso eficaz y eficiente de los recursos públicos. No menos importante es que estos instrumentos posibilitan hacer agregaciones y comparaciones a las autoridades que ejercen el control.

#### Regla de la publicidad:

El presupuesto es un documento público, así como las distintas fases por las que transcurre el proceso presupuestario. Debe estar elaborado de manera tal que posibilite la más amplia publicidad, y llegar no solo a los representantes que integran los órganos de gobierno sino también a cada

uno de los ciudadanos con derecho a conocer los resultados en la aplicación de los recursos públicos.

Regla de la claridad:

Se debe presentar un presupuesto simple y claro, pero sin omitir reglas técnicas esenciales, con el fin de que favorezca y facilite la publicidad y su conocimiento e interpretación, por parte de especialistas, técnicos y de todos los agentes que de una forma u otra se vinculan con el presupuesto.

Regla de la uniformidad:

El presupuesto debe conservar una estructura uniforme a través de los distintos ejercicios. Ello significa cumplir con la regla de la uniformidad de los cuadros y estados; de otro modo no sería posible efectuar comparaciones con presupuestos de ejercicios anteriores, pues su distinta estructuración impedirá una fácil y clara comparación.

Lo anterior es aplicable también a todo intento de ordenamiento contable, pues de ese modo se favorece la gestión administrativo- económica y se hace más eficaz y sencilla la tarea de control.

Regla de flexibilidad:

Considerando que el presupuesto es un pronóstico asociado al desempeño de la economía, la que es modificable tanto por causas internas como externas, el presupuesto debe posibilitar, dentro de los límites aprobados, la flexibilidad que permita a los gestores dar respuesta de los imprevistos que ocurran durante el ejercicio fiscal.

### **1.5 Funciones del presupuesto del Estado**

"El presupuesto del Estado consigna el estimado de recursos financieros y gastos previstos por el Estado para el año presupuestario destinados al desarrollo económico-social y al incremento del bienestar social"

### **1.6 Fases del ciclo presupuestario**

El ciclo presupuestario constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica y financiera del sector público. Este proceso está integrado por cinco fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización política administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad. Este ciclo comienza con el proceso de elaboración y concluye con la liquidación de la ejecución, abarca un periodo de dos años, las que se realizan en cada una de las fases del ciclo son:

La elaboración de los presupuestos exige una serie de requisitos previos con el fin de garantizar su eficacia; entre los elementos a tener en cuenta tenemos:

§ Determinar los objetivos generales, así como, el responsable del presupuesto en cada área o departamento cuestión esta de tal importancia que da pie al siguiente aforismo: " Un presupuesto para cada responsable, y un responsable para cada presupuesto "

§ Elaboración de un calendario en el que se determinen fechas y etapas de realización y aprobación del presupuesto.

§ Implantación de planes de cuentas adecuadas que permitan el desarrollo del sistema.

Una vez logrado el cumplimiento de estos requisitos se tendrá en cuenta que de acuerdo a los diferentes procedimientos contables de las entidades existen diferentes clasificaciones de los presupuestos entre los que podemos destacar lo siguientes:

#### **Presupuestos operativos:**

Están relacionados directamente con la planificación de las materias primas, mercancías, y servicios, este presupuesto a su vez tiene una clasificación de acuerdo a la actividad presupuestada, estos pueden ser:

1. **Presupuesto de gastos:** Estos tienen como objetivo esencial disminuir los gastos que están asociados a la producción o a los servicios, es utilizado en las actividades que por sus características, no generan ingresos o en las que debe prestarse principal atención a la reducción de los gastos.

2. **Presupuesto de ingresos:** Se expresan generalmente en términos monetarios y se utilizan en departamentos de venta o de promoción, donde se le asignan cuotas a personas que por su contenido de trabajo lo necesiten. Estas cuotas se comparan con las ventas reales para determinar la eficiencia de cada persona.

3. **Presupuesto de beneficios:** Se aplican en actividades en las que es necesario medir la eficiencia mediante la comparación de los ingresos y los gastos, verificando lo que se ha alcanzado con los recursos de que se dispone.

4. **Presupuestos financieros:** Son los encargados de determinar como la entidad debe utilizar sus recursos financieros durante el año. Pueden identificarse como:

**4.1 Presupuestos financieros:** Son los encargados de asegurar que la entidad tenga fondos suficientes para enfrentar sus obligaciones tanto a largo como a corto plazo.

**4.2 Presupuestos de efectivo:** Pronostican los ingresos y gastos del período, brindan además información sobre el esquema de comportamiento de los cobros y pagos lo que facilita a la entidad un control más exacto sobre la administración de los recursos financieros.

**4.3 Presupuestos de inversiones:** Es utilizado en el caso de que se proyecte alguna inversión.

**4.4 Presupuestos de balance:** Resumen e integran los presupuestos operativos y financieros, proyectando el balance general presupuestado de fin de año. Estos presupuestos constituyen la evaluación final del cumplimiento de los planes y objetivos de la organización.

• **Elaboración:** Como se ha hecho práctica en los últimos años, incluso desde antes de la aprobación del Decreto-Ley No.192, el proceso de elaboración presupuestaria comienza con el diseño de escenarios, que brinden los elementos necesarios para dictar los lineamientos y directivas de política fiscal que servirán de base para la confección de las propuestas de anteproyectos por parte de los diferentes agentes vinculados al presupuesto.

En esta fase del proceso, que comienza en los meses de abril- mayo del año precedente al que se proyecta y concluye en junio, se realizan las conciliaciones con el organismo rector de planificación y los organismos ramales, con el propósito de elaborar escenarios que se acerquen lo más posible a la realidad.

En esta etapa, se trata de alcanzar los objetivos de interrelación de la política fiscal con la política económica, en cuanto a los principales indicadores macroeconómicos que definirán el comportamiento de la economía del país: política de empleo, monetaria, social, niveles de producción y productividad del trabajo, entre las fundamentales.

A partir de los resultados y de la elaboración de alternativas de recursos y gastos, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emite las Directivas Generales para la Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, complementadas posteriormente por el Ministerio de Finanzas y Precios con las directivas específicas para cada actividad, órgano y organismo del

Estado o vinculado a este.

Los anteproyectos de presupuesto, que se confeccionan desde la unidad de base (unidad presupuestada, empresas que requieran de subvención estatal y asociaciones y organizaciones no gubernamentales), son sometidos a un proceso de evaluación, negociación y posterior consolidación por el nivel superior correspondiente (organismos de la Administración Central del Estado y órganos locales del Poder Popular) que presenta en el mes de septiembre sus anteproyectos al Ministerio de Finanzas y Precios.

En esta fase y en cada uno de los eslabones que intervienen en el proceso, se efectúan las compatibilizaciones necesarias entre los órganos de planificación y trabajo, con el propósito que el anteproyecto confeccionado refleje el respaldo financiero a los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de los diversos programas y actividades que se proyecta realizar, tomando en cuenta las directivas emitidas. Esta compatibilización permitirá además realizar la programación en periodos más cortos, vinculando recursos financieros con recursos humanos y materiales necesarios para el logro de los objetivos trazados.

Esta fase se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves, técnico, político y de negociación. En el elemento técnico, se consideran el diseño del escenario presupuestario mediante instrumentos econométricos, elaboración de pronósticos mediante series históricas, el político se refleja al tenerse en cuenta los lineamientos de la economía trazados por el Estado, bajo los resultados de estos dos elementos se lleva a cabo un proceso de negociación entre el Ministerio de Finanzas y Precios y los agentes vinculados al Presupuesto, de no alcanzarse acuerdo se elevan las discrepancias al nivel superior. Este proceso termina cuando se presenta el anteproyecto de Ley Presupuestaria al Parlamento cubano.

• **Aprobación:** Una vez evaluado, el presupuesto del Estado se somete a la consideración del plenario, sancionándose con carácter de Ley Anual del Presupuesto. Este acto se convierte de hecho en un elemento político importante.

En la Ley del Presupuesto se aprueban, con carácter directivo:

El Déficit Fiscal para el año.

El Déficit del Presupuesto Central.

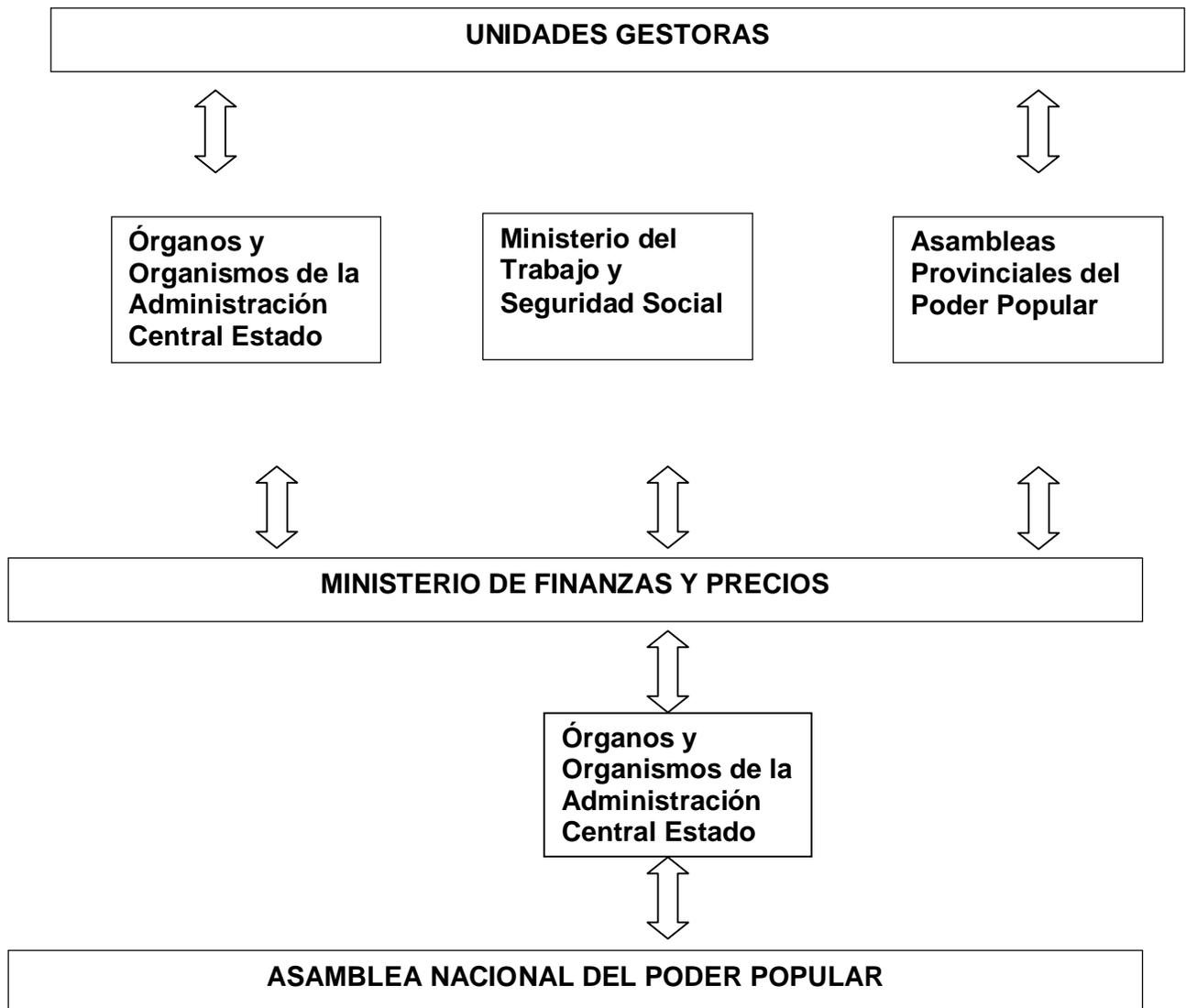
La Subvención del Presupuesto Central a los presupuestos locales y de la Seguridad Social.

Los subsidios por pérdidas a empresas estatales, que por situaciones específicas deben seguir operando bajo condiciones de in rentabilidad.

El proceso de aprobación está precedido por la discusión y análisis del proyecto presentado por el Consejo de Ministros en las Comisiones Permanentes de Trabajo de la Asamblea Nacional del Poder Popular y que luego es aprobado o no en sesión plenaria de dicha asamblea, que generalmente se realiza en la segunda quincena del mes de diciembre.

Después de aprobado el Presupuesto del Estado, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a cada órgano y organismo del Estado, excluidos los órganos del Poder Popular, el presupuesto que le corresponde, quien a su vez lo desagregará y notificará a sus entidades gestoras subordinadas.

Igual proceso realizarán los órganos del Poder Popular, los cuales a partir de la subvención notificada, aprobarán sus presupuestos y notificarán a sus entidades subordinadas, sus respectivos presupuestos.



- Ejecución:** Durante esta fase se lleva a cabo la realización de los ingresos y de los gastos inscritos en el presupuesto. Como regla, la recaudación de los ingresos tiene características diferentes a la ejecución de los gastos. Los ingresos, excluidos los que se obtienen a través de empréstitos, constituyen previsiones de potencial y la meta ser no solo alcanzarlos, sino superarlos. Es por ello que lo consignado en el presupuesto resulta un límite mínimo a obtener. Los gastos constituyen límites máximos e, por ello, durante el proceso de ejecución no pueden comprometerse o devengarse gastos superiores a los aprobados. Este proceso de ejecución de gasto está estrechamente vinculado a con el sistema de tesorería, por cuanto es allí donde se materializa el pago una vez comprometido y que se ha dado la orden de acometer el pago. Esta

fase también se encuentra vinculada al sistema de contabilidad gubernamental, encargada del registro del gasto.

Teniendo en cuenta la amplitud del sector público y el alto grado de descentralización en la administración y gestión del gasto, el papel de la unidad gestora y de los administradores de dichas entidades durante el proceso de ejecución del presupuesto adquiere una connotación de máxima importancia.

La programación adecuada, que posibilite una asignación de recursos en función de los requerimientos, garantiza la eficiencia en el uso de estos. En correspondencia con ello, la metodología del presupuesto exige a todas sus unidades gestoras la programación mensual de gastos, en función de sus ciclos productivos, a los efectos de que se otorguen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos.

De igual forma, el uso de clasificadores uniformes por objeto del gasto y por finalidades, funciones y programas, permite el registro contable de los gastos y las evaluaciones periódicas de los resultados para la toma de decisiones, en correspondencia con las facultades de redistribución otorgadas en el Artículo 25 del Decreto-Ley No. 192 de 1999.

“Durante la ejecución del Presupuesto del Estado, los órganos y organismos y sus dependencias pueden efectuar reasignaciones de las cifras notificadas de sus presupuestos, dentro del marco de los límites de gastos establecidos”.

Esta facultad, en correspondencia con uno de los principios presupuestarios que plantea la flexibilidad del presupuesto, permite una administración más eficiente y una responsabilidad y actuación mayor de los administradores de las unidades gestoras.

Se considera ejecutado el presupuesto, desde el momento de devengarse el gasto, en correspondencia con la programación realizada, por lo cual los administradores de las unidades gestoras tienen una responsabilidad diaria de cuestionarse en qué se gasta, para qué se gasta y cuánto se gasta.

Mensualmente, a partir de los indicadores registrados en los estados, se evaluará el comportamiento de la ejecución y su comparación con lo programado para el periodo.

Como parte del proceso de ejecución, al concluir cada ejercicio fiscal (31 de diciembre) se practica el cierre de las cuentas y la liquidación del

presupuesto.

La liquidación, concebida como un proceso de rendición de cuentas, es realizada desde la unidad gestora quien la presenta a su nivel superior y estos, a su vez, revisan, analizan, consolidan y presentan al Ministerio de Finanzas y Precios.

El Ministerio de Finanzas y Precios es el encargado de conciliar, evaluar y validar la información que presentará al Consejo de Ministros para su aprobación, en primer lugar y posteriormente a la Asamblea Nacional del Poder Popular.

• **Control:** La estrecha relación entre la fase de ejecución y la del control, queda determinada porque el control debe realizarse desde el mismo instante en que comienza a ejecutarse el presupuesto. Por lo tanto, en nuestro país el papel determinante está reservado a los administradores de la unidad gestora.

Sin embargo, cada nivel superior debe ejercer controles periódicos para validar el uso eficiente y eficaz de los recursos asignados, a través de comprobaciones de gastos que se realizan como mínimo, una vez en el año, en cada unidad gestora.

El objetivo principal de las comprobaciones de gastos es determinar si los recursos asignados han sido empleados no sólo dentro de los marcos aprobados (eficiencia), sino también para cumplir con los objetivos previstos (eficacia).

Ello no excluye los mecanismos de control externo que están establecidos por los órganos del gobierno, a través de sus aparatos de auditoría, que pueden practicarse durante o luego de concluido el ejercicio fiscal.

• **Liquidación:** Esta no es más que valorar analizar como se cumplió la ejecución del presupuesto al término del año fiscal al cual responde, que se logró y que no se logró, las causas que originaron los incumplimientos, las consecuencias que trajeron y los mecanismos necesarios para su solución, además de la consideración de estas experiencias para el próximo período presupuestario.

Otro de los elementos que debemos tener en cuenta a la hora de analizar los presupuestos es sin duda las ventajas que estos ofrecen a la organización, podemos destacar entonces que cuando se administran con inteligencia

obligan en primer lugar a la planeación, proporcionan criterios de desempeños y fomentan la comunicación entre los diferentes departamentos y ejecutivos así como la coordinación.

Otras de las ventajas que se les pueden atribuir a los presupuestos es la comunicación y la coordinación que son capaces de establecer dentro de cualquier entidad ya sea entre los ejecutivos o a la hora de tomar decisiones pues se cuenta con una base sobre la cual se puede trabajar, tenemos entonces que la coordinación es la mezcla y el equilibrio de todos los factores de la producción y de todos los departamentos y funciones en forma tal que se puedan alcanzar los objetivos que se haya propuesto lograr la instalación para un período de tiempo determinado.

Por otra parte tenemos la coordinación, la que implica, que los funcionarios de la producción utilicen el presupuesto de ventas como la base para planear los resultados de personal. La alta dirección desea sistemas elaborados en forma tal que sus propios intereses no estén en pugna con los de la organización. Se puede afirmar que los presupuestos ayudan a la administración a coordinar en diferentes formas:

- ◆ La existencia de un plan bien elaborado es el paso principal hacia el logro de una correcta coordinación, esto facilita que los ejecutivos se vean obligados a pensar en las relaciones entre las operaciones individuales y la entidad como un conjunto.
- ◆ Los presupuestos ayudan a contener los esfuerzos de los ejecutivos para crear imperios propios, amplían el pensamiento de las personas al ayudarlas a eliminar
- ◆ prejuicios inconscientes por parte de ingenieros, gerentes de ventas, funcionarios de la producción, entre otros.
- ◆ Ayudan a descubrir debilidades en la estructura de la organización. La creación y la administración del presupuesto identifican problemas de comunicación, de fijación de responsabilidad y de relaciones de trabajo.

La idea de que los presupuestos mejoran la coordinación y la comunicación puede parecer prometedora pero, para lograrlo en la práctica se necesita una administración inteligente.

No es menos cierto que los presupuestos juegan un papel fundamental en las entidades por lo que en la misma dimensión que estos ayudan a los directivos, así mismo necesitan ayuda, es decir, la alta dirección debe comprender los mecanismos a utilizar a la hora de elaborarlos, y respaldarlos con entusiasmo, así como todos los aspectos del sistema de control.

Los presupuestos obligan a los directivos a mirar hacia el futuro y estar listos para las condiciones cambiantes. Está la planeación forzada que es en gran parte la mayor aportación que hace la elaboración de presupuestos de administración, lo que no indica que este no tenga algunas desventajas, tal es el caso de cuando se trabajan con resultados históricos, se tiende a comparar con los resultados del año anterior lo que en dependencia del indicador y su comportamiento puede ser estimulante pero de ninguna manera definitivo ya que quizás el ritmo de crecimiento del mercado del año en curso requiera de que se venda el doble de las ventas del año anterior y no solo un por ciento por encima de estas. Sin lugar a dudas hay que tener en cuenta que es una debilidad importante del uso de la información histórica para juzgar el desempeño pasado, más aún, si surgen cambios en la tecnología, el personal, los productos, la competencia y las condiciones económicas generales.

### **1.7 Metodología para la elaboración, ejecución y control del presupuesto.**

El concepto de metodología significa la aplicación coherente de métodos, entendidos como el ordenamiento de un conjunto de operaciones con las cuales se pretende obtener un resultado.

De lo anterior se puede concluir que las metodologías tienen entre sus propósitos establecer una forma homogénea y coherente de obtener información.

En el caso particular de los sistemas presupuestarios, el establecimiento de metodologías, refuerza los principios o reglas de la universalidad y la unidad, en tanto y en cuanto el presupuesto debe reflejar la totalidad de los ingresos y los gastos y elaborarse en función de una política común.

En Cuba se establecen con carácter obligatorio tres metodologías básicas para garantizar las diferentes fases del proceso, con el propósito de uniformar la realización de este por los diferentes agentes vinculados al Presupuesto, así como para obtener la información que brinde los elementos necesarios para

la toma de decisiones y para el adecuado control. Las metodologías también han sufrido modificaciones en correspondencia con los cambios introducidos y la necesidad de modernizar y automatizar el proceso.

Las actuales, enfocadas al proceso de planificación y control financiero y sustentado en los principios y definiciones expresados en el Decreto-Ley No. 192, resultan documentos más completos, ya que existe una mayor correspondencia entre el conjunto de los modelos que se incluyen en cada una de ellas.

Estas metodologías son:

Metodología general para la elaboración, notificación y desagregación del Presupuesto del Estado (que incluye además la programación).

Metodología para el registro, evaluación y control del Presupuesto del Estado.

Metodología para la liquidación del Presupuesto del Estado.

Las metodologías forman parte de los procedimientos del Sistema Presupuestario, por ello se aprueban y ponen en vigor por el Ministerio de Finanzas y Precios y se constituyen en Normas Complementarias del Sistema Presupuestario.

El eslabón fundamental en este proceso lo constituye la unidad gestora, la que a partir de su función social elabora su anteproyecto de presupuesto y, luego de aprobado, es la máxima responsable de la ejecución y control de los recursos.

Las metodologías se constituyen además, en instrumentos indispensables para las comprobaciones que se realicen por los niveles superiores de dirección, incluso, para los cuerpos de auditores, como parte de las informaciones que deben suministrarse a estos entes de control externos.

El modelaje incluido en cada uno de estos procedimientos está diseñado para su aplicación automatizada, lo que permite consolidar la información por cada nivel de gobierno y su integración con el resto de los sistemas que conforman la Administración Financiera, a través del uso de los clasificadores de recursos y gastos.

## **1.8 Características del presupuesto.**

### **1.- De Formulación.**

#### **A) Adaptación a la empresa.**

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no sólo es simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre las bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, el conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la planeación, coordinación y control de funciones.

### **B) Planeación, Coordinación y Control de Funciones.**

Todos los actos en la vida, aún los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc.; quién haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto de este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

a) Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función haya en la entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.

a) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

b) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

## **2.- Presentación**

De acuerdo con las normas contables y económicas

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructura contable.

### **3.- De Aplicación**

#### **A) *Elasticidad y criterio***

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

#### **1.2.1 Principales elementos del presupuesto.**

Es un plan, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

∅ **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

∅ **Coordinador:** Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

∅ **En términos monetarios:** significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

∅ **Operaciones:** uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

∅ **Recursos:** No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

◆ Presupuesto de efectivo.

- ◆ Presupuesto de adiciones de activos.
- ◆ Dentro de un periodo futuro determinado.

### **1.9 Estructura y clasificación del Presupuesto del Estado**

De tal manera, en julio de 1980 quedó aprobada la Ley No. 29 “Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado”, conformado por presupuestos jurídicamente independientes que respondían a los municipios y las provincias, al Presupuesto Central y al Presupuesto de la Seguridad Social, pero vinculados entre sí. En la práctica, este último nunca operó como un presupuesto independiente, sino formando parte del Presupuesto Central. Durante los primeros años de la década de los 90, como consecuencia de la desaparición del campo socialista una nueva crisis impacta la economía cubana, al verse resquebrajado su comercio exterior.

Lo anterior obliga a adoptar medidas en política económica y, consecuentemente en la política fiscal con tres objetivos básicos:

Lograr la estabilización macroeconómica y reducir la inflación.

Realizar una reforma dirigida a racionalizar las funciones del sector público y elevar la eficiencia en la asignación de recursos.

Preservar los principios del estado de bienestar, solidaridad, equidad y justicia social que caracteriza al Estado cubano según su constitución.

Derivado de lo anterior la referida Ley No. 29, vigente durante 29 años, fue derogada por el Decreto-Ley No. 192 de la “Administración Financiera del Estado”, de la cual forma parte integrante el Sistema Presupuestario.

### **1.10 Características del Sistema Presupuestario**

El Sistema Presupuestario Cubano, mantuvo la estructura contenida en la Ley No. 29 de 1980, bajo el principio de que el sistema debe responder a la organización político-administrativa del país.

Lo anterior significa que, aún cuando por definición de la Constitución de la República, Cuba es un Estado unitario, el sistema de gobierno está conformado por un Gobierno Central, 14 gobiernos provinciales y 169 gobiernos municipales.

De lo anterior se deriva que las políticas (incluida la fiscal) tienen un carácter centralizado y su aplicación se realiza de manera descentralizada por los diferentes niveles de Gobierno, con facultades otorgadas para una administración y manejo más eficiente de los recursos públicos a ellos

asignados.

El presupuesto del Estado, como expresión consolidada del Sistema de Presupuesto, está integrado por 200 presupuestos que incluyen, además del Central y los locales, y el de la Seguridad Social:

<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>
Central	1
Seguridad social	1
Presupuestos provinciales	14
Presupuestos de las provincias	14
Presupuestos de los municipios	169
<b>Total</b>	199

Pero además el Presupuesto del Estado se clasifica en:

**Presupuesto corriente:** Parte del presupuesto destinado a financiar los gastos corrientes del Estado, a partir de los recursos financieros corrientes, obtenido en el ejercicio presupuestario, entendiéndose por estos últimos, los provenientes de ingresos tributarios, no tributarios, donaciones, intereses, transferencias corrientes y otros.

**Presupuesto de caja:** Es la estimación de las entradas reales de recursos financieros a la cuenta del Presupuesto del Estado, durante el ejercicio presupuestario, así como de las erogaciones para el pago de las obligaciones contraídas, que se hacen efectivas en dicho período.

**Presupuesto de capital:** Parte del presupuesto destinado a financiar la adquisición o producción de bienes y a inversiones financieras, que incrementan el activo del Estado y sirven para la producción de otros bienes y servicios. Los recursos financieros para garantizar dichos gastos provienen de la venta de activos, disminución de existencias, la transferencia de capital, la venta de acciones y participación en el capital.

**Sobre el presupuesto central:**

Concentra una parte importante de los recursos financieros (principalmente los obtenidos a partir de la contribución indirecta) y puede contar además de recursos provenientes del crédito público, donaciones y dividendos.

Es el único que posee capacidad legal para endeudarse, por lo que tiene como misión redistribuir, a través de transferencias, una parte de los recursos

financieros a los diferentes presupuestos del sistema que no pueden cubrir con sus ingresos, la totalidad de los gastos, garantizando con ello, bajo el principio de solidaridad, el desarrollo económico, el incremento del bienestar material y el nivel cultural de la población de cada localidad.

Financia además los gastos de las actividades socioculturales y científicas de carácter nacional, los órganos de justicia, la defensa y orden interior y los de financiamientos del gobierno central.

### **Sobre los presupuestos locales:**

Se concentra una parte importante de las actividades socioculturales que brindan los servicios básicos a la población, educación preescolar, primaria y media, salud pública, asistencia social, servicios comunales, actividades culturales, deportivas y recreativas, y las de financiamiento de los órganos locales de gobierno.

Para la realización y desarrollo de estas actividades, los presupuestos locales cuentan con las siguientes fuentes de ingresos:

**Ingresos cedidos:** Proviene de los recursos que aportan las entidades de subordinación local y otros que por su procedencia están asociados a una erogación que tuvo o tiene que realizar la localidad. El ejemplo más claro es el impuesto sobre la fuerza de trabajo, que se cede totalmente a los presupuestos locales, con independencia de la subordinación del contribuyente, ya que es en la localidad donde se formó y se atiende al trabajador y su familia.

**Ingresos participativos:** Son ingresos que corresponden al Presupuesto Central y se otorga un tanto por ciento de participación de los recaudados en la localidad, de los cuales la participación se autoriza del Impuesto Sobre Utilidades de las empresas de subordinación nacional y de determinados productos del impuesto sobre las ventas y de circulación.

Los ingresos participativos cumplen 2 propósitos:

Lograr una redistribución más equitativa de los recursos, en función del desarrollo alcanzado en cada territorio y en correspondencia con la infraestructura económica. Ello significa que las provincias y municipios de mayor desarrollo reciben un tanto por ciento de participación menor y viceversa. Interesar a las autoridades del territorio a ejercer una acción efectiva sobre entidades que, aunque no son administradas por ellos, mediante un

funcionamiento más eficiente, podrán realizar contribuciones mayores al territorio donde están ubicadas geográficamente.

De no resultar suficiente estos ingresos para enfrentar los gastos, del presupuesto Central se realizan transferencias generales o de nivelación, con el propósito de equilibrar las capacidades fiscales de los diversos territorios, es decir una subvención.

Los presupuestos locales pueden recibir además, transferencias de Destino Específico, que como su nombre lo indica están dirigidas a emplearse en un propósito determinado, por lo que estos recursos no pueden usarse con fines diferentes al aprobado.

En las interrelaciones entre los diferentes presupuestos del sistema, el de la Provincia realiza un proceso similar de redistribución de recursos con sus municipios, que el establecido entre el Presupuesto Central y los provinciales.

#### **Sobre los presupuestos de seguridad social:**

Constituyen dentro del sistema presupuestario un presupuesto independiente.

Sus recursos provienen de la contribución a la seguridad social, cuyo tipo impositivo se fija en la Ley Anual de Presupuesto del estado y que deben aportar todos los empleadores, así como las personas naturales que se establezcan legalmente por estar en la capacidad de hacerlo

Los gastos de este presupuesto están dirigidos al pago de las pensiones, jubilaciones y otras prestaciones que forman parte del Sistema Cubano de Seguridad Social.

A través del presupuesto central se cubre la brecha entre los gastos y la contribución.

Sobre las entidades gestoras. Su relación con el presupuesto

Desde el punto de vista de su objeto social las entidades gestoras del sector público cubano se relacionan de forma diferente con el presupuesto del Estado.

Si su objeto social está asociado a un fin de lucro, se organiza como empresa o actividades empresariales y, por tanto, financian sus gastos a partir de sus ingresos.

Su vínculo con el Presupuesto se establece a través de la obligación de tributar el Impuesto sobre Utilidades (sobre la Renta), y de aportar al Estado el Rendimiento de la Inversión Estatal, en su condición de

propietario.

### **Programación presupuestaria: Su Importancia**

Aunque la elaboración del presupuesto lleva implícito un acto de programación, es necesario su desglose en periodos de más corto plazo, por lo general trimestrales y mensuales.

La programación mensual del presupuesto, principalmente en aquellas actividades de ciclos estacionales posibilita, entre otros propósitos:

Vincular los requerimientos de recursos financieros con los recursos materiales y humanos para cada período.

Validar el cumplimiento de los objetivos trazados para cada etapa y el empleo adecuado de los recursos financieros aplicados, lo que se logra a través del análisis de lo programado con la ejecución real obtenida.

Rectificar los errores de planificación presupuestaria en plazos más cortos, a fin de lograr una administración eficiente dentro del ciclo presupuestario.

En el proceso de programación deben considerarse, además de los criterios del comportamiento histórico de los gastos, las nuevas prioridades que deban realizarse, a partir de los niveles de actividad. Durante este proceso también se materializa el vínculo entre presupuesto y plan.

En consecuencia, la programación presupuestaria significa no solo calcular los requerimientos de recursos financieros en un periodo, sino calcular estos requerimientos en función de indicadores físicos (niveles de actividad), que identifican el servicio público que se presta o producción que se realiza.

Por ejemplo, en un centro educacional se precisa conocer la cantidad de personal, tanto docente como de apoyo, los salarios que devengan estos, la cantidad de estudiantes matriculados, la organización del curso escolar (etapa de receso escolar donde se contrae el gasto), entre otros indicadores, que contribuyen a realizar una programación lo más cercana posible a la realidad y cuyos resultados permiten identificar, incorporar, e interpretar desde el punto de vista financiero todos los elementos que conforman el proceso.

Por otra parte, desde el punto de vista macroeconómico, la vinculación entre variables financieras y de niveles de actividad sirve de instrumento a la política económica, al analizar e interpretar los hechos económicos, para proyectar las futuras acciones en materia financiera.

De lo anterior se deriva la importancia que reviste, en el ámbito de la programación presupuestaria, vigilar las proporciones adecuadas entre acumulación y consumo, y su impacto en la demanda agregada; el efecto del presupuesto en la inyección o extracción de liquidez monetaria y en el movimiento de los precios, así como en la política de empleo.

En términos macroeconómicos, la programación a corto plazo permite también a la Tesorería realizar una correcta programación de su flujo de caja y estar en condiciones de prever los posibles desbalances temporales, que requiera la búsqueda de financiamiento.

Estos análisis deben ser tenidos en cuenta no solo durante el proceso de elaboración del presupuesto, sino también, en la programación de este en ciclos más cortos que facilite análisis más puntuales y aporten elementos para la toma de decisiones.

En tal sentido no deben obviarse, en el momento de construir los escenarios, y en la programación, los fines de política económica y cómo conjugar esta con la política presupuestaria, destacando:

- Eficiencia en la correcta asignación de recursos.

- Estabilidad en los precios.

- La redistribución equitativa y justa del ingreso.

- El pleno empleo o la reducción de los índices de desempleo.

- Crecimiento de la economía.

- La preservación del medio ambiente.

Se puede concluir entonces que la programación se constituye en uno de los elementos imprescindibles de evaluación y control de la ejecución presupuestaria, no solo al nivel de la unidad gestora, sino para el conjunto de toda la economía.

### **1.11 Planificación del presupuesto.**

Planificar es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia. La planeación conlleva al control y la evaluación (Gómez, 1997).

Planificar es la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se

controlará en un período específico. Es un instrumento de cambio y mejora continua dentro de una organización (USAID, 2002).

**Importancia de planificar:**

1. Favorece el cumplimiento de la misión, especifica los objetivos y propósitos.
2. Da orden y coherencia a los esfuerzos.
3. Permite orientar, aceptar o rechazar acciones.
4. Permite aprovechar mejor los recursos.
5. Elimina la improvisación y reduce el grado de incertidumbre.
6. Proporciona un instrumento de evaluación y control.

Con demasiada frecuencia los problemas cotidianos de las empresas tienen mucho que ver con la planificación. Planificar permite tener una previsión adecuada de la situación de la empresa en un período determinado. Las operaciones son arrastradas por una corriente sin rumbo hasta que la realidad del tiempo atrapa a la empresa, a sus dirigentes en situaciones peligrosas que debieron haberse previsto y evitado (Gómez, 1997).

Según Cárdenas (2002), los presupuestos sirven de recopiladores de los resultados previstos, expresan los objetivos de la administración en cada nivel. Sin estos objetivos las operaciones carecen de dirección, los problemas no se puede prever, los resultados carecen de significado y las derivaciones que pueden servir para el establecimiento de las políticas futuras son empujadas por la presión de las políticas de los presentes. El papel de la planificación en todos los niveles administrativos debe acentuarse y reconocérsele mayor importancia mediante un sistema presupuestario. La determinación de los objetivos que se quieren lograr y su cuantificación mediante los presupuestos, hacen que la planificación se coloque a la vanguardia como función primaria de la dirección. Una vez establecidos los objetivos se hace necesario organizar el sistema, es decir, crear, interrelacionar las distintas unidades organizativas definiendo las funciones que deben realizar cada miembro de la organización para alcanzar las metas, es decir, prepara la estrategia de la dirección. Haciendo esto los cuadros se verán obligados a mirar hacia el futuro y a estar preparados para enfrentarse a condiciones cambiantes que en momentos actuales deben presentarse con bastante frecuencia.

# *Capítulo II*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Capítulo II.

---

### **Introducción.**

En este capítulo se realiza una caracterización general de la Empresa Acueducto y Alcantarillado Trinidad para lograr una mayor familiarización con la misma, se diagnostica a la entidad objeto de estudio en cuanto a los objetivos básicos del presupuesto, se analizan todas las partidas que integran el presupuesto de forma muy detallada para el año analizado y se calcula la ecuación presupuestada para determinar si existe déficit o superávit.

### **2.1 Caracterización de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Trinidad.**

En la Costa Sur de la Provincia de Sancti Spíritus y limitando por el Oeste con la Provincia de Cienfuegos, en el Municipio de Trinidad se encuentra enclavada La Empresa de Acueducto y Alcantarillado Costa Sur Trinidad, empresa de nueva creación devenida del Establecimiento Municipal de Acueducto y Alcantarillado de Trinidad, subordinada anteriormente a la Dirección Provincial de Acueducto y Alcantarillado Sancti Spíritus, luego, hasta el año 2005 de subordinación nacional, al Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado (GEAAL), perteneciente al INRH, con tradición y experiencia en la actividad de prestación de servicios, oferta una amplia gama de servicios especializados relacionados con el abasto de agua y el saneamiento, ha sido escogida como Empresa de Polo Turístico por estar en una zona turística, donde existe un gran potencial de instalaciones del turismo y con la peculiaridad además de brindar los servicios de abasto a la población existente, incluyendo las zonas rurales.

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado Costa Sur Trinidad es creada el 6 de Octubre del 1999 mediante la Resolución 46/99 del Ministerio de Economía y Planificación con subordinación al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) como órgano rector de la actividad hidráulica en el país. El 16 de mayo de 2001 es aprobado el Expediente de Perfeccionamiento y el 1 de junio de

este mismo año se comienza con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

Nuestra infraestructura actual que garantiza esta función cuenta con cuatro fuentes de abasto principales, una superficial (El Manantial de San Juan de Letrán) y tres de procedencia subterránea compuesta por tres campos de pozos (Los Mangos, Las Piñas y Santiago Escobar), tres tanques de distribución apoyados y dos Aljibes con una capacidad total de 7000 m<sup>3</sup> aproximadamente, además de ello cuenta con una Planta Potabilizadora, 27 Estaciones de Bombeo, dos Estaciones de Rebombeo, una Base de Apoyo y un Edificio administrativo. El abasto a las comunidades rurales que no poseen sistemas de acueducto el suministro de agua se realiza mediante el uso de carros cisternas.

La calidad del agua se garantiza con una Planta Potabilizadora en la Ciudad, donde se le aplica al agua un tratamiento completo que va desde la Coagulación – Floculación, la Sedimentación, la Filtración hasta la desinfección donde se realiza con Cloro-gas y en el resto de los acueductos del Municipio el tratamiento aplicado es desinfección con Hipoclorito de Sodio.

Con una conductora de 17 Km. desde El Manantial San Juan de Letrán a la Planta Potabilizadora, 25 Km. desde el campo de pozo Santiago Escobar – Piñas y 14 Km. hasta la Península Ancón actual Polo turístico donde están ubicados el mayor número de Hoteles se garantizará el abasto a este, así como al resto del territorio del Municipio, el cual cuenta con una población de 71 363 habitantes, el 87% de la población recibe el servicio de Acueducto y el 7.3% los de Alcantarillado.

Desde la creación de la Entidad ha sido propósito de los trabajadores obtener cada día mejores resultados, logrando la implantación del Perfeccionamiento Empresarial desde el 2001, realizándose transformaciones organizativas, estructurales y de capacitación encaminadas a mejorar el desempeño de la organización, desencadenando mayor eficiencia, autonomía y especialización.

Nuestra Empresa por dos años consecutivos 2001 y 2002 ha ostentado la condición de Héroes del Moncada, con Dos trabajadores Vanguardias Nacionales y Tres Vanguardias Provinciales.

### **Objeto Social.**

La Empresa Acueducto y Alcantarillado Costa Sur Trinidad se crea con el objetivo de garantizar el abasto de agua y el servicio de alcantarillado, depuración y disposición final de residuales, en forma continua del Municipio Trinidad, asegurando la calidad del agua servida, la ausencia de afectación del medio ambiente por las aguas residuales y el manejo integral de todas las operaciones y recursos necesarios.

Este objeto social se corresponde con las características actuales y perspectivas de la Empresa, la cual fue aprobada por la Resolución No. 208/99, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación.

### **Misión.**

Garantizar el abasto de agua y el servicio de alcantarillado, depuración y disposición final de residuales, en forma continua en el municipio Trinidad, asegurando la calidad del agua servida y la ausencia de afectación al medio ambiente por las aguas residuales.

### **Visión**

Mantener el abasto de agua y el servicio de alcantarillado, depurando los residuales, en forma continua en el municipio Trinidad, asegurando la calidad del agua servida y la ausencia de afectación al medio ambiente por las aguas residuales, de forma tal que se incrementen las utilidades.

### **Organigrama**

La estructura aprobada para el desempeño de las funciones en la entidad actualmente está compuesta por el Director y 6 áreas. El Organigrama actual es como se muestra en el **Anexo 1**.

Para lograr los objetivos estratégicos que se plantea la entidad, se hace necesario utilizar la planificación como técnica que garantiza la coherencia del proceso de gestión para la consecución de sus metas, las cuales tienen como base la operación de un Sistema de Dirección Participativa por Objetivos y que ha probado su ventaja en la práctica administrativa, imponiéndose, por tanto, la necesidad de continuar avanzando por esta senda para su mejora continua, lo que se traduce en trazar metas superiores.

## **Matriz DAFO**

Mediante la técnica del trabajo en grupo y la tormenta de ideas se determinaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la proyección de la empresa.

### **Fortalezas:**

1. Tener implantado el Perfeccionamiento Empresarial.
2. Ser monopolio de los servicios que prestamos en el Municipio.
3. La ubicación geográfica.
4. Ser rentable económicamente.
5. Tener identificado a todos los trabajadores en un sistema de pago.

### **Debilidades:**

1. Deficiente nivel de automatización.
2. El parque automotor es obsoleto y escaso, para la prestación de los servicios.
3. Bajo nivel de escolaridad en algunos obreros.
4. Redes de distribución y conductoras, poco eficientes, por tener muchos años de explotación.
5. Dificultades en la aplicación de nuevos métodos de dirección.

### **Oportunidades:**

1. Desarrollar la infraestructura hidráulica en el Municipio.
2. Posibilidad de crecimiento en el mercado residencial y estatal.
3. Ampliar el objeto social.
4. Contar con un nuevo potencial hídrico superficial.
5. Ampliar la divulgación del estado de los servicios por medio de la radio local.

### **Amenazas:**

1. No contar la ciudad con un sistema de alcantarillado y drenaje pluvial.
2. Las limitaciones de portadores energéticos, combustible e inversiones, limitan los servicios que se prestan.
3. No contar con una fuente de abasto, que satisfaga la demanda creciente en el municipio.

4. La situación económica del país.
5. No existencia de algunos recursos en el mercado, y los precios elevados de otros.
6. Alto nivel de afectaciones de los servicios por el entorno.

En el **(Anexo 2)** se expresan los resultados de la matriz DAFO. La Empresa de Acueducto y Alcantarillado se encuentra en el cuadrante fortalezas y oportunidades por lo que debe maximizar estas.

#### **Estructura Organizativa. Composición de la plantilla.**

Cuenta con una plantilla aprobada de 266 trabajadores, de ellos se encuentran cubiertas 254 plazas, para un 95.48 %. De estas plazas hay 19 contratados, de ellos 3 técnicos y 16 obreros. Las plazas fijas son 254 que se dividen según las categorías **(Anexo 3)**.

La estructura de dirección aprobada para el desempeño de las funciones de Acueducto y Alcantarillado es apropiada, para tal fin, la misma se adapta a las necesidades de la entidad. Esta se muestra en el **(Anexo 4)**, la plantilla esta dividida por áreas de la forma que se muestra en el **(Anexo 5)**.

En el diagnóstico que se realiza de los recursos humanos, se recoge información sobre los trabajadores de la instalación, instrumento muy importante para el Departamento de Recursos Humanos, ya que a partir de este diagnóstico y teniendo en cuenta las necesidades individuales de aprendizaje se confecciona un plan de capacitación, el cuál tiene como objetivo la superación del personal.

La gestión de economía constituye una de las áreas de resultado clave de la organización por lo que el subsistema de contabilidad debe garantizar la evaluación sistemática y objetiva de los resultados económicos, financieros y administrativos para lograr así el fortalecimiento de la actividad de supervisión y control de las diferentes áreas y la medición de la eficiencia de cada una de ellas. La estructura del departamento esta compuesta por un jefe de economía, especialistas y técnicos contables.

## 2.2 Diagnóstico realizado a la entidad en cuanto al presupuesto.

En auditoria realizada a la empresa se detectó que:

Es muy débil la participación de los trabajadores en la etapa de control del plan presupuestario.

Existen partidas de gastos que se sobregiran en gran porcentaje, los mismos no son desglosados por centros de costos y por elementos.

En la empresa no existen suficientes herramientas analíticas, bases normativas y sistemas de apoyo que faciliten el proceso de planificación y su distribución mensual, lo que demostró que la misma no administra los recursos estatales eficientemente, por lo que se hizo necesario realizar una encuesta a los trabajadores en cuanto al presupuesto y además, realizar un análisis profundo en la ejecución del presupuesto a través de todas sus partidas y del calculo de la ecuación presupuestada.

La encuesta efectuada a los trabajadores (**Ver Anexo 11**), se tomo como muestra al personal de contabilidad y todos los directivos de la entidad, 13 en su totalidad, de ellos 7 son mujeres y 6 hombres; la edad promedio es de 34 años y la experiencia de trabajo en el sector de los encuestado da como promedio 6 años. Los aspectos verificados arrojo los siguientes resultados:

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
1. Conoce usted los objetivos básicos de la empresa en cuanto al presupuesto y están bien definidos.	9	69	4	31

Como se puede comprobar de los trabajadores encuestados solo el 69 por ciento tienen bien definidos los objetivos básicos en cuanto al presupuesto.

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
2. Conoce si el plan presupuestario esta desagregado por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad.	8	62	5	38

De los encuestados el 62 por ciento tienen conocimiento de que el plan se desglosa por las diferentes áreas estructurales de la entidad.

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
3. Participa usted como trabajador en la elaboración de dicho plan.	10	77	3	23

El 23 por ciento de la muestra seleccionada no participa en la elaboración del plan presupuestario de la entidad.

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
4. Está el plan de gastos desagregado por los diferentes centros de costos y estos a su vez por subcuentas, de acuerdo con la estructura de la entidad.	7	54	6	46

Solo 7 trabajadores saben que los gastos se desagregan por los diferentes centros de costos y estos a su vez por subcuenta.

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
5. El presupuesto es una herramienta que demuestra si los recursos de la empresa se manejan con efectividad y eficiencia.	6	46	7	54

De los 13 encuestados, el 46 por ciento afirman que el presupuesto es una herramienta que demuestra si los recursos se manejan con efectividad y eficiencia.

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
6. Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones del Consejo de Dirección para el análisis de la ejecución del presupuesto.	9	69	4	31

El 31 por ciento de la muestra tomada no conocen que exista evidencia que en los consejos de dirección de la empresa se realice un análisis de la ejecución del presupuesto.

Aspecto a verificar	Si		No	
	Cant.	%	Cant.	%
7. Se chequea sistemáticamente el cumplimiento del plan presupuestario y se analiza todas las partidas del mismo.	7	54	6	46

El 54 por ciento afirma que si se cheque sistemáticamente el cumplimiento del plan presupuestario y se examina todas las partidas del presupuesto de la empresa.

### 2.3 Análisis del Presupuesto.

El presupuesto se elabora por la agregación de los presupuestos de ingresos y gastos de las distintas áreas estructurales de la organización a partir de un análisis y comparación de los datos históricos de años anteriores. Este presupuesto es analizado y discutido con los trabajadores de cada área, los que participan como eslabón primario en su elaboración y asumen la responsabilidad en su ejecución, cumplimiento y control respondiendo a los objetivos concretos a alcanzar.

El siguiente cuadro muestra la eficiencia económica proyectada para el plan del 2009, con relación a la dinámica alcanzada en 2008:

Tabla 1

UM: MP

Indicadores	Real	Plan	%
	Año 2008	2009	
<b>Total de Ingresos</b>	2981.91	<b>3016.02</b>	101
<b>Total de Gastos</b>	2670.36	<b>2645.16</b>	99
<b>Utilidad del Periodo</b>	311.55	<b>370.86</b>	119
<b>(-) Reserva Contingencia e Impuesto Sobre Utilidades</b>	124.62	<b>141.85</b>	114
<b>Utilidad del Periodo Después de Impuesto</b>	186.93	<b>229.01</b>	122

Fuente: Proyección económica para el próximo año.

A continuación se relacionan los principales objetivos estratégicos para el año 2009.

Tabla 2

No.	Objetivos Estratégicos a Alcanzar	Período de Cumplimiento
1	Alcanzar un nivel de ventas en el período de 2980.92 MP	2009
2	Aumentar en un 1 % anual los ingresos de la empresa para alcanzar la cifra de 3016.02 MP	2009
3	Disminuir en un 1 % anual los gastos de la empresa para alcanzar la cifra 2645.16 MP	2009
4	Alcanzar un nivel de utilidad antes de impuestos de 370.86 MP	2009

Fuente: Planes para el próximo período económico.

Como se puede observar la entidad al cierre del año 2008 se planifico aumentar sus ingresos en un 1 por ciento y disminuir en un 1 por ciento los gastos anuales.

La tabla 3 y 4 muestra el plan presupuestario para el 2009 desagregado por indicadores y elementos:

Tabla 3 Presupuesto General. UM: MP

Indicador	PLAN 2009
	TOTAL (MP)
Ventas Netas	\$2980.92
(+) Otros Ingresos	35.10
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3016.02</b>
Gastos Generales y de Administración	184.19
(+) Gastos de Operaciones	2436.44
(+) Otros Gastos	24.53
<b>Gastos Totales</b>	<b>2645.16</b>
<b>Utilidad del Período</b>	<b>370.86</b>
(-) Reservas para contingencias 5%	18.54
<b>Utilidad neta Imponible</b>	<b>352.32</b>
(-) Impuesto sobre Utilidades 35%	123.31
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	<b>229.01</b>

Tabla 4 Presupuesto de Gastos para el próximo año

ELEMENTOS DE GASTOS	PLAN 2009 (MP)
Materia Primas y Materiales	\$94.53
Combustible	65.20
Energía	420.00
Salarios	1379.60
Otros Gastos de Fuerza de Trabajo	538.04
Depreciación y Amortización	10.80
Otros Gastos Monetarios	137.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$2645.17</b>

Fuente: Ejecución del presupuesto.

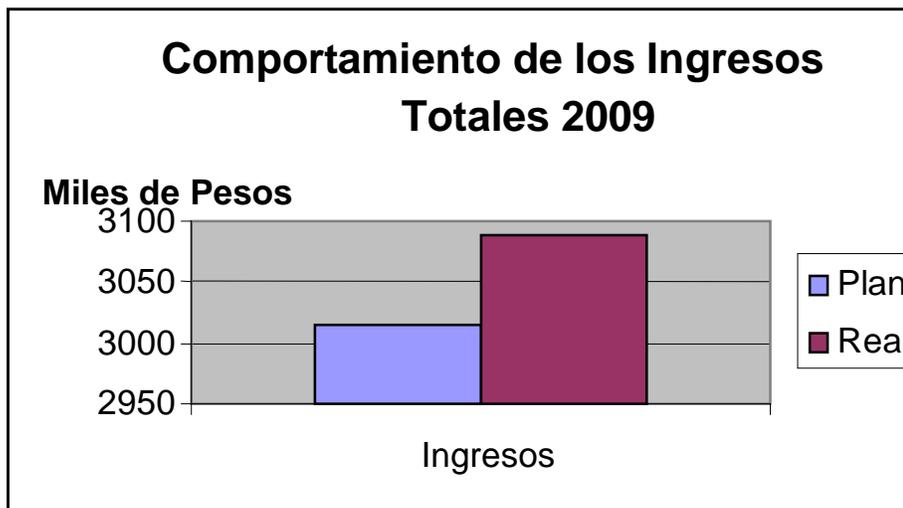
La tabla 5 muestra los ingresos y gastos totales para los años 2009 y 2008, y el por ciento de cumplimiento respecto a lo planificado.

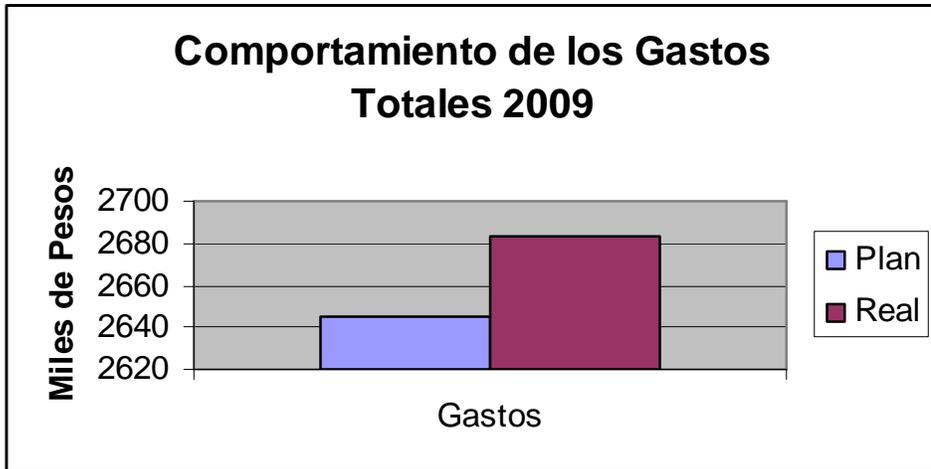
Tabla 5. Ingresos y Gastos. (MP)

Indicador	2009				2008		
	Plan	Real	%	Variación	Plan	Real	%
Total de Ingresos	3016020.00	3089814.00	102	73794.00	3004016.00	3008915.86	100
Total de Gastos	2645169.00	2683684.00	101	38515.00	2613885.00	2670360.00	102

Fuente: Ejecución del presupuesto.

A continuación se representa gráficamente los Ingresos y los Gastos para el año analizado.





Como se puede observar en la tabla 5 los ingresos totales se incrementan sobre un 2 por ciento por encima de lo planificado existiendo una variación de \$ 73794.00 favorables para el entidad, los gastos totales se excedieron de lo planeado a un \$ 38515.00 lo cual representa el 1 por ciento, pero con respecto al 2008 los ingresos crecen en 2 por ciento y los gastos descienden en un 1 por lo que la entidad cumple con lo planificado para el 2009 en este sentido.

A continuación se realiza un análisis detallado de todas las partidas que integran la ejecución del presupuesto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado Costa Sur Trinidad en el año 2009. En el **ANEXO 6** se detallan por partidas.

**Ingresos (ANEXO 7)** La tabla 6 muestra de los ingresos por ventas:

Ventas	Real	Cumplimiento %
<b>Moneda Nacional</b>		
Agua Estatal	\$1139271.00	100
Agua Residencial	610729.00	102
Servicio de Pipas	275533.00	105
Limpieza de Fosa	33240.00	110
Mantenimiento Mayor	267960.00	105
Otros Mantenimientos (Instalación de Acometidas)	15669.00	
Limpieza de Cursos Superficiales	474289.00	104
<b>Moneda Extranjera</b>		
Servicios en Moneda Extranjeras	233744.00	99

Fuente: Ejecución del presupuesto.

Análisis de las ventas:

Agua Estatal (MN): el agua al sector estatal se cumplió al 100 por ciento con respecto a lo planeado, pero se hubiese podido tener mejores resultados si la empresa cumpliera con la colocación de todos los hidrómetros planificados, por lo que las entidades donde se colocarían que hoy se le cobra un importe fijo (\$ 0,65 cada metro cúbico) por contrato pagarían por el agua consumida marcada por el metro contador, y si existe un sobre consumo (según los metros contratados) se le cobraría el importe de \$ 0,975 por metro cúbico sobregirado, aunque en estos resultados influyó también la época de seca, donde la principal fuente de abasto de agua a la ciudad su caudal disminuyó desde 110 litros por segundo a 20 litros.

Sector Residencial: se incrementa en 2 por ciento, influyendo en esto la colocación de los metros contadores en toda la zona de la Playa La Boca y algunas casas en la ciudad.

Analizaremos ahora las tarifas de cobro al sector residencial:

Tabla 7 Tarifas de Cobros.

Sector Residencial	Precio a pagar	Cantidad de personas	Alcantarillado
Casas no Metradas	Tarifa fija de \$1.00	1 persona	0.30 centavos
Casas Metradas	0.25 centavos * M3 0.50 0.75 1.00 1.50	Hasta 2 de 3 -4 5 - 6 7 - 8 más de 8	0.30 centavos

Fuente: Elaboración propia

En este indicador se pueden obtener mayores ingresos, si se le colocarían metros contadores en todos los hogares de mayor consumo, se le cobraría según los metros cúbicos consumidos y la cantidad de personas, y no \$1.00 por importe fijo por persona; existe además cerca de 610 hostales en la ciudad los que sus entradas son en CUC y el pago del servicio lo realizan en moneda

nacional, siendo estos en su conjunto unos de los mayores consumidores de agua en el territorio ya que estos poseen mayor capacidad de almacenamiento por el servicio que prestan. De existir una tarifa para el cobro de agua en CUC para estos, los resultados económicos de la entidad serian superiores y el aprovechamiento del recurso agua, por los mismos, sería con un mayor ahorro. Servicio de pipas: se sobre cumple en un 5 por ciento, en ello influyo grandemente la época enmarcada en nuestro país (lluvia y seca) debido a que en la lluvia solo se le tira agua a los asentamientos rurales y en sequía a todas las afectaciones existentes. El tiro de agua a los asentamientos rurales en los carros cisternas del suministrador es uno de los conceptos por lo que más se ingresa en este indicador ya que el cobro se le realiza directamente a la U/P Servicios Comunales ejemplo:

Tabla 8 Ejemplo de cobro por servicio de pipas en un mes:

Asentamiento	Ctad de Pers. (1)	Viajes (2)	Km Rec. (3)	Capacidad de la Pipas (4)	Importe $V \cdot Km \cdot CP \cdot 1.35$ (5) = $2 \cdot 3 \cdot 4 \cdot 1.35$	Import por tarifa (6) = $1 \cdot 1.00$	Variación (7) = 6-5
La Ermita	218	11	72	5	\$ 5346.00	\$ 218.00	\$ -5128.00
Lampiño	293	8	48	5	2592.00	293.00	- 2299.00
Cabagán	321	9	48	8	4665.60	321.00	-4344.60

Fuente: Elaboración propia

V: Viajes.

Km: Kilómetros recorridos.

CP: capacidad de la pipa.

1.35: representa un coeficiente que el recoge la depreciación del equipo, el salario de los trabajadores, etc.

Si en estas zonas existiera sistemas de acueducto solo se le cobraría la tarifa fija de un \$1.00 por persona, lo que demuestra que aumentaría los ingresos por ventas al sector residencial pero disminuirá en gran medida los ingresos por servicio de pipas afectando esto las utilidades de la empresa.

Además en este indicador se ingresa por concepto de pipas del cliente en menor medida ya que se le cobra solo el metro cúbico a 0.30 centavos en moneda nacional.

Limpieza de Fosa: en este indicador se sobre cumple en un 10 por ciento por encima de lo planificado, esto se debe a que se le presto en gran medida el servicio al sector estatal tanto en MN como en CUC, analizaremos ahora las tarifas para dicho servicio:

Tabla 9 Tarifas de Fosas

Sector Residencial	Tarifa de \$10.00 MN
Sector Estatal MN	Tarifa de \$35.00 MN
Sector Estatal CUC	Tarifa de \$35.00 CUC

Fuente: Elaboración propia

Las tarifas son por cada viaje y no por fosa limpias.

Como se puede observar a la entidad le es más provechoso prestar el servicio de limpieza de fosa al sector estatal, porque se ingresa más por este concepto. El sector del turismo paga lo mismo pero en CUC lo que beneficia los resultados de la entidad.

Mantenimiento Mayor y Limpieza de Cursos Superficiales: se sobre cumple al 5 y 4 por ciento respectivamente, esto es por la realización de trabajos con recursos propios de la entidad los cuales se le cargan a la delegación provincial de Los Recursos Hidráulicos.

El servicio en moneda extranjera no se cumple para el año analizado por las dificultades que presento el territorio en la sequía, por las condiciones existentes en la conductora principal a la península Ancón donde radica el mayor número de hoteles.

La tabla 10 representa las tarifas de cobro en CUC para el abasto de agua al sector del turismo.

Tabla 10

Instalaciones	Precio por M <sup>3</sup>
Extrahoteleras	\$ 1.20
Hoteleras	\$1.00

Fuente: Elaboración propia

La entidad al sector del turismo no le cobra sobre consumo, de existir una tarifa para los M<sup>3</sup> sobregirados por estos, daría como resultado que aumentarían los ingresos por este servicio.

Los precios para el servicio de pipas para el sector del turismo se detallan a continuación:

Tabla 11 Tarifas de cobro en CUC para los carros cisternas.

Carros cisternas del suministrador	Cantidad de viajes X Capacidad de la pipa X \$ 2.50 CUC
Carros cisternas del cliente	Cantidad de viajes X Capacidad de la pipa X \$ 0.30 CUC

Fuente: Elaboración propia

En la moneda extranjera no se puede calcular con exactitud cual de los servicios prestados por la entidad ha sido de menor cuantía, ya que no existe un plan para cada uno de ellos y no se puede medir su cumplimiento. Como se puede apreciar todos los ingresos en CUC van a la cuenta servicios en monedas extranjeras sin poder observar los detalles de la misma.

Alcantarillado: la presente tabla muestra la tarifa de cobro para el sector estatal en ambas monedas para este servicio:

Tabla 12

Sector	Tarifa
Moneda Nacional	30% del importe de los M <sup>3</sup> a cobrar
CUC	20% del importe de los M <sup>3</sup> a cobrar

Fuente: Elaboración propia.

Se analizara ahora en la tabla 13 como se cobra dicho servicio a las entidades para un mes:

Entidad	Moneda	L.I	L.F	Consumo	M <sup>3</sup> C	I	S/C	I S/C	Alcant.	I a Cobrar
Hotel Costa Sur	CUC	19258	22779	3251	2486	\$ 2486	765	\$ 765	\$704.20	\$3955.20
ICAP	MN	4568	5239	671	526	\$341.90	145	\$141.3	\$144.96	\$628.16

Fuente: Elaboración propia.

L. I: lectura inicial del metro contador.

L. F: lectura final.

M<sup>3</sup> C: metros cúbicos contratados.

I: importe según metros cúbicos contratados.

S/C: metros cúbicos sobre consumidos.

I S/C: importe de los metros cúbicos sobre consumidos.

Alcant: alcantarillado.

I a Cobrar: importe total a cobrar.

Tabla 14 Otros Ingresos

<b>Ventas</b>	<b>Real</b>	<b>Cumplimiento %</b>
<b>Moneda Nacional</b>		
Comedor y Cafetería	\$38781.00	110
Ingresos de Operaciones	598.00	

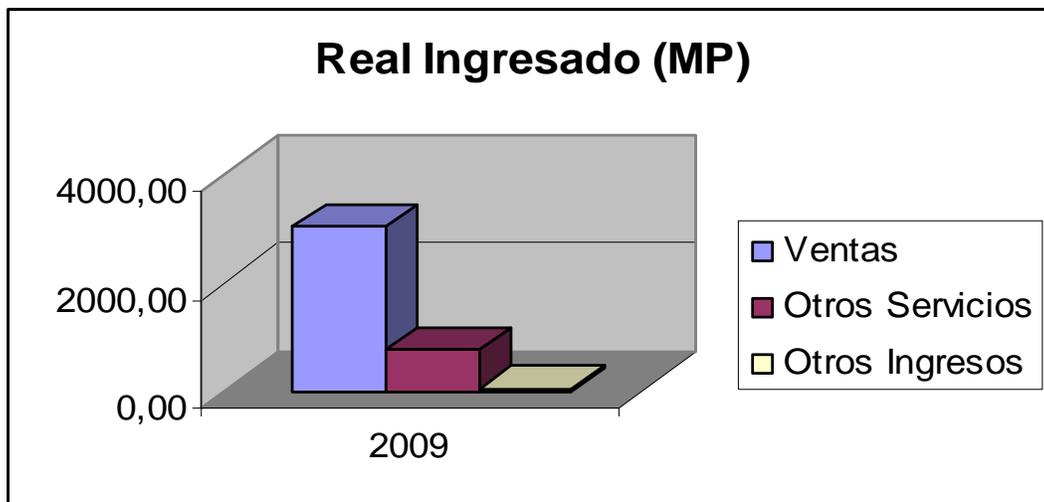
Fuente: Ejecución del presupuesto.

Otros ingresos por comedor y cafetería se elevan a un 10 por ciento por encima de lo estimado, ello es por la venta a los trabajadores de merienda y almuerzos muy bien elaborados, además los ingresos de operaciones es porque se le ofertan a los trabajadores de limpieza de zanjas y mantenimiento cigarras y aseo personal.

Tabla 15 Comparación del plan con lo real vendido para el año 2009

Indicadores	Año 2009		
	Plan	Real	%
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3016020,00</b>	<b>3089814,00</b>	<b>102,00</b>
<b>Ventas</b>	<b>2980920,00</b>	<b>3050435,00</b>	<b>102,33</b>
Residencial	600620,00	610729,00	101,68
Estatal	1139300,00	1139271,00	100,00
Divisa	236000,00	233744,00	99,04
Servicio de Fosa	30300,00	33240,00	109,70
Servicio de Pipas	263600,00	275533,00	104,53
<b>Otros Servicios</b>	<b>711100,00</b>	<b>757918,00</b>	<b>106,58</b>
Limpieza de Cursos Superficiales	455100,00	474289,00	104,22
Mantenimiento Mayor	256000,00	267960,00	104,67
Instalación de Acometidas		15669,00	
<b>Otros Ingresos</b>	<b>35100,00</b>	<b>39379,00</b>	<b>112,19</b>
Comedor y Cafetería	35100,00	38781,00	110,49
Otros	0,00	598,00	

Fuente: Ejecución del presupuesto.

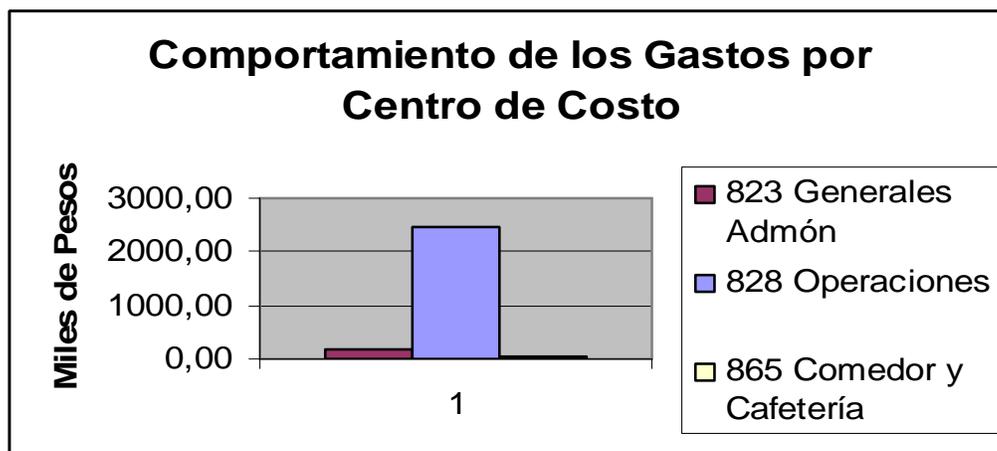


En general los ingresos en moneda nacional se cumplen por encima de lo planificado, influyendo en ello en gran medida las ventas de agua al sector residencial, los servicios prestados por pipas y limpieza de fosa, otros servicios, los ingresos por concepto de comedor y cafetería y otros de operaciones.

**Tabla 16 Gastos (ANEXO 8 y 9)**

<b>Gastos en ambas monedas para los centros de costos 823, 828 y 865.</b>	<b>Real</b>	<b>Cumplimiento %</b>
<b>Moneda Nacional</b>		
823- Gastos Generales y de Administración	\$180425.73	100
828- Gastos de Operaciones.	2468421.80	101
865- Gastos de Comedor y Cafetería	28304.47	104

Fuente: Detalle de los gastos por centros de costos.



Los gastos en nuestra entidad se agrupan según los elementos, de acuerdo con su homogeneidad económica y por los lineamientos emitidos por el Ministerio de Finanzas y Precios que a continuación se especifican:

a) Los relacionados con el consumo material:

1- Materias primas y materiales: incluyen las materias primas, materiales básicos y auxiliares y artículos semielaborados.

2- Combustible: se incluyen todos los gastos originados en el consumo de los diferentes combustibles adquiridos con fines tecnológicos, administrativos, de distribución o ventas.

3- Energía: está constituido por todas las formas de energía adquiridas por la entidad.

b) Los relacionados con gasto de trabajo vivo, o sea, la fuerza de trabajo:

1- Salarios: comprenden todas las remuneraciones realizadas a los trabajadores, incluyendo el acumulado de las vacaciones, las primas, pagos por condiciones anormales y cualquier remuneración al trabajo que se realice a partir de fondos de salarios.

2- Otros gastos de fuerza de trabajo: incluye los gastos originados por la aplicación de las tasas aprobadas por la legislación financiera vigente que se aporta como contribución al estado y como impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo. Comprenden, además, los pagos que por concepto de seguridad social a corto plazo se realiza a la entidad, en los límites establecidos por la ley.

c) Los relacionados como la explotación de equipos y la utilización de activos intangibles:

1- Depreciación: incluye los gastos de la utilización de los activos fijos tangibles sobre la base de la aplicación de las tasas establecidas al efecto a sus valores iniciales.

2- Amortización: comprende los gastos de utilización de los activos fijos intangibles y la distribución alícuota de los valores pagados por ellos.

3- Otros gastos monetarios: incluye, entre otros, los gastos asociados a la entidad que no se identifiquen con los elementos antes descritos, entre los cuales pueden citarse: los gastos de personal en comisión de servicios, los impuestos, etc.

Al analizar los gastos en general pudimos observar que se sobregiraron en 1 por ciento con respecto a lo planificado por lo que se realizó un análisis detallado de los mismos por elementos y centros de costos detectándose que:

**Centro de Costo (Anexo10):**823-Gastos Generales y de Administración.

## 050-Dirección y Oficinas.

Elementos	Real	% de Cumplimiento
Materias Primas	\$2868,24	100
Combustible	5133,00	79
Salarios	87319.94	100
Seguridad Social	36931,18	97
Amortización	2998,33	99
Otros gastos Monetarios	45338,43	98

Los gastos en general para este centro de costo se comporto satisfactoriamente ya que se gasto menos de lo planificado influyendo en esto el combustible, seguridad social, amortización y otros gastos monetarios, en salarios y materias primas y materiales se gasto todo lo planificado, el primero por la contratación de los servicios y el segundo debido a los materiales de oficina que se entregaron en el año.

828- Gastos de Operaciones.

Subcuentas de la 828.

901- Acueducto (Operaciones y Taller).

903- Tiro de agua en pipas.

904- Limpieza de fosa.

906- Mantenimiento.

907- Grupos electrógenos.

908- Actividad de saneamiento.

A continuación se muestran los gastos para el año 2009 para este centro:

Elementos	Real	% de Cumplimiento
Materias Primas	\$74871,59	100
Combustible	54502,00	93
Energía	399945,00	95
Salarios	1308369,43	102
Seguridad Social	523015,22	105
Amortización	6547,60	91
Otros gastos Monetarios	92053,14	101
Trasposos	8951,43	

Las materias primas se cumplen al 100 por ciento, el combustible al 93, energía a 95 y amortización al 91 no existiendo sobregiros en dichas cuentas, no siendo así los gastos por salarios, seguridad social y otros gastos monetarios las cuales incumplen con los indicadores propuestos debido a que se contrato más fuerza de trabajo por la necesidad de los servicios y es por ello que estos elementos se deterioran, los trasposos (gastos de electricidad, por mantenimiento, almacenaje, etc.) hacia nuestra entidad para el año son de 8951,43 el cual no se planifico y esto trae que se elevan los gastos para la cuenta 828.

En este centro de costo no se puede realizar un análisis por área ya que no se conocen los planes para cada subcuenta lo que impide que se conozca con exactitud donde se estropean cada elemento.

865-Gastos de Comedor y cafetería

Elementos	Real	% de Cumplimiento
Materias Primas	21020.17	123.55
Salarios	5173.63	103.46
Seguridad Social	1940.60	99.37
Amortización	170.07	29.39

Los gastos de comedor y cafetería se exceden de lo proyectado por la entidad, interviniendo en ello materias primas las cuales lo hacen para un 23.5 por ciento por encima, debido a que se le dio mantenimiento al comedor y los gastos por víveres, y salario lo hace para un 3.5 por ciento (por el pago de la maternidad y la nueva contratación de los servicios).

En el periodo analizado se incurrieron en gastos por Faltantes o Perdidas de \$ 819.00 porque se le dio baja a un equipo automotor que se encontraba en desgaste. Otros de los gastos son los de la comisión de servicios por \$ 5713.00 que incluyen los servicios bancarios, comisiones, etc., estos gastos no se encuentran planificados, por lo que trae consigo un sobregiro en esta partida.

**Tabla 17 Comparación del plan con lo real consumido para el año 2009**

Indicador	Plan	Real	%
<b>Total de Gasto</b>	<b>\$2645169,00</b>	<b>\$2683684,00</b>	<b>101,46</b>
Materias Primas y Materiales	94525,00	98760,00	104,48
Combustible	65200,00	59635,00	91,46
Energía	420000,00	399948,00	95,23
Salario	1379600,00	1400863,00	101,54
Otros Gastos Fuerza de Trabajo	538044,00	561887,00	104,43
Depreciación	10800,00	9716,00	89,96
Otros Gastos Monetarios	137000,00	146343,00	106,82
Gastos por Faltantes o Perdidas	0,00	819,00	
Comisión de Servicios	0,00	5713,00	

Fuente: Ejecución del presupuesto.

En general los gastos para la entidad se sobregiran 1.4 porciento, en ello incidió materias primas y materiales, salarios, otros gastos sobre la fuerza de trabajo y monetarios, los gastos por faltantes o perdidas y la comisión por servicios estos últimos no planificados por la empresa.

### **Sistema de Costo**

La entidad no tiene implantado un sistema de costo que le permita atribuir los costos a los servicios, por lo que no se sabe cual de los servicios le es más satisfactorio para aumentar sus utilidades, ejemplo:

Indicador	Destino	Cálculo	Importe
Servicio de Pipas	Esc. José Martí	Viaje*km recorrido*capacidad de la pipa*1.35 1*12*5*1.35	\$81.00
Limpieza de Fosa	Esc. José Martí	\$ 35.00 cada viaje	\$35.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar ambos servicios gastan la misma cantidad de combustible pero el ingreso es diferente ya que por el concepto de servicios de pipas se ingresa 81.00 pesos y por limpieza de fosa solo 35.00 pesos.

### **Cálculos para la ejecución del Presupuesto.**

$$*Utilidad\ del\ Período = IT - GT$$

$$Utilidad\ en\ el\ Período = 3089814.00 - 2683684.00$$

$$Utilidad\ en\ el\ Período = \$ 406130.00$$

La entidad al calcular la utilidad del período obtiene 40613.00 pesos de ganancias.

IT: Ingresos Totales.

TG: Gastos Totales.

$$*Reserva\ para\ Contingencia = \frac{Utilidad \times 5}{100}$$

$$Reserva\ para\ Contingencia = \frac{406130 \times 5}{100}$$

$$Reserva\ para\ Contingencia = \$ 20306.00$$

La empresa paga el 5 por ciento hacia la reserva para contingencia, este por ciento lo establece el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial el cual se basa en la Ley 73 del Sistema Tributario Cubano.

$$* UAI = Utilidad\ en\ el\ Período - Reserva\ para\ Contingencia$$

$$UAI = 406130.00 - 20306.00$$

$$UAI = \$ 385824.00$$

UAI: Utilidad ante Impuesto.

Al pagar de las utilidades la reserva para contingencias la entidad tiene una ganancia del 9 por ciento con respecto a lo planificado.

$$*ISU = \frac{UAI \times 35}{100}$$

$$ISU = \frac{385824.00 \times 35}{100}$$

$$ISU = \$ 135038.00$$

ISU: Impuesto sobre Utilidades.

El impuesto sobre utilidades según lo establece el artículo 12 de la Ley del Sistema Tributario Cubano que se debe pagar el impuesto aplicando un tipo impositivo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre la utilidad imponible donde en el período estudiado la entidad paga por este concepto 135038.00 pesos.

$$*UDI= UAI- ISU$$

$$UDI= 385824.00-135038.00$$

$$UDI= \$ 250786.00$$

Los resultados obtenidos por la entidad para el año 2009 son satisfactorios ya que deja una ganancia del 9 por ciento por encima de lo planificado.

$$*Ingresos por Trabajador= \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

$$\text{Ingresos por Trabajador}= \frac{3089814.00}{267}$$

$$\text{Ingresos por Trabajador}= 11572.00$$

Los ingresos por trabajador nos da la medida de lo que pudo aportar cada trabajador en el año analizado.

Nota: El promedio de trabajador se da por los datos que ofrece el departamento de los Recursos Humanos de los trabajadores contratados y los plantillas fijas.

$$*Salario Medio = \frac{\text{Salario}}{\text{Promedio de Trabajadores}/12}$$

$$\text{Salario Medio}= \frac{14000863.00}{267/12}$$

$$\text{Salario Medio}= \$ 437.22.$$

El salario medio por trabajador se cumple con lo planificado ya que se pagó por debajo del mismo.

$$*Gastos Salarios P/Peso Ingreso= \frac{\text{Salario}}{\text{Total de Ingresos}}$$

$$\text{Gastos Salarios P/Peso Ingreso}= \frac{1400863.00}{3089814.00}$$

$$\text{Gastos Salarios P/Peso Ingreso}= \$ 0.45$$

Este indicador nos indica que de cada peso de ingreso \$ 0.45 pesos son destinados al salario de los trabajadores cumpliéndose con lo planificado.

$$\text{*Costo por Peso} = \frac{\text{Total de Gastos}}{\text{Total Ingresos}}$$

$$\text{Costo por Peso} = \frac{2683684.00}{3089814.00}$$

$$\text{Costo por Peso} = \$0.87$$

El costo por peso no se sobregira con respecto a lo planificado.

\*Valor Agregado= Ventas-Materias Primas-Combustible-Energía-Otros Gastos Monetarios-Comisión por Servicios-Gastos por Faltantes o Pérdidas.

$$\text{Valor Agregado} = 3050435.00 - 98760.00 - 59635.00 - 399948.00 - 146343.00 - 5713.00 - 819.00.$$

$$\text{Valor Agregado} = \$2339217.00$$

$$\text{*Productividad} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{2339217.00}{267}$$

$$\text{Productividad} = \$ 8761.00$$

Para el período analizado la correlación salario medio-productividad se cumple satisfactoriamente, porque:

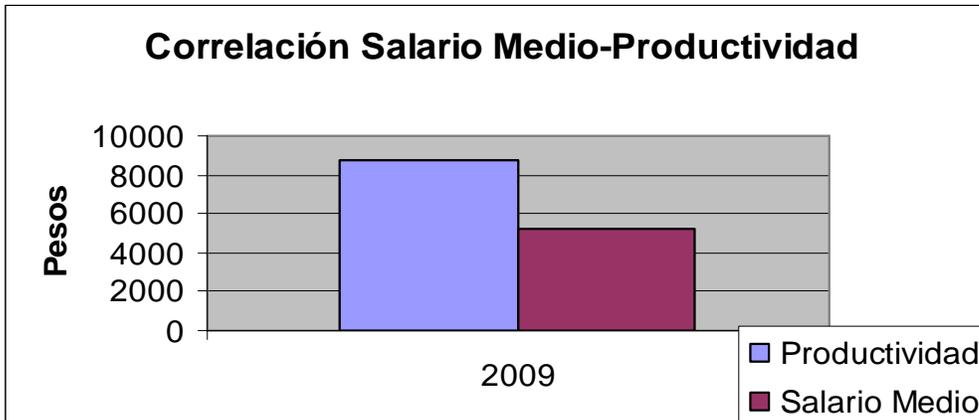
$$\text{Salario medio por trabajador anual} = \text{Salario medio por trabajador} \times 12$$

$$\text{Salario medio por trabajador anual} = 437.22 \times 12$$

$$\text{Salario medio por trabajador anual} = \$5246.64$$

Elemento	Importe
Productividad	\$8761.00
Salario Medio	5246.64

Como se puede observar la productividad de los trabajadores es mucho mayor que el salario medio por trabajadores por lo que la empresa está cumpliendo con dicha correlación.



**Cálculo de la Ecuación Presupuestada.**

$R = I - G$

Donde:

R = Resultado

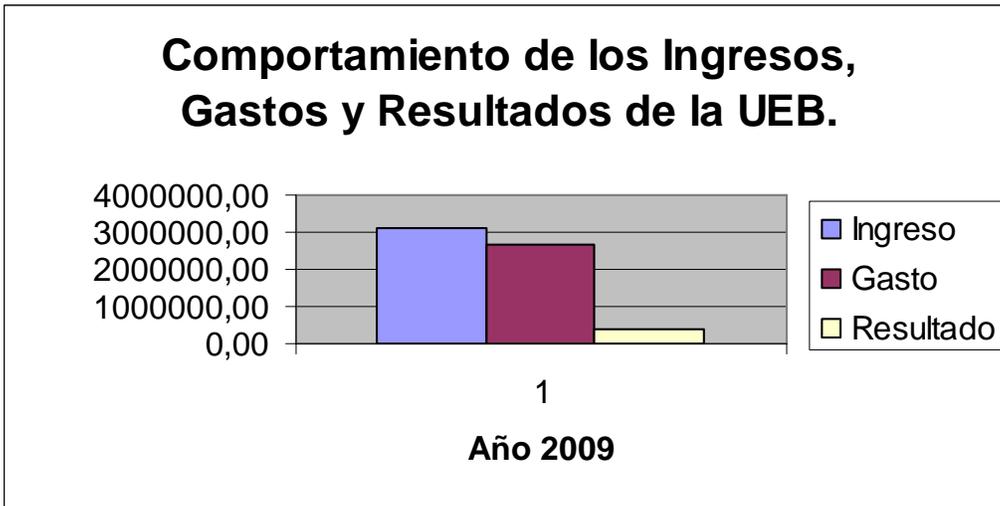
I = Ingreso

G = Gastos

$R = 3089814.00 - 2683684.00$

$R = \$ 406130.00$

**Representación gráfica.**



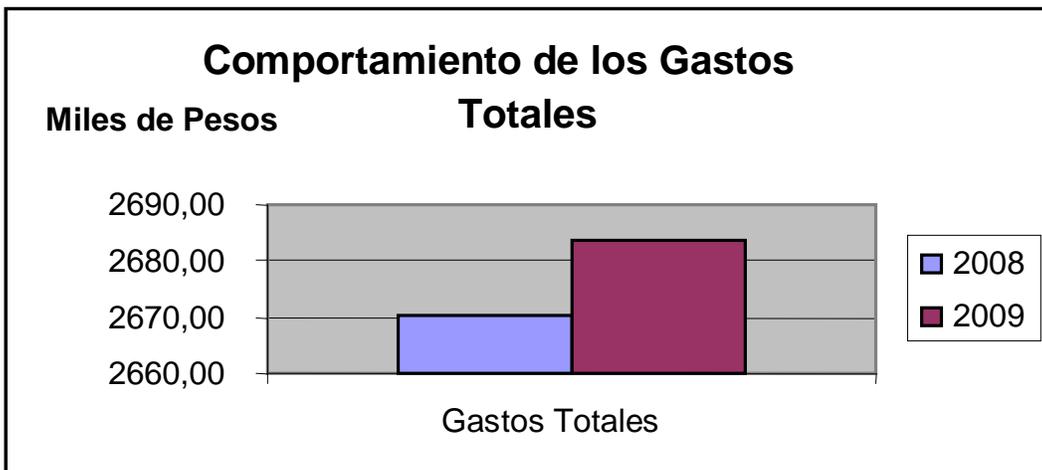
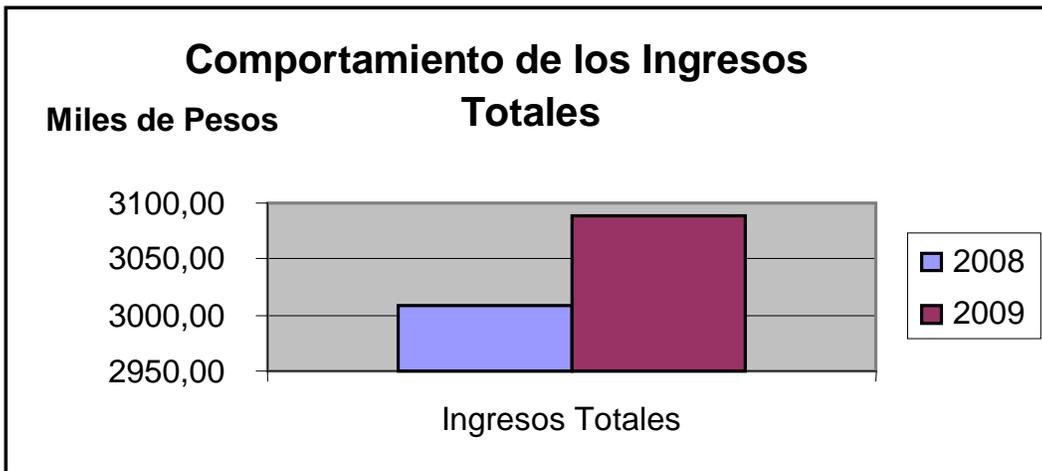
**Tabla 18 Muestra el cumplimiento del presupuesto real para el año 2009 con respecto al 2008.**

Indicador	Real 2008	Real 2009	% (R09/R08)	Variación R09-R08
<b>Ingresos Totales</b>	3008915,86	3089814,00	102,7	80898,14
<b>Ventas</b>	2971825,86	3050435,00	102,6	78609,14
Residencial	600042,00	610729,00	101,8	10687,00
Estatal	1117020,00	1139271,00	102,0	22251,00
Divisa	234100,00	233744,00	99,8	-356,00
Servicio de Fosa	31951,00	33240,00	104,0	1289,00
Servicio de Pipas	253871,00	275533,00	108,5	21662,00
<b>Otros Servicios</b>	734841,86	757918,00	103,1	23076,14
Limpieza de Cursos Superficiales	461501,00	474289,00	102,8	12788,00
Mantenimiento Mayor	258189,86	267960,00	103,8	9770,14
Instalación de Acometidas	15151,00	15669,00	103,4	518,00
<b>Otros Ingresos</b>	37090,00	39379,00	106,2	2289,00
Comedor y Cafetería	36400,00	38781,00	106,5	2381,00
Otros	690,00	598,00	86,7	-92,00
<b>Total de Gasto</b>	2670360,00	2683684,00	100,5	13324,00
Materias Primas y Materiales	98105,00	98760,00	100,7	655,00
Combustible	59520,00	59635,00	100,2	115,00
Energía	399976,00	399948,00	100,0	-28,00
Salario	1390609,00	1400863,00	100,7	10254,00
Otros Gastos Fuerza de Trabajo	560100,00	561887,00	100,3	1787,00
Depreciación	9810,00	9716,00	99,0	-94,00
Otros Gastos Monetarios	146000,00	146343,00	100,2	343,00
Gastos por Faltantes o Perdidas	1030,00	819,00	79,5	-211,00
Comisión de Servicios	5210,00	5713,00	109,7	503,00
<b>Utilidad del Período</b>	338555,86	406130,00	120,0	67574,14
Reser. P/Contingencia	16927,79	20306,00	120,0	3378,21
<b>Utilidad Antes del Impuesto</b>	321628,07	385824,00	120,0	64195,93
Impuesto sobre Utilidad	112569,82	135038,00	120,0	22468,18
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	209058,24	250786,00	120,0	41727,76
Ingreso por Trabajador	11617,44	11572,34	99,6	-45,10

Salario Medio	447,43	437,22	97,7	-10,21
Gast. Sal P/Peso Ingreso	0,46	0,45	98,1	-0,01
Costo por Peso	0,89	0,87	97,9	-0,02
Valor Agregado	2261984,86	2339217,00	103,4	77232,14
Productividad	8733,53	8761,11	100,3	27,58
Ingreso en Tesorería	218701,00	227088,00	103,8	8387,00
Promedio de Trabajadores	259	267		

Fuente: Ejecución del presupuesto.

La empresa en comparación con el año 2008 obtuvo mejores resultados ya que, como se puede mostrar en la tabla sus indicadores varían de forma favorable para la misma. A continuación se muestran los gráficos comparativos para los años 2008 y 2009 en cuanto a ingresos y gastos totales.



**Valoración:**

La contabilidad de la empresa se realiza de forma detallada, teniendo en cuenta los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, lo cual hace confiable y veraces los resultados históricos. La entidad no tiene implantado un sistema de costos, por lo que no se puede conocer los costos de los servicios prestados. Los resultados económicos obtenidos por la instalación, junto a otros factores, también están vinculados a la correcta distribución de tareas e interrelación de trabajo existentes en el equipo administrativo, así como a la claridad que poseen en cuanto a conceptos contables. Además se conoce que durante la elaboración del presupuesto se tiene en cuenta los resultados históricos, pero no se realiza un análisis determinado por áreas de responsabilidad, lo que permitiría una proyección acertada del mismo. La entidad no realiza un análisis detallado del presupuesto por centros de costos y por elementos, así mismo, la moneda extranjera no se detalla por servicios.

La empresa de acuerdo a los resultados obtenidos en la ecuación presupuestaria del año 2009, podemos señalar que es favorable, ya que la misma presentó superávit, lo cual deja una ganancia ascendente a \$40613.00 pesos, influyendo en ello las ventas del sector residencial que aumentó en un 2 por ciento, los servicios de fosas en un 10 por ciento, servicio de pipas en un 5 por ciento, y en otros servicios en 12 por ciento. No siendo así las ventas de aguas al sector estatal en CUC que disminuyeron considerablemente 1 por ciento con respecto a lo planificado debido a la sequía que presentó el territorio. Los gastos generales de la entidad se sobregiraron debido ha: materias primas a un 4 por ciento, salario un 2, otros gastos fuerza de trabajo a un 4 y otros gastos monetarios en 7.

# *Conclusiones*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Conclusiones Generales

---

Con la realización de esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- Ø Los Fundamentos Teóricos me permitió realizar un análisis con vista a determinar las deficiencias de la entidad en cuanto a la Ejecución del Presupuesto y una descripción lógica de las técnicas y métodos seleccionados con vista a mejorar el uso eficiente de los recursos estatales.
- Ø En diagnostico realizado a la entidad se detectó que no esta bien definidos los objetivos básicos de la empresa en cuanto al presupuesto por lo que los recursos de la empresa no se manejan con efectividad y eficiencia.
- Ø Al analizar todas las partidas del presupuesto se encontró que la empresa no realiza una adecuada distribución del mismo, o sea, en los gastos existen partidas que se sobregiran en gran medida y sin embargo existen otras que se comportan satisfactoriamente. El cálculo de la ecuación presupuestada arrojó que para el período analizado se obtuvo un superávit ascendente a \$40613.00.

# *Recomendaciones*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Recomendaciones

---

A partir de las conclusiones a las que se han arribado, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Ø Capacitar al personal de la empresa en cuanto los objetivos básicos del presupuesto.
- Ø Tener implantado un sistema de costo para que le permita conocer los resultados de las distintas áreas de la entidad.

# *Bibliografía*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

---



## Bibliografía

---

- 1- Alvarado, L. Glosario de Términos Contables, Administrativos, Financieros y Conexos.
- 2- Alvarado.-- Universidad Centro Occidental: Departamento Contabilidad, 1992.--2165p.
- 3- Backer, M. Contabilidad de Costos. Enfoque administrativo para la toma de decisiones. / M.Baker, Jacob, D.N. Ramírez. -- México. Editorial McGraw Hill, Interamericana S.A, 1992. —743 p.
- 4- Burbano, J. Presupuestos. Segunda edición. / J. Burbano, a. Ortiz. — Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1995. —864p.
- 5- Cárdenas, R. Presupuestos: teoría y práctica. / R. Cárdenas. —México: Editorial McGraw Hill, 2002. —543p.
- 6- Comunicación Personal. Notas de clases de la asignatura Planificación Financiera. / Heriberto A.Cabrera Caballero... [et. Al]. —Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 2002. — (s.p.)
- 7- Hernández Sampier, Roberto, Metodología de la Investigación, Tomo I y II, Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
- 8- Hongren, C.T. La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas. /CT. Hongren, 1993. – 204 p.
- 9- Jones, W. Introducción a la contabilidad financiera perspectiva del usuario. / W. Jones, T. Terrel.—México: Pretice may, 2001. —563p.
- 10- Meigs, R.F. Contabilidad para las decisiones gerenciales. /R.F. Meigs, W.B. Meigs. — México: Editorial McGraw Hill, Interamericana S.A, 1992.-- 670 p.
- 11- Pere, N. Elaboración y control de presupuestos. / N. Pere. —Barcelona: Gestión, 2001. — 765p.
- 12- Polimeni, R.S. Contabilidad de costos. Conceptos y Aplicación para la Toma de Decisiones Gerenciales./R.S Polimeni, F.S Fabolli, A.H Adelberg. —Colombia: McGraw Hill, Interamericana S.A, 1994. —879p.
- 13- Ramírez, D.N. Contabilidad administrativa. / D.N Ramírez. —México: McGraw Hill, 1997. —582p.
- 14- Rodríguez, José Luis, “Estrategia del desarrollo económico en Cuba”

14-Welsh, G. Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades. /G. Wels, R. Hilton, P. Gordon. — Colombia: Prentice may, 1990. -- 697 p.

# *Anexos*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

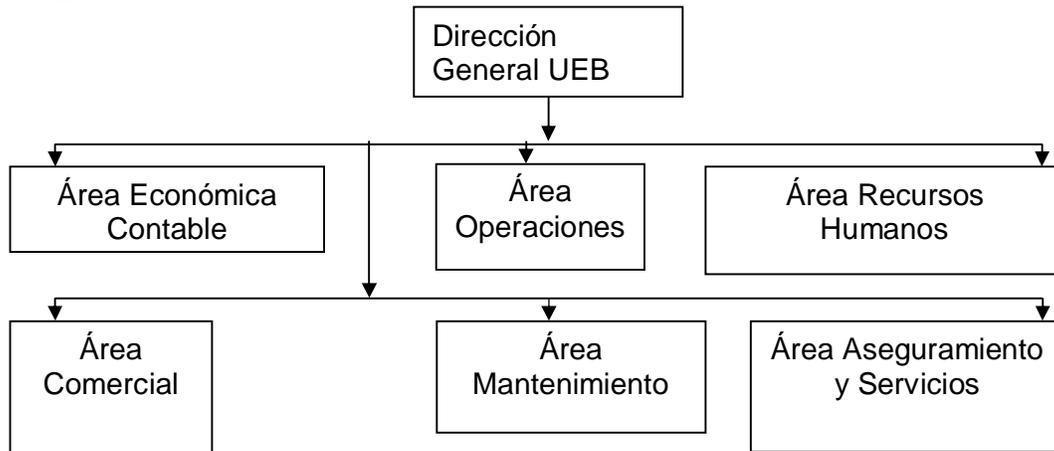
---



## Anexos

---

### ANEXO 1





### ANEXO 3

Plazas fijas según las categorías

Categoría	Trabajadores
Directivos	8
Administrativos	5
Técnicos	25
Obreros	177
Servicios	39
Total	254

### ANEXO 4

Resultado de la plantilla real funcionando

Categoría	Real Funcionando
Dirigentes	9
Técnicos	21
Administrativos	5
Servicio	38
Obreros	132
Total	<b>205</b>

**Anexo 5 Plantilla por departamentos de Acueducto y Alcantarillado.**

Departamentos	Obrero	Técnico	Administrativo	Servicio	Dirigente	Tot.
Dirección	1	3		-	1	5
Economía		4	1	-	1	6
Rec.Humanos		4		-	1	5
Área de Comercial		3	1	11	1	16
Área de Aseg. y Serv.	17	3	1	28	1	50
Área de mantenimiento	38	2			1	41
Área de operaciones	120	9	2		2	133

**Análisis de la Ejecución del Presupuesto**

Indicadores	Año 2009		
	Plan	Real	%
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3016020,00</b>	<b>3089814,00</b>	<b>102,45</b>
<b>Ventas</b>	<b>2980920,00</b>	<b>3050435,00</b>	<b>102,33</b>
Residencial	600620,00	610729,00	101,68
Estatal	1139300,00	1139271,00	100,00
Divisa	236000,00	233744,00	99,04
Servicio de Fosa	30300,00	33240,00	109,70
Servicio de Pipas	263600,00	275533,00	104,53
<b>Otros Servicios</b>	<b>711100,00</b>	<b>757918,00</b>	<b>106,58</b>
Limpieza de Cursos Superficiales	455100,00	474289,00	104,22
Mantenimiento Mayor	256000,00	267960,00	104,67
Instalación de Acometidas		15669,00	#¡DIV/0!
<b>Otros Ingresos</b>	<b>35100,00</b>	<b>39379,00</b>	<b>112,19</b>
Comedor y Cafetería	35100,00	38781,00	110,49
Otros	0,00	598,00	#¡DIV/0!
<b>Total de Gasto</b>	<b>2645169,00</b>	<b>2683684,00</b>	<b>101,46</b>
Materias Primas y Materiales	94525,00	98760,00	104,48
Combustible	65200,00	59635,00	91,46
Energía	420000,00	399948,00	95,23
Salario	1379600,00	1400863,00	101,54
Otros Gastos Fuerza de Trabajo	538044,00	561887,00	104,43
Depreciación	10800,00	9716,00	89,96
Otros Gastos Monetarios	137000,00	146343,00	106,82
Gastos por Faltantes o Perdidas	0,00	819,00	#¡DIV/0!
Comisión de Servicios	0,00	5713,00	#¡DIV/0!
<b>Utilidad del Período</b>	<b>370851,00</b>	<b>406130,00</b>	<b>109,51</b>
Reser. P/Contingencia	18542,55	20306,00	109,51
<b>Utilidad Antes del Impuesto</b>	<b>352308,45</b>	<b>385824,00</b>	<b>109,51</b>
Impuesto sobre Utilidad	123307,96	135038,00	109,51
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	<b>229000,49</b>	<b>250786,00</b>	<b>109,51</b>
Ingreso por Trabajador	11554,00	11572,00	100,16
Salario Medio	440,49	437,22	99,26
Gast. Sal P/Peso Ingreso	0,46	0,45	97,83
Costo por Peso	0,88	0,87	98,86
Valor Agregado	2260695,00	2339217,00	103,47
Productividad	8662,00	8761,00	101,14
Ingreso en Tesorería	0,00	227088,00	#¡DIV/0!
Promedio de Trabaj.	261	267	102,30

## ANEXO 7

## DETALLE DEL MAYOR GENERAL

## CONDOR

UEB AA TRINIDAD (1130.1.12060)

Fecha de Operaciones: 31/12/2009

Resumen General del Año 2009. (Ingresos)

Código Cuenta	Nombre de la Cuenta	Saldo Acumulado al final del Año
---------------	---------------------	----------------------------------

**909100** *Moneda Nacional*

909100900	Agua Estatal	\$1139271.00
909100901	Agua Residencial	610729.00
909100903	Servicio de Pipas	275533.00
909100904	Limpieza de Fosa	33240.00
<b>Subtotal de la Cuenta 909100</b>		<b>2058773.00</b>

**90910090500** *Mantenimiento*

90910090500100	Mantenimiento Mayor	267960.00
90910090500200	Otros Mantenimientos	15669.00
909100908	Limpieza de Cursos Superficiales	474289.00
<b>Subtotal de la Cuenta 90910090</b>		<b>757918.00</b>
<b>Total de la Cuenta 909100</b>		<b>2816691.00</b>

**909200** *Moneda Extranjera*

909200900	Agua Estatal	227394.00
909200903	Servicios de Pipas	850.00
909200904	Limpieza de Fosa	5500.00
<b>Total de la Cuenta</b>		<b>233744.00</b>

**952** *Otros Ingresos*

952106	Comedor y Cafetería	38781.00
952111	Ingresos de Operaciones	598.00
<b>Total de la Cuenta</b>		<b>39379.00</b>

**Total de las Cuentas 909100, 909200, 952****\$ 3089814.00**

## ANEXO 8

### ANALISIS DE GASTOS POR ELEMENTOS

#### CONDOR

UEB AA TRINIDAD (1130.1.12060)

Fecha de Operaciones: 31/12/2009

Resumen General del Año 2009. (**Gastos**)

Moneda Nacional

Total	10000 Materias Primas	20000 Materiales Auxiliares	28000 Mermas	30000 Combustible	40000 Energía	50000 Salarios	55000 Retribución Fza Trabajo	60000 Seguridad Social	70000 Amorti- zación	80000 O.Gastos Monetarios	85000 Reserva Garantía	90000 Trasposos
-------	-----------------------------	-----------------------------------	-----------------	----------------------	------------------	-------------------	-------------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------	------------------------------	--------------------

#### 823- Gastos Generales y de Administración.

173251.12 791.23 5133.00 87319.94 36931.18 2412.23 40663.54

#### 828- Gastos de Operaciones.

2437510.86 44497.51 54502.00 399948.00 1308369.43 523015.22 6337.32 92053.14 8951.43

#### 865- Gastos de Comedor y Cafetería.

15501.20 8216.90 5173.63 1940.60 170.07

#### Total General

2626263.18 53505.64 59635.00 399948.00 1400863.00 561887.00 8919.62 132716.68 8951.43

**ANEXO 9****ANALISIS DE GASTOS POR ELEMENTOS****CONDOR****UEB AA TRINIDAD (1130.1.12060)**

Fecha de Operaciones: 31/12/2009

Resumen General del Año 2009. (**Gastos**)

Moneda Extranjera

Total	11000	21000	29000	31000	41000	51000	56000	71000	81000	86000	91000
	Materias Primas	Materiales Auxiliares	Mermas	Combustible	Energía	Salarios	Retribución Fza Trabajo	Amorti- zación	O.Gastos Monetarios	Reserva Garantía	Trasposos

**823- Gastos Generales y de Administración.****7174.61** 2077.01

586.10 4674.89

**828- Gastos de Operaciones.****30584.56** 30374.08

210.28

**865- Gastos de Comedor y Cafetería.****12803.27** 12803.27**Total General****50562.44** 45254.36

796.38 4674.89

**ANEXO 10**

**Desagregación de los Elementos de gastos por centro de costos.**

**UEB AA TRINIDAD (1130.1.12060)**

**Resumen General del Año 2009. (Incluye ambas monedas)**

<b>Cuenta</b>	<b>Sub-cuenta</b>	<b>Elementos</b>	<b>Centro de Costo</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>823</b>			<b>Gastos Generales y de Administración</b>	<b>184194,51</b>	<b>180589,12</b>	<b>98</b>
	050		Dirección y Oficinas			
		Materias Primas		2861,25	2868,24	100
		Combustible		6500,00	5133,00	79
		Salarios		87450,50	87319,94	100
		Seguridad Social		38101,91	36931,18	97
		Amortización		3021,25	2998,33	99
		O. Gastos Monetarios		46259,60	45338,43	98
<b>828</b>			<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>2436439,70</b>	<b>2468258,41</b>	<b>101</b>
	<b>901</b>		Acueducto (Operaciones y Taller)			
	<b>903</b>		Tiro de Agua en pipas			
	<b>904</b>		Limpieza de Fosa			
	<b>905</b>		Mantenimiento			
	<b>907</b>		Grupos Electrógenos			
	<b>908</b>		Actividad de Saneamiento			
		Materias Primas		74650,20	74871,59	100
		Combustible		58700,00	54502,00	93
		Energía		420000,00	399948,00	95
		Salarios		1287148,85	1308369,43	102
		Seguridad Social		498000,25	523015,22	105
		Amortización		7200,00	6547,60	91
		O. Gastos Monetarios		90740,40	92053,14	101
		Traspaso			8951,43	
<b>865</b>			<b>Gastos de Comedor y Cafetería</b>	<b>24534,79</b>	<b>28304,47</b>	<b>104</b>
	<b>100</b>		Comedor			
	<b>106</b>		Cafetería			
		Materias Primas		17013,55	21020,17	124
		Salarios		5000,65	5173,63	103
		Seguridad Social		1941,84	1940,6	100
		Amortización		578,75	170,07	29

## **ANEXO 11 Encuesta a los trabajadores en cuanto al presupuesto.**

**Objetivo:** Verificar los criterios de los trabajadores, respecto a la necesidad de conocer como se comporta el presupuesto en dicha entidad.

### **Aspectos a evaluar en los trabajadores:**

Niveles de satisfacción personal respecto a la información económica.

Efectividad del conocimiento de como se comporta la ejecución del presupuesto en la entidad.

Necesidad de información relativa a la actividad económica.

### **Trabajadores:**

Es imprescindible su valoración sobre la necesidad de conocer como se comporta la ejecución del presupuesto de su entidad y el grado de satisfacción de acuerdo a la efectividad del mismo.

No.	Aspecto a Verificar	SI	NO
1.	Conoce usted los objetivos básicos de la empresa en cuanto al presupuesto y están bien definidos.		
2.	Conoce si el plan presupuestario esta desagregado por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad.		
3.	Participa usted como trabajador en la elaboración de dicho plan.		
4.	Está el plan de gastos desagregado por los diferentes centros de costos y estos a su vez por subcuentas, de acuerdo con la estructura de la entidad.		
5.	El presupuesto es una herramienta que demuestra si los recursos de la empresa se manejan con efectividad y eficiencia.		
6.	Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones del Consejo de Dirección para el análisis de la ejecución del presupuesto.		
7.	Se chequea sistemáticamente el cumplimiento del plan presupuestario y se analiza todas las partidas del mismo.		

Esperamos que estos aspectos le hayan servido para recapacitar acerca de la importancia que tiene tener dominio del comportamiento de la ejecución del presupuesto.

Muchas gracias por su colaboración.