



*Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

TRABAJO DE DIPLOMA

*En opción al título de
LICENCIADO EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS*

**TITULO: Perfeccionamiento del proceso de
Elaboración, ejecución y control del
Presupuesto del ISMMM.**

AUTOR: Yusneydi Romero Batista

TUTOR: Lic. Hernando Hernández Pérez

**MOA, 2008
“Año 50 de la Revolución.”**

Pensamiento

“Hay que planificar bien, pues no podemos gastar más de lo que tenemos, después organizar y trabajar con orden y disciplina, que son fundamentales.”

Raúl Castro Ruz

Sesión Constitutiva

VII Legislatura de la ANPP

24 de febrero 2008

Dedicatoria

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Diploma a mis seres mas queridos, a mis profesores, a la Revolución y Principalmente al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa porque fue mi fuente de inspiración y para el realicé este trabajo.

Agradecimientos

Agradecimientos.

Nuestro agradecimiento a todos los que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo:

En especial a mi madre por habernos formado para lograr ser lo que somos, a mi esposo,

A nuestros profesores,

A nuestros compañeros de aula,

A nuestros amigos,

A nuestro compañero Fidel Castro Ruz y a la Revolución Cubana, por habernos dado la oportunidad de formarnos como futuros profesionales.

A todos, muchas gracias.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el perfeccionamiento del proceso de elaboración, ejecución y control del Presupuesto en el ISMMM en correspondencia con las exigencias de la legislación vigente en materia de Administración Financiera, combinando la utilización del presupuesto Base Cero, con el presupuesto por Programas, que garantice con eficiencia y eficacia una correcta asignación y uso de los recursos financieros siempre escasos del Estado.

En el Capítulo 1 aparecen aspectos generales del presupuesto; principios, características, ventajas, uso e importancia, las fases, así como la programación del gasto. El Capítulo 2 es la metodología de elaboración, ejecución y control del presupuesto; adaptada a las condiciones y características del ISMMM.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a conclusiones y a una serie de recomendaciones las cuales deben tomarse en consideración por el ISMMM para elevar la efectividad y eficiencia en el proceso presupuestario; es decir, la utilización óptima de los recursos y el logro de los objetivos en el proceso docente-educativo. Así como lograr que todos sus trabajadores sean dueños de una alta cultura en cuanto al proceso de elaboración y ejecución del presupuesto.

Summary

SUMMARY

The present work has as objective the improvement of the elaboration process, execution and control of the Budget in the ISMMM in correspondence with the demands of the effective legislation as regards financial administration, combining the use of the budget Bases Zero, with the budget for Programs that it always guarantees with efficiency and effectiveness a correct assignment and use of the financial resources scarce of the State.

In the I Surrender 1 general aspects of the budget they appear; principles, characteristic, advantages, use and importance, the phases, as well as the programming of the expense. He Surrenders 2 it is the elaboration methodology, execution and control of the budget; adapted to the conditions and characteristic of the ISMMM.

When concluding the investigation of this work you arrived to conclusions and a series of recommendations which should take in consideration for the ISMMM to elevate the effectiveness and efficiency in the budgetary process; that is to say, the good use of the resources and the achievement of the objectives in the educational-educational process. As well as to achieve all their workers to be owners of a high culture as for the process of elaboration execution of the budget.

INDICE

Introducción.....	01
Capitulo 1. Fundamentación teórica del presupuesto.....	05
1.1 La Administración Pública y la Hacienda Pública.....	05
1.2 La presupuestación como elemento de la Hacienda Pública.....	06
1.3 Principios, características y ventajas del presupuesto.....	08
1.4 Uso e importancia del presupuesto.....	15
1.5 Fases del proceso presupuestario.....	17
1.6 Programación del gasto.....	20
Capitulo 2. Metodología de elaboración, ejecución y control del presupuesto del ISMMM.....	22
2.1 Valoración actual del proceso presupuestario en el ISMMM.....	22
2.2 El perfeccionamiento del proceso presupuestario en el ISMMM.....	23
2.3 Ventajas del presupuesto Base Cero.....	24
2.4 Proceso de elaboración del presupuesto.....	27
2.4.1 Presupuestación del programa de la actividad docente.....	29
2.4.2 Personal Docente en la Universalización. (ANEXO 2).....	30
2.4.3 Personal vinculado a la Docencia (ANEXO 3).....	32
2.4.4 Proyección del Estipendio Estudiantil y Otros. (Anexo 4).....	33
2.4.5 Proyección del estipendio del Curso Superación Integral para Jóvenes. (ANEXO 5).....	34
2.4.6 Proyección de Gastos de Bienes y Servicios de la Docencia (Anexo 6)...	34
2.4.7 Materiales para la Enseñanza (Anexos 7 y 8).....	35
2.4.8 Proyección del programa de la actividad de la Extensión Universitaria. (Anexo 9).....	36
2.4.9 Proyección del programa de la actividad de Administración. (Anexo.11)	38
2.4.10 Proyección del Programa de la Alimentación. (Anexo 12).....	38
2.4.11 Proyección del programa de la actividad de Becas. (Anexo 12).....	39
2.4.12 Modelo del Programa de la Actividad de Mantenimiento y Reparaciones.....	40
2.4.13 Proyección del Programa de la Actividad de Transportación	41

(Anexo 14)	
2.4.14 Proyección del Programa de la Actividad de Servicios Internos (Anexo 17).....	43
2.4.15 Modelo PAP-1 Cálculo del Anteproyecto del Presupuesto. (Anexo 20).....	44
2.5 El control del presupuesto.....	48
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
ANEXOS	59



Introducción:

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo un origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII, época en la cual se presenta en el parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar los gastos, efectuando solo aquellos necesarios para poder obtener así rendimiento en un ciclo de operación determinado.

El presupuesto es una herramienta de control importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde a las necesidades de las unidades y departamentos.

Es un "Plan Financiero" Que expresa los compromisos estratégicos y las acciones operativas que se llevaran a cabo dentro de la organización, sirve como base para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.



En el ISMM se realiza la planificación a partir del diagnóstico, balances y necesidades de los principales recursos materiales y financieros que permiten la toma de decisiones estratégicas, además se elaboran propuestas sobre la política y procedimientos económicos internos que se deben seguir en la Universidad, existiendo ya en el centro la metodología para la elaboración de dicho plan.

Para la elaboración de este trabajo, se realizó un diagnóstico de la situación actual en el proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto, quedando demostrado que el actual proceso de presupuestación no garantiza con eficiencia y eficacia la asignación de los recursos presupuestarios a las actividades sustantivas, lo que constituye **el problema** de la investigación.

El presente trabajo tiene como **objetivo general** el perfeccionamiento del proceso de elaboración, ejecución y control del Presupuesto en el ISMMM en correspondencia con las exigencias de la legislación vigente en materia de administración financiera, combinando la utilización del presupuesto Base Cero, con el presupuesto por Programas, que garantice con eficiencia y eficacia una correcta asignación y uso de los recursos financieros siempre escasos del Estado.



Se presta atención como objeto de estudio al Sistema de Administración Financiera y el Presupuesto de Gasto del ISMMM como campo de acción. Por tanto la Idea a defender es, que si se perfecciona el proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto del ISMMM; entonces se garantizará un uso racional, eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios asignados.

Del objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- 1- Revisión y análisis de la bibliografía y documentos sobre el campo de acción y objeto de estudio.
- 2- Realización de una valoración de la situación actual del proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto del ISMMM.
- 3- Propuesta de las recomendaciones necesarias para el perfeccionamiento de la metodología de elaboración, ejecución y control del presupuesto, la cual tendrá como base la técnica presupuestaria Base Cero.

Los métodos de investigación científicos utilizados en el trabajo son los siguientes:

Entre los métodos teóricos:

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



Inductivo-deductivo para diagnosticar el actual proceso de elaboración ejecución y control del presupuesto y proponer su perfeccionamiento.

Histórico-lógico para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación, así como los cambios ocurridos que expresan la necesidad de su perfeccionamiento.

Métodos empíricos: Entrevistas, cuestionarios, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.



CAPITULO I: Fundamentación Teórica del Presupuesto

1.1. La Administración Pública y Hacienda Pública

La Hacienda Pública estudia la intervención, que la autoridad pública efectúa en la economía, fundamentalmente a través de los ingresos y los gastos públicos. Es interesante analizar que los diferentes autores abordan la eficiencia, la eficacia y la equidad como base sustantiva de la acción de la Hacienda Pública. Considerando que el objetivo está encaminado a garantizar con eficiencia y eficacia una correcta disciplina financiera en el uso de los recursos presupuestados, se analizarán estos dos conceptos.

El concepto de eficiencia es bastante coincidente en la mayoría de los estudiosos del tema como el mayor uso económico de los recursos limitados, es sinónimo de no desperdiciar recursos, de hacer máximo el bienestar de los individuos o colectividades con el mínimo de gastos, mientras que la eficacia se entiende como el logro del objetivo propuesto. El grado de eficacia obtenido puede medirse por el % en el que se ha conseguido un objetivo. La dificultad en el análisis de la eficacia radica en contar con una definición adecuada del objetivo para poder medir el grado en que se ha logrado. La definición de las razones de eficacia es más sencilla cuando se aplica una presupuestación por programas, estratégica o por objetivo; pero cuando se basa en una presupuestación por políticas es mucho más compleja, ya que no están definidos de forma concreta los objetivos a evaluar. No obstante, es indispensable realizar los análisis de eficacia dentro del gasto presupuestado, ya que lo importante no es en que se gasta, sino el efecto social de cada peso gastado, teniendo presente



que un criterio más económico y racional en el análisis de la eficacia es asumir el mismo con un enfoque costo - beneficio, donde se establezca la interrelación entre el impacto social y el crecimiento del gasto presupuestado.

1.2- La presupuestación como elemento de la Hacienda Pública.

El presupuesto del Estado se ha definido de formas muy variadas. Una definición bastante completa la da el hacendista Neumark al plantear: "El Presupuesto- un resumen sistemático y cifrado, confeccionado en períodos regulares, de las previsiones de gastos- en principio obligatorios para el poder ejecutivo y de las estimaciones de ingresos previstas para cubrir dichos gastos" . En la ley de la Administración Financiera se define que en el presupuesto del Estado se consignará el estimado de los recursos financieros y de los gastos previstos por el Estado para el año presupuestario destinados al desarrollo económico-social y al incremento del bienestar material. Tradicionalmente el presupuesto ha sido un presupuesto de medios, que muestra como el sector público gasta y en que lo hace. En las etapas iniciales de la elaboración del presupuesto público la clasificación de los gastos tenía una presentación administrativa. Con posterioridad, esta planificación ha ido completándose con otras que han contribuido a enriquecer la información disponible sobre el uso de los medios puestos a disposición del Sector Público. Entre estas se destacan la clasificación económica y la clasificación funcional y de programas, con las que se pretende definir la naturaleza económica de los gastos realizados y la finalidad perseguida por los mismos.



Las clasificaciones funcionales y de programas tienen por finalidad presentar de forma breve y expresiva, la cuantía de recursos destinados a los principales propósitos u objetivos perseguidos. Por Programas este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

El presupuesto tradicional es una fórmula satisfactoria para el control de un Sector Público Pequeño al que se asignan tareas bien definidas. A medida que las tareas asumidas por el Sector Público aumentan en peso cuantitativo y en complejidad, la no utilización de criterios racionales tiende a introducir rigidez en las partidas presupuestaria y el incrementalismo presupuestario, entendiéndose éste como la aceptación de los gastos realizados en el año actual como base, prestándose atención tan sólo a los incrementos para el año siguiente. Esta situación caracteriza los presupuestos cubanos de las décadas del 80 y del 90, siendo evidente que el presupuesto de medios o tradicional no es la fórmula idónea para responder a las demandas sociales y económicas distintas y crecientes en un contexto de escasez de recursos ya que no tiene en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar.

Convertir el presupuesto en un instrumento de asignación eficiente de recursos requiere que este se elabore como un presupuesto por programas u objetivos persigue la eficacia mediante el análisis y la evaluación continua de los programas públicos. De ahí que sean cuestiones claves la definición de objetivos de acuerdo con las necesidades que se desean atender, la



expresión de los objetivos en términos de indicadores y el desarrollo de medidas de costos y resultados.

El presupuesto por programas es un instrumento de racionalización del gasto que facilita la dirección estratégica de la actividad pública, enlazando el presupuesto anual con la planificación estratégica, siendo necesario contar con la información contable adecuada, el personal calificado, los objetivos y tareas bien definidas, la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos y el desarrollo de una planificación estratégica por objetivos. Por lo cual, en el contexto actual de la economía cubana se hace algo difícil transitar de forma inmediata a estos instrumentos de presupuestación pública siendo necesario crear las bases para introducir en una primera etapa los presupuestos por objetivos, donde desempeña un papel importante la preparación de la mentalidad de los gerentes gubernamentales y de las entidades hacia los análisis de eficiencia y eficacia.

1.3 Principios, características y ventajas del presupuesto.

Los Principios del Presupuesto

Los principios o reglas que norman la actividad financiera constituyen pautas que deben ser vistas de manera flexible adecuándolos al pensamiento económico y 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.

1. Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste -el presupuesto- debe tener el contenido y la forma de la programación.

a. Contenido: Establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática.

b. Forma: Se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

Respecto a la forma, mediante este principio se sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación. Es decir, que deben expresarse claramente los objetivos concretos adoptados y el conjunto de acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, los recursos humanos, materiales y otros servicios que demanden dichas acciones y para cuya movilización se requieren determinados recursos monetarios, aspecto este último que determina los créditos presupuestarios necesarios.



2. Integralidad: El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:

- a. Un instrumento del sistema de planificación;
- b. El reflejo de una política presupuestaria única;
- c. Un proceso debidamente vertebrado; y
- d. Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

3. Universalidad: Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

4. Exclusividad: En cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas.



5. Unidad: Este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuestos de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un sólo método y expresándose uniformemente.

6. Acuciosidad: Para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario:

a. Profundidad, sistema y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras.

b. Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación del nivel de cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones.

En otras palabras, este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad.



7. Claridad: Este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

8. Especificación: Este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

La especificación significa no sólo la distinción del objetivo del gasto o la fuente del ingreso, sino además la ubicación de aquellos y a veces de éstos, dentro de las instituciones, a nivel global de las distintas categorías presupuestarias, y, en no contados casos, según una distribución especial. También es indispensable una correcta distinción entre tales niveles o categorías de programación del gasto.

9. Periodicidad: Este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país, y, por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.

A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un período presupuestario que no sea tan amplio que



imposibilite la previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas.

La solución adoptada, en la mayoría de los países es la de considerar al período presupuestario de duración anual.

10. Continuidad: Se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera preconizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros.

De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.

Esta norma postula que todas las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

11. Flexibilidad: A través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.

Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.



En resumen, la flexibilidad tiende al cumplimiento esencial del presupuesto, aunque para ello deban modificarse sus detalles.

12. Equilibrio: Este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aún cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

Principales características del presupuesto.

- Permite cuantificar entradas y salidas y, por ende, evaluar si lo ingresado y gastado o consumido se mantiene dentro de los niveles planificados.
- Obliga a establecer políticas y objetivos de manera clara y precisa.
- Conlleva al auto análisis de la organización y a la evaluación de sus resultados integralmente y por áreas.
- Contribuye a optimizar la utilización de los recursos limitados.
- Ayuda a definir e individualizar la responsabilidad.



Como los presupuestos constituyen un instrumento importante de la mayor parte de los sistemas de control, cuando se administra con inteligencia, los mismos constan de las ventajas siguientes:

- Obligan a la planeación de las actividades.
- Proporcionan criterios de desempeño.
- Fomentan la comunicación y la coordinación.
- Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Ayuda a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

1.4 Uso e importancia del presupuesto

Los presupuestos constituyen una de las herramientas básicas para el planeamiento y control de las operaciones en correspondencia a un objetivo preestablecido. Debe ser entendido como un criterio rector para la acción: ordenador y descriptivo.

En el presupuesto se encuentra implícita la necesidad de establecer o definir prioridades, que no significan o representan los únicos objetivos para cada período o etapa de la empresa en particular.



El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

El presupuesto indica cuanto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades, obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantear los planes de acción. Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuando necesitaras ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades. Constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuanto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancia. Además que permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problema.



1.5 Fases del proceso presupuestario.

El proceso presupuestario constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica – financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases.

- 1-Elaboración
- 2- Aprobación.
- 3- Ejecución
- 4- Control

- **Fase de elaboración**

- 1- Se analiza la ejecución de los gastos por actividad, epígrafes, partidas y grupos presupuestarios, comparando con años anteriores al planificado.
- 2- Entrega a las áreas del comportamiento de sus gastos por los diferentes conceptos según lo planificado para su proyección en los modelos elaborados, para la recolección de la información.
- 3- Al recibirse por el centro la notificación del presupuesto se procede a efectuar los ajustes correspondientes según las cifras definitivamente aprobadas distribuyendo por actividad, epígrafes y partidas.



- **Fase de aprobación.**

Para su aprobación el mismo se presenta al Consejo de Dirección y posteriormente, a las autoridades correspondientes del MES que luego conformará el del organismo, para su presentación y aprobación definitiva por los órganos correspondientes.

Al ser aprobado el presupuesto, los gastos constituyen límites máximos, por lo que no se pueden comprometer o devengarse gastos superiores a los aprobados.

- **Fase de ejecución.**

Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada.

La ejecución del gasto está estrechamente vinculado con la tesorería, por cuanto es esta la que realiza el pago una vez comprometido y se ha dado la orden de acometer el pago. Esta etapa se relaciona o vincula así mismo con el sistema de contabilidad presupuestada, la misma está encargada de registrar el gasto, desde el mismo momento de contraído el compromiso.



- **Fase de control.**

Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias.

Esta etapa es de vital importancia, ya que a través de un adecuado y oportuno control, se garantizará la correspondencia entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos, es decir su aplicación a propósitos diferentes a los que fueron planificados.

El control se debe realizar antes, (fase de elaboración se acotan los recursos en función de las metas y objetivos de la institución), durante el proceso de ejecución (se realiza de forma automatizada) y una vez concluido el ejercicio, es decir el control está presente en todas las etapas del proceso.

En la etapa de ejecución y control puede ser ejercido por el personal externo a través de auditorías del gasto público. La estrecha relación entre la etapa de ejecución y control, queda determinada porque el control debe efectuarse desde el mismo instante en que comienza a ejecutarse el presupuesto.

El rol principal en esta etapa del proceso les corresponde a las autoridades de la universidad que deben ejercerlo sistemáticamente, desde el momento de contraer el gasto.



1.6 Programación del gasto.

Dentro de la Administración Financiera un proceso importante lo constituye la programación del gasto, el cual se realiza en periodo de más corto plazo (trimestral o mensual)

Esta programación permitirá:

- Vincular las necesidades de recursos financieros con los recursos materiales y de personal.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas trazados para cada etapa y el empleo adecuado de los recursos financieros.
- Rectificar cualquier error en la planificación presupuestaria en plazos más cortos, lo que permitirá una administración eficiente dentro del ciclo del presupuesto.

La programación debe considerar, los gastos que se prevén, las nuevas prioridades que deben realizarse, a partir de los niveles de actividad. Durante este proceso de programación se materializa el vínculo entre presupuesto y plan de la economía.

La programación presupuestaria significa no sólo calcular los requerimientos de los recursos financieros en un período, sino calcular estos requerimientos en función de indicadores físicos (nivel de actividad). En la universidad se



precisa conocer: la matrícula de estudiantes, cantidad de personal, tanto docente como de apoyo, los salarios que devengan estos, la organización del curso (durante el período vacacional disminuye el gasto), entre otros indicadores, que contribuyan a realizar una programación lo más cercana posible a la realidad y que permita identificar por sus resultados, e interpretar desde el punto de vista financiero todos los elementos que conforman el proceso.

La programación se constituye en uno de los elementos imprescindible de evaluación y control de la ejecución del presupuesto.



CAPITULO II: Metodología de elaboración, ejecución y control del presupuesto en el ISMMM.

2.1. Valoración actual del proceso presupuestario en el ISMMM.

En el proceso de elaboración del presupuesto en el ISMMM se han presentado en diferentes etapas; deficiencias que se han manifestado en presupuestos sobrevalorados que al final del ejercicio fiscal se expresa en inejecuciones significativas, así como falta de recursos financieros para cubrir gastos de determinadas partidas del presupuesto que han motivado la solicitud de modificación del mismo. Entre las deficiencias más significativas que la elaboración del presupuesto ha presentado lo constituye el no tomarse en cuenta el sistema de planes, no lográndose por este motivo la concordancia entre lo que se planifica por un lado y lo que se presupuesta por otro, por lo que no se asegura el financiamiento de los planes.

La utilización del método tradicional de elaboración del presupuesto que se basa en el incremento del mismo sobre el gasto ejecutado en el año anterior no permitía medir la eficiencia y la eficacia en el uso del presupuesto, incrementado el gasto sin ninguna fundamentación económica así como la ausencia de una metodología de elaboración y ejecución del presupuesto adaptada a las condiciones y características del ISMMM.

Es por ello que nuestra propuesta de perfeccionamiento se basa en la introducción del método Presupuesto Base Cero y se enmarca en el perfeccionamiento de la Gestión Económico Financiera del ISMMM y en particular de su sistema de Administración Financiera.



2.2 El perfeccionamiento del proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto en el ISMMM.

Con el perfeccionamiento del proceso presupuestario, se proponen las vías que permitan alcanzar una administración eficiente y eficaz, para garantizar el aseguramiento de los recursos que demandan las alternativas de estrategias y acciones para el logro de los objetivos y demás procesos sustantivos que se acometen en la Universidad.

Sin embargo, las exigencias y el nivel de actividad del ISMMM actualmente, no se corresponden con la disponibilidad de recursos, por lo que se impone:

- Elevar la efectividad y eficiencia en el proceso de perfeccionamiento del proceso presupuestario; es decir, la utilización óptima de los recursos escasos y el logro de los objetivos en el proceso docente-educativo.
- Lograr del presupuesto un verdadero instrumento de planificación, así como un instrumento del control del logro de los objetivos.
- La integración con el entorno

El MES ha perfeccionado en los últimos años su actividad económica y en específico la presupuestaria; hasta la fecha se han aplicado las técnicas del proceso de presupuestación Base Cero y por Programas.



El presupuesto Base Cero es un método de presupuestación que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos. En el cual deben ser justificados todos los gastos para cada nuevo período.

Consiste en identificar actividades organizacionales y clasificarlas mediante análisis y evaluación del costo beneficio.

2.3 Ventajas del presupuesto Base Cero.

El método de presupuestación Base Cero, Proporciona grandes oportunidades a la alta gerencia, puesto que contando con esta herramienta de operación, tiene la oportunidad de compenetrarse mejor en el funcionamiento de la entidad en su conjunto, de utilizar más información para evaluar, tomar decisiones, asignar y aprovechar los recursos de una manera más efectiva..

Por lo que podemos decir que el presupuesto Base Cero consta de las ventajas siguientes:

- Favorece la eficiente ubicación de fondos, con base en necesidades y beneficios para la organización.
- Evita que los costos salgan de control.
- Permite a los administradores encontrar caminos costo-efectivos para mejorar sus operaciones.



- Incrementa la motivación del personal staff al brindarle mayor iniciativa y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Incrementa la comunicación y la coordinación dentro de la organización.
- Identifica y elimina operaciones obsoletas o innecesarias.
- Consolida la base de información y control.
- Destierra la práctica, bastante usual, de inflar los presupuestos pensando que luego serán recortados, cubriendo así a los administrativos.

Una de las vías para planificar, administrar, ejecutar y controlar el uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios es mediante la proyección de acuerdo a los objetivos del presupuesto Base Cero, teniendo en cuenta las principales características de esta práctica que centra la atención en el capital necesario para los programas, en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior. Esto solo se hará para referenciar uno con respecto a otro, pues puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.



El presupuesto Base Cero como método demanda la justificación del financiamiento solicitado de forma integral y en detalle, brindando los elementos necesarios que garantizan comprobar porque se debe gastar, ayudando a la toma de decisiones y a la asignación de recursos.

El nivel de actividad constituye un elemento indispensable de la planificación, el mismo tiene diferentes incidencias en magnitud sobre la planta física (capacidades) y los gastos corrientes (presupuesto). Utilizándose en el cálculo de los gastos aplicando el método de gasto unitario.

El cálculo de los gastos al efectuarse sobre la base del nivel de actividad garantiza que el presupuesto proyectado de respuesta a las necesidades materiales y financieras para el año que se proyecta.

Calculo del nivel de Actividad

El nivel de actividad lo determina la matrícula promedio equivalente. Para el cálculo de la misma se parte en primer lugar de la determinación de la matrícula promedio, para cada tipo de curso, empleando la fórmula siguiente:

Mat. Promedio =

$$\left(\frac{\text{Matrícula real del curso que termina } * (8) + \text{Matrícula Planificada para el curso escolar que se inicia } * (4)}{12} \right) - \text{Bajas} * \text{Índice de Bajas}$$



Mat. Promedio Equivalente = Mat. Promedio * Factor de equivalencia

Factor de Equivalencia:

- Diurno..... 1.00
- CPT..... 0.50
- Continuidad de Estudios..... 0.50
- SUM..... 0.50
- Educación a Distancia..... 0.25

2.4 Proceso de elaboración del Presupuesto.

En el proceso de elaboración del presupuesto se combinarán las técnicas del presupuesto Base Cero y por programas realizando la desagregación por área de responsabilidad. Este no se basa en series históricas, sino en las proyecciones previstas para el año que se planifica.

La contabilización en el centro al regirse por el principio del Registro del Gasto por Actividad; el proceso de presupuestación adopta el mismo principio. De manera tal que garantice la veracidad de los gastos pronosticados y ejecución del presupuesto.

La necesidad de conocer cuanto se gasta en la formación de los profesionales de la Educación Superior, el gasto por estudiante, el costo en un proceso de apoyo a la actividad fundamental, incluso cuanto se gasta en cada actividad que se desarrolla; y así medir con mayor eficiencia el uso de los recursos. Por lo que la proyección de los gastos al igual que su proceso



de registro y control se debe hacer por actividades (Fundamentales y de Apoyo). Así como por epígrafes y partidas.

Se tienen en cuenta las siguientes actividades:

Las actividades fundamentales son:

- Docencia (pregrado, postgrado y universalización)
- Investigación
- Extensión Universitaria

Las actividades de apoyo son:

- Administración (gastos de oficina y otros)
- Alimentación
- Becas
- Mantenimiento y Reparaciones.
- Transportación
- Servicios Internos
- Relaciones Internacionales
- Otras Actividades

El proceso de elaboración a partir de actividades o programas se basa primeramente en actividades fundamentales como; Docencia, Investigación y Extensión Universitaria.



2.4.1 Proyección del programa de la actividad docente.

La docencia es una actividad que está relacionada con los estudiantes, se utilizan varios modelos para la captación de la información, en dicha actividad relacionados con los salarios del personal docente, y vinculado a la docencia. (Ver anexos 1, 2, 3).

Estos modelos pretenden proyectar los gastos presupuestarios para el Personal Docente considerando el año en que se planifica.

La proyección de los gastos de salario de los profesores (Anexo 1) se realizará acorde a las categorías docentes de cada uno, teniendo presente la antigüedad:

<u>Años de servicios</u>	<u>cuantías</u>	<u>Importe Acumulado</u>
2	\$20.00	\$20.00
6	20.00	40.00
11	20.00	60.00
16	20.00	80.00
21	20.00	100.00
26	10.00	110.00
30	10.00	120.00

Según Resolución 198-06 a partir de 30 años de servicios prestados en la docencia, cada dos años corresponde un incremento de 10 pesos.



En cada columna se refiere en el borde superior a los conceptos en correspondencia con las categorías, las filas, el total de profesores que incluye tanto docentes a tiempo completo como parcial, la escala salarial según la resolución 198 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

En la columna que se refiere a Maestría, le corresponde la multiplicación del pago por este concepto que es de \$80.00; por el total de profesores y no docente con ese grado científico. En Doctor es el pago de 150.00 pesos por el total de docentes y no docentes con esa categoría. En Resolución 198 se informan todos los incrementos establecidos en dicha resolución, así como la asignación por cargos. Y por último la suma de todos estos conceptos constituye el total de salario.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas corresponde a los conceptos mencionados en correspondencia con el total de docentes y los importes que se devengan.

2.4.2 Personal Docente en la Universalización. (ANEXO 2)

Este modelo hace referencia al salario de todo el proceso de universalización, se debe realizar la desagregación de todas las Sedes Universitarias Municipales (SUM).



Explicación de las columnas:

En la columna uno hace referencia a la categoría de los docentes, en la dos al número de filas, en la tres al total de profesores por cada una de las categorías, luego en la cuarta el total de horas de clases al mes, la que se multiplica por la tarifa horaria p/h en la quinta, y el total se refleja en la columna seis, que es el saldo mensual (multiplicación de la columna cuatro por la cinco). En la columna siete corresponde el total anual, en la ocho Resolución 198/06, que incluye lo referido en la mencionada resolución donde los maestros y profesores del Ministerio de Educación (MINED) y profesores del Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER), vinculados a la docencia en las Sedes Universitarias Municipales (SUM) como profesores a tiempo parcial, reciben un pago adicional mensual, según (MTSS, 2006) "la categoría docente en la cuantía siguiente;

Profesor Titulares: 150.00

Profesor Auxiliar: 125.00

Profesor Asistente: 100.00

Profesor Instructor: 75.00

Y la columna nueve: Total de salario SUM de la actividad docente, que es la suma de las comunas siete más ocho".

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume los conceptos de las columnas en correspondencia con el total de docentes y los importes que se devengan.



2.4.3 Personal vinculado a la Docencia (ANEXO 3)

Es el personal que no es de la docencia, pero que se encuentra vinculado en otras actividades a la docencia.

Explicación de las columnas:

En la columna uno se refleja los grupos, de los cuales el Organismo Central (UPS), se rige a partir del tercero, en la columna dos hace referencia a la escala salarial. En la tercera columna se incluye el importe de operarios que sería el total por cada salario escala, en la cuarta columna el importe del total de trabajadores de servicios, que es la multiplicación del total de trabajadores de cada grupo por el salario escala, en la quinta columna, sexta y séptima ídem, en la columna ocho Resolución 198/06 se tiene en cuenta todos los incrementos, en el caso de las UCT, se deben dirigir a la Resolución 201/06 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), y revisar la sección Decimosegundo: Mantener los pagos adicionales, en dicha columna se debe contemplar a los trabajadores de las categorías de operarios, trabajadores administrativos y se servicios los pagos adicionales de 20.00 pesos entre otros elementos de suma importancia, en la columna nueve se muestra el total de trabajadores por cada grupo. Y en la columna diez total salario, es la suma de los importes de las columnas 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume los conceptos de las columnas en correspondencia con el total de trabajadores, y los importes que se devengan por cada grupo escala.



2.4.4 Proyección del Estipendio Estudiantil y Otros. (Anexo 4)

La proyección del estipendio estudiantil, gasto concebido en Transferencias Corrientes, se considera un gasto dentro del programa de la actividad docente, en este modelo incluye estudiantes del curso Diurno, tanto nacionales como extranjeros, incluidas los de la orden 18, Alumnos ayudantes, préstamos, así como otros.

Explicación de las columnas:

La primera columna se corresponde con cada tipo de estudiante, atendiendo al año que cursa, su nacionalidad y otros elementos explicados anteriormente. La segunda muestra el número de filas, en la tercera se relaciona el pago mensual por estudiantes aprobados por la Resolución 15 del 2008 del MES. En la cuarta columna aparece la matrícula de estudiantes desde Enero hasta Agosto del año proyectado, en la quinta el importe desde Enero hasta Agosto. En la sexta la matrícula de estudiantes de Septiembre a Diciembre correspondiente al año proyectado, pero a otro curso escolar, en la séptima el importe de Septiembre a Diciembre y en la última; columna ocho, refleja el importe total.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume las cantidades e importes por columnas correspondientes al total de estudiantes por los cuales se devengan recursos presupuestarios.



2.4.5 Proyección del estipendio del Curso Superación Integral para Jóvenes. (ANEXO 5)

Este estipendio comenzó recientemente, el cual debe proyectarse por la partida; Estipendios estudiantiles.

Explicación de las columnas:

En la columna uno (Sede Universitaria Municipal) se relaciona el nombre de cada una de las SUM, en la columna dos se hará referencia al número de fila, en la tercera muestra el pago mensual que es fijo por un monto de 150.00 por estudiantes. En la cuarta la matrícula de estudiantes de Enero a Agosto por cada sede universitaria, en la quinta el importe de Enero a Agosto, la sexta muestra la matrícula de estudiantes de Septiembre a Diciembre, y en la séptima el importe. En la octava se refleja el total del importe, que no es más que la suma de la columna cinco y siete.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume las cantidades e importes por columnas en correspondencia con el total de estudiantes de cada una de las SUM por los cuales se erogan recursos del presupuesto.

2.4.6 Proyección de Gastos de Bienes y Servicios de la Docencia (Anexo 6).

La proyección de los Gastos de Bienes y Servicios para cada una de las facultades que intervienen en la actividad de la docencia, permite que la base elabore su propio presupuesto, en este caso las facultades.



Explicación de las columnas:

En la columna uno se refiere a las filas, la dos a cada una de las facultades pertenecientes a la universidad que proyectará gastos para la actividad docente. En las columnas tres, cuatro, cinco y seis, se relaciona los epígrafes correspondientes con la actividad docente. Existen otros epígrafes, como Viáticos que los gastos de dicho epígrafe de las facultades serán cargados a la actividad de relaciones Internacionales. Y la columna siete: total docencia, es la suma de las columnas referentes a los epígrafes del presupuesto.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume las facultades e importes por columnas correspondientes a los gastos docentes por los cuales se devengan recursos presupuestarios.

2.4.7 Materiales para la Enseñanza (Anexos 7 y 8)

La metodología establece como grupos normados de la actividad de pregrado y posgrado y como epígrafe el correspondiente a Materiales de Enseñanza, por lo que es imprescindible para la elaboración del presupuesto el cálculo de las normas de este epígrafe. Esta norma incluye los modelos Materiales de Enseñanza para profesores y Materiales de Enseñanza para estudiantes. Por lo que comprende dos modelos.

Tanto para el modelo de estudiantes como de profesores la columna 1 se corresponden con # de filas, las 2 y 3 el concepto de materiales y unidad de medida respectivamente.



En el modelo de Materiales de Enseñanza para profesores la cuarta columna muestra el número de profesores, en la quinta aparece la norma de entrega, la sexta relaciona el precio y la séptima columna refleja el importe total, que es la multiplicación de las columnas 4, 5 y 6.

En el modelo de Materiales de Enseñanza para estudiantes la columna 4 muestra la matrícula desde Enero hasta Agosto, la columna 5 y 9 relaciona la Norma de entrega, la Columna 6 y 10 el precio, la séptima el importe correspondiente desde Enero hasta Agosto: es la multiplicación de las columnas 4,5 y 6; en la octava aparece la matrícula desde Septiembre hasta Diciembre, la columna 11 es el importe correspondiente desde Septiembre hasta Diciembre, que es la multiplicación de las columnas 8, 9 y 10, y la columna 12 muestra el importe total, es la suma de la columna 7 y 11.

En ambos modelos cada una de las filas se corresponde con el importe de las columnas. En las filas 7 y 9 aparece el concepto otros que incluyen otros materiales no contemplados anteriormente, pero que deben ser reflejados con el nombre del material que se añade.

2.4.8 Proyección del programa de la actividad Extensión Universitaria. (Anexo 9)

La proyección de la extensión Universitaria estará en correspondencia con la línea de trabajo de la UJC, FEU y el Consejo de Dirección de cada CES, para lo cual la proyección de los gastos de esta actividad se recogerá en el modelo correspondiente.



Los gastos correspondientes a la Extensión Universitaria, que contenga transporte u otra actividad serán contemplados en las actividades de apoyo correspondientes.

Explicación de las columnas:

La primera columna se corresponde con la explicación de las actividades o eventos, la segunda con el número de fila, en la tercera, cuarta y quinta se reflejan los epígrafes y partidas correspondientes a la actividad de la extensión universitaria. En la sexta, Otros: no específica que epígrafe, por si existe algún otro no mencionado anteriormente. Y en la séptima columna aparece el total de los gastos, es la suma de las columnas tres, cuatro, cinco y seis.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume las actividades o eventos con los importes por columnas. En la fila correspondiente a Festivales culturales se tiene en cuenta los festivales de artistas aficionados, así como en la fila correspondiente a Juegos Deportivos se refiere a los juegos interaños e interfacultades, así como otras actividades deportivas. En otras actividades se debe especificar que tipo de actividad relacionada con la extensión universitaria se va a realizar.



2.4.9 Proyección del programa de la actividad de Administración. (Anexo.10)

La actividad de la administración incluye el conjunto de gastos asociados a las actividades centrales de cada entidad. En las universidades se refiere a las áreas del rectorado, que involucra desde la oficina del rector, además de asesores, Vicerrectorías, Direcciones entre otros que involucran gastos centrales.

Este modelo debe ser desagregado en sus columnas por las distintas áreas incluyendo un importe final. Cada una de las filas se corresponde con los diferentes epígrafes y partidas del clasificador por objeto de gastos.

2.4.10 Proyección del Programa de la Alimentación. (Anexo 12)

La actividad de Alimentación refleja un programa integral de gastos, resumido como un grupo normado, que abarca comedores, cafeterías etc. En este modelo se debe tener en cuenta los comensales, y se debe determinar el costo de la ración, lo que permite que se pueda determinar mucho mejor el gasto unitario referido a este programa.

Es de carácter obligatorio el Cálculo de la Norma Unitaria de Gastos de alimentos a partir del nivel de actividad.

Explicación de las columnas:

La primera columna corresponde al epígrafe o partida del gasto, la segunda columna al concepto y la tercera al total, en esta última se debe proyectar el gasto total, luego de haberse multiplicado el nivel de actividad por el gasto unitario.



Explicación de las filas:

El concepto de cada una de las filas correspondientes a gastos presupuestarios, por epígrafes y partidas, se encuentra expuesto en el clasificador por objeto de gastos vigentes en la actualidad.

2.4.11 Proyección del programa de la actividad de Becas. (Anexo 13)

La actividad de Becas resume el conjunto de gastos de las residencias estudiantiles, que en algunos casos incluye alimentación. La proyección del presupuesto de Becas debe ser elaborada por la Dirección de Residencias Estudiantiles de la entidad, y en su carencia de quien atienda esta área, conjuntamente con la Dirección de Economía quien elabora el presupuesto de la entidad.

Explicación de las columnas:

La primera columna se corresponde con los epígrafes y partidas, la segunda con los conceptos correspondientes al clasificador por objeto de gastos asociados a la actividad de Becas, La tercera columna muestra los gastos para la residencia de estudiantes nacionales, y la cuarta de extranjeros. La quinta columna muestra los gastos asociados al comedor estudiantil. En la sexta aparece el concepto Otros que involucra otra actividad asociada a Becas y la séptima columna el total de Becas.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas corresponde con los conceptos de gastos e importes de las columnas correspondientes a la actividad de Becas.



2.4.12 Modelo del Programa de la Actividad de Mantenimiento y Reparaciones (Anexo 18).

La actividad de mantenimientos y reparaciones agrupa no solo los edificios, sino también equipos y otros. En el modelo se centra la actividad de todas las áreas relacionadas a este concepto.

Explicación de las columnas:

La primera columna muestra el número de epígrafe o partida, la segunda hace referencia a las partidas pertenecientes a Mantenimientos y Reparaciones Corrientes, excepto mantenimientos de vehículos que será considerado en la actividad de transporte. La tercera columna se corresponde con el número de fila, la cuarta con los mantenimientos y reparaciones que se van a realizar en el primer semestre del año y etapa final del curso escolar, la quinta con los proyectados para el segundo período del año de Septiembre a Diciembre. Así como la sexta sería el total del año a proyectar; que es la suma de las columnas cuatro y cinco.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas resume los tipos de mantenimientos y reparaciones corrientes a realizar, con los importes correspondientes por columnas.

En el código 02.10 Otros Consumos Materiales se relacionan los códigos específicos Útiles y Materiales Eléctricos y Útiles y Herramientas; así como el correspondiente a otros materiales no especificados como son: cemento, cabillas, bloques, etc. que serán presentados nominalizadamente hasta



donde sea posible realizarlo, utilizando el concepto "otros" para aquellos no nominalizados.

El modelo va firmado por quien lo elabora, lo aprueba y se consigna la fecha de su confección.

2.4.13 Proyección del Programa de la Actividad de Transportación. (Anexo 14).

Esta actividad comprende los gastos que se proyectan por los equipos de transporte, además del transporte de personal, de carga y vehículos menores, así como por los talleres que brindan servicios de reparación y mantenimiento.

Explicación de las columnas:

La primera columna muestra los epígrafes y partidas, en la segunda aparece el concepto del gasto relacionado con la actividad de la transportación. En la tercera columna se encuentra el número de fila, la cuarta Transporte Obrero, que es todo lo relacionado con el transporte obrero estudiantil, incluye mantenimiento, reparaciones, compra de materiales para la actividad entre otros, la quinta transporte de carga, relacionado con carros pesados que contribuyen a la actividad, la columna seis: transporte ligero, está relacionado con los autos pequeños como el de los directivos, así como otros vinculados a los CES. Y la columna siete muestra el total de transporte que es la sumatoria de las columnas cuatro, cinco y seis.



Explicación de las filas:

Cada una de las filas se corresponde a los conceptos de la actividad de transporte, correspondiente con el importe de las columnas.

En el código 02.09.02 Mantenimiento y Reparaciones Corrientes de Vehículos se considera el importe de los mantenimientos y reparaciones que realizan empresas especializadas consignándose estos importes en las columnas:

En el código 02.10 Otros Consumos Materiales se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los "Útiles y Herramientas", "Cámaras y Neumáticos" "Acumuladores" "Piezas de Repuesto Parque Automotor", corresponden a indicadores específicos cuyos valores de ejecución, estimado y proyección se sitúan en cada una de las columnas habilitadas al efecto.
- Se incluye un código para recoger aquellos otros materiales (de forma general) que no han sido especificados anteriormente.
- El código 02.12 Servicios Contratados a Privados recoge la información correspondiente a servicios prestados por este sector.



- El código 02.13 Otros Servicios Contratados (Estatal) recoge la información correspondiente a servicios prestados por el sector estatal.
- El código 02.15 Impuestos y Tasas se considera el Impuesto sobre el Transporte Terrestre y el gasto correspondiente a los Sellos del Timbre (Impuesto sobre Documentos), gastos inherentes a la actividad del transporte.

2.4.14 Proyección del Programa de la Actividad de Servicios Internos (Anexo 17).

En esta actividad se proyectan los gastos referentes Servicios Generales; para obtener del Departamento de Servicios Internos la información necesaria que permita realizar el cálculo del importe a planificar de los indicadores seleccionados, analizaremos el modelo de proyección del presupuesto de la actividad de Servicios Internos (Anexo 17)

Este modelo se llena por el área informante tomando como base la información primaria que posea y localizando otras a través de la Dirección de Economía u otra requerida.

Al modelo elaborado se adjunta la argumentación correspondiente que respalde con índices, cálculos y/o datos físicos la información brindada.



El código Otros Consumos Materiales incluye indicadores específicos, así como el correspondiente a "Otros no Especificados" donde de forma general se relacionan otros materiales, que sea necesaria su utilización.

En el indicador Servicios Contratados a Privados se incluye el correspondiente a Servicios Comunales donde se considera el "alquiler del carretón para botar basura". De requerirse otros servicios se consideran, de forma individual en el código "Otros no Especificados"

El código Otros Servicios Contratados recoge los gastos de agua del centro y el teléfono del departamento. De requerirse otros servicios se consideran de forma individual en el código "Otros no Especificados".

El modelo se firma por quien lo elabora y el que lo autoriza, consignando la fecha de confección.

2.4.15 Modelo PAP-1 Cálculo del Anteproyecto del Presupuesto. (Anexo 19)

La elaboración del Anteproyecto del Presupuesto del Estado, es la formulación necesaria de los tipos de gastos con los cuales se pretende lograr una previsión acertada de los recursos que se destinan para cumplir los objetivos estratégicos del ISMM del MES

El modelo PAP-1 se presenta al Ministerio de Educación Superior (MES), con la apertura de indicadores solicitados. Además debe presentar una fundamentación teórica previa por los epígrafes que no hayan sido



mostrados en los modelos anteriores, correspondientes a las actividades fundamentales y eventuales de los programas antes vistos. El modelo se encuentra totalmente desagregado en **(Anexo 20)**.

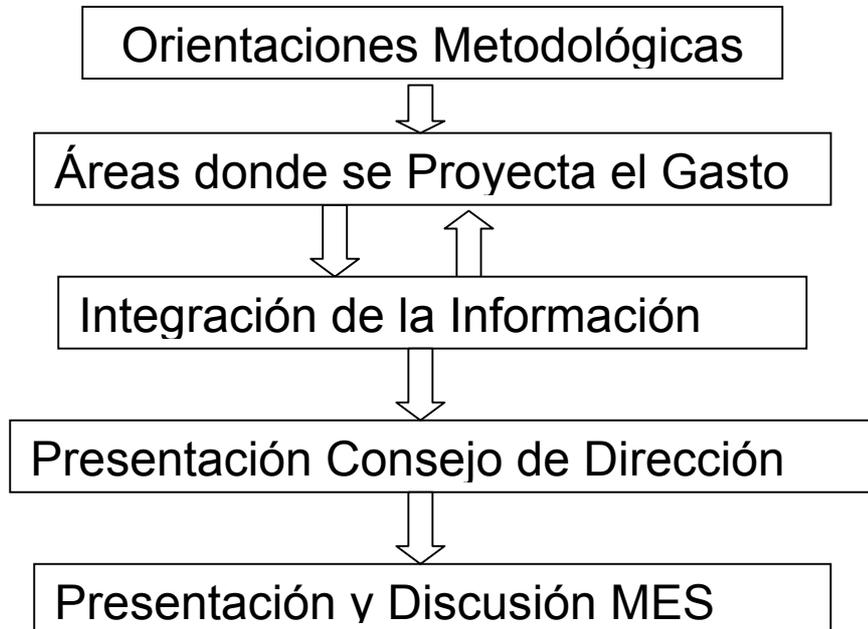
Este es un modelo de captación de información primaria por las unidades presupuestadas en el contexto del soporte computacional de la metodología, que suministra información al modelo PAP - 3 Anteproyecto de Presupuesto de la Actividad Presupuestada que realiza el Organismo Central.

Este modelo es general, solamente contiene los incisos, no presenta los epígrafes y partidas, pues es un modelo único, pero todos los años con nuevas variaciones aparecen nuevas aperturas lo cual posibilita que sea agregable y desagregable. Tampoco presenta las ramas correspondientes.

En el caso de los grupos normados para llenar la fila 22, inciso 2, así como las filas 28, 38 y 39 que se corresponden con los epígrafes normados, las cifras a utilizar serán el resultado de la multiplicación de las normas unitarias propuestas en la columna correspondiente del Modelo PAPNU (Anexo 11), por los niveles de actividad que se proponen para el período.



Esquema de Ejecución del proceso de elaboración del presupuesto.



Una vez recibidas las orientaciones metodológicas del MES y analizadas por el departamento económico se informa y orienta a las áreas de las diferentes etapas por la cual transita el proceso y las indicaciones y directivas que para su elaboración emite el MES; conjuntamente con el modelo que le corresponda según la metodología anteriormente analizada. Se realizarán despachos con los directivos de cada área para evacuación de dudas durante el proceso de elaboración y se presentará al Consejo de Dirección. Una vez realizados los análisis y ajustes correspondientes; se presenta y discute con el Ministerio de Educación Superior. (MES).



La función a realizar por la Dirección de Economía estará basada en las siguientes acciones:

- Recibir y analizar con cada administrador de área el modelo correspondiente a fin de obtener la información necesaria para tomar decisiones lo más acertadas posible en la confección del anteproyecto.

Consolidar los indicadores informados en cada uno de los modelos presentados por las áreas y que servirán de base a la confección del anteproyecto del presupuesto.

Calcular y definir los importes a proyectar de los epígrafes y partidas que no fueron solicitados a las áreas, que son:

- Proyección de la Seguridad Social a Corto y Seguridad Social a Largo Plazo.
- Proyección del Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo.
- Compensación de Vehículos Vinculados.
- Servicios Bancarios y Recargos
- Primas de Seguros
- Depreciación de Activos Fijos Tangibles
- Amortización de Activos Fijos Intangibles
- Estipendios a Estudiantes



- Prestamos Estudiantiles

Confeccionar la primera versión del anteproyecto del presupuesto en base a toda la información recibida y procesada.

Presentar esta información al Consejo de Dirección con el propósito que después de realizados los análisis y reajustes correspondientes aprobar las cifras a presentar.

Confeccionar el modelo **PAP – 1 Cálculo del Anteproyecto de Presupuesto de las Unidades Presupuestadas** (Resolución 210/06 MFP) para su presentación al MES.

Una vez recibido el presupuesto aprobado del año, la Dirección de Economía confeccionará los siguientes modelos:

- Programación Mensual de Pagos.
- Desglose Trimestral de Gastos.
- Notificación del Presupuesto Aprobado a las áreas.

2.5 El control del presupuesto.

La etapa de control del presupuesto es la acción por medio la cual se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo. La acción controladora se



establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas.

Hacer un análisis de dicho presupuesto por áreas de responsabilidad permite medir el desempeño de cada centro de costo, puesto que todos son responsables del desempeño de la organización.

Para que el análisis sea efectivo la contabilización debe hacerse corresponder con la elaboración del presupuesto, es decir, registrar las operaciones contables en correspondencia con lo pronosticado que permita determinar los resultados presupuestarios y el control de dichos recursos. Así mismo facilitará medir el cumplimiento de los gastos planificado de cada área de responsabilidad. Por lo cual la contabilidad presupuestaria se realiza y analiza por actividades, epígrafes y partidas.

Cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que le correspondan. Una vez elaborados, aprobados y notificados los mismos; se deberá hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados. Revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario, modificarlas.

La información óptima para evaluar la calidad del desempeño actual consiste en la comparación con un presupuesto planeado con anterioridad.

Con el fin de notificar a las áreas las cifras que le fueron asignadas a ejecutar en base al Presupuesto Anual Aprobado al centro; se le hará llegar a cada



área el Modelo de Notificación del Presupuesto Aprobado (Anexo 16)

Este modelo se confecciona consignando los importes de los epígrafes y partidas que le fueron asignadas a las áreas para su ejecución durante el año planificado.

Explicación de las columnas

Columna 1: Relación de los epígrafes y partidas asignados a ejecutar durante todo el "año plan"

Columna 2: Refleja el importe total asignado a cada uno de los epígrafes y partidas a ejecutar durante todo el "año plan".

Columna 3, 4, 5,6: Refleja el importe asignado a ejecutar por epígrafes, y partidas, en cada uno de los trimestres.

Explicación de las filas:

Cada una de las filas responde al epígrafe y partida asignado, así como su importe proyectado, y fila total para reflejar el importe asignado para el año y para cada uno de los trimestres.

Se deberá ejercer un papel de control en la ejecución verificando el cumplimiento de los indicadores. Por lo que se deberá realizar un análisis de la eficiencia para medir el cumplimiento de lo pronosticado, ya sea por área de responsabilidad, por concepto de gasto o en general.



Donde:

El indicador de Eficiencia (IE): permite medir la eficiencia en la ejecución del presupuesto programado para cumplir los compromisos mensuales.

$$IE = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}} \times 100$$

Las cifras reales deben compararse con las pronosticadas a intervalos frecuente, para que las diferencias determinadas, se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente.

Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

En ocasiones la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo, si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección del presupuesto a nivel del centro.

La ejecución del Presupuesto Anual Aprobado debe ser objeto de un sistemático control y análisis, con el fin de garantizar que el mismo sea ejecutado tal y como fue proyectado, no sobrepasando los límites asignados



para cada uno de los rubros aprobados y cumpliendo las normas presupuestarias establecidas.

Para dar cumplimiento a este objetivo se requiere establecer un procedimiento de control, donde periódicamente se conozca cual es el nivel de cumplimiento del plan a fin de tomar las medidas correspondientes cuando en el mismo se presenten desviaciones presupuestarias.

Por lo expuesto anteriormente, y a fin de establecer un medio eficaz para complementar este objetivo se establece el modelo **Análisis Trimestral de la Ejecución del Presupuesto Anual Aprobado (Anexo 15)**. Trimestralmente, tomando como base el modelo Desglose Trimestral de Gastos y el resultado de los Submayores de las Cuentas de Ejecución del Presupuesto se anotarán en este modelo los importes correspondientes al trimestre objeto de análisis, determinándose los % de ejecución de cada uno de los epígrafes y partidas seleccionados.

Explicación de las columnas

Columna 1: Refleja los epígrafes y partidas que van a ser objeto de análisis.

Columna 2: Refleja el importe del plan aprobado para el trimestre analizando en cada uno de los Epígrafes y partidas relacionados con el modelo.



Columna 3: Refleja el importe ejecutado por cada uno de los epígrafes y partidas, en el trimestre analizado.

Columna 4: Refleja el % de ejecución obtenido en cada uno de los epígrafes y partidas analizados.

Los resultados de este modelo deberán ser analizados en el Consejo de Dirección del ISMM donde se tomarán los acuerdos pertinentes para que la ejecución del plan se mantenga en un nivel aceptable y con la calidad y eficiencia requerida.

Para ello se requiere que la Dirección de Economía presente conjuntamente con el **análisis** una argumentación valorativa de cada una de las incidencias detectadas en el mismo y las propuestas que se estiman convenientes aplicar.

Este modelo puede, si así se requiere confeccionarse, mensualmente, a nivel de cada área de dirección o de apoyo o cualquier otra variante.

Al Jefe de cada área de responsabilidad le corresponde explicar las causas de las variaciones entre los gastos controlables presupuestados y reales de su ámbito de administración y tomar las medidas oportunas para su racional reducción.



Una vez analizadas las variaciones en la ejecución se tratará de:

- Identificar las causas de las variaciones.
- Determinar las soluciones de mejor costo-beneficio.
- Implementar medidas correctivas que sean óptimas.



Conclusiones.

El Presupuesto debe ser objeto de adaptación constante, siendo un medio de evaluación, proporcionando las pautas de posibles deficiencias así como señalando los objetivos que se persiguen con el mismo. Con el perfeccionamiento del proceso de elaboración, ejecución y control de presupuesto en el ISMMM se garantizará:

1. Una utilización más eficiente y eficaz de los recursos financieros.
2. La asignación de los recursos financieros a las actividades sustantivas del centro que aseguran los objetivos propuestos.
3. Un eficaz control para lograr los resultados esperados con adecuado niveles de economía, eficiencia y eficacia.



Recomendaciones

- Proponer el continuo seguimiento y perfeccionamiento del proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto en el ISMMM. De forma tal que permita la asignación, utilización y control eficiente y eficaz de los recursos financieros.
- Realizar un análisis de las cifras reales a intervalos frecuentes para detectar desviaciones y corrección de las mismas en caso de existir.



Bibliografía

- BENITES MIRANDA M. A. Y MIRANDA DE ARRIBAS M. V. Contabilidad y finanzas para la formación económica de los Cuadros de Dirección.
- CALA BORGES y PABLO SÁNCHEZ MATOS. Propuesta del Sistema de Planificación para el Instituto Superior Minero-Metalúrgico Dr. Antonio Núñez Jiménez. DIONELLIS (tutor). Trabajo de diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2005. 104 h.
- CORTIÑAS, J. Algunos aspectos sobre la planificación de la Economía Nacional. Ciudad de la Habana: Editorial Orbe, 1977.
- Documento del MES. Metodología para la elaboración del anteproyecto del presupuesto.
- FERNANDEZ ANDREWS ANA DEL C. Enfoque Analítico Gubernamental para medir la eficiencia y eficacia de Empresas Públicas y Unidades Presupuestarias. Sitio FTP Universidad de Camagüey.
- La Planificación Técnico-Económica de la Empresa Industrial. La Habana. Editorial Científico-Técnica, 1985.
- Manual de Normas y Procedimientos de la contabilidad en el ISMMM; en elaboración por consultores de la CANEC. Héctor Domínguez Carralero (autor).
- PAZ GONZALEZ, y. Manual de Normas y Procedimientos contables financieros en el ISMMM. Hernando Hernández (tutor). Trabajo de diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2005. 73 h.



- Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistemas y subsistemas del nuevo modelo de Gestión Económico- Financiero del Ministerio de Educación Superior. La Habana. : Editorial Félix Varela, 2002. 225 p.
- Resolución sobre el sistema de dirección y planificación de la economía. Tesis y resoluciones del primer Congreso del PCC. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1978. 220p.
- RODRÍGUEZ FARIÑAS, R. Apuntes sobre la Planificación. La Habana: Universidad de la Habana, 1986.
- ROSSIE RODRÍGUEZ, R. Economía de la Empresa Agropecuaria. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987.
- SHAPIRO J. Elaboración del presupuesto. Traductor: Daniel Fernández.

ANEXOS

*Trabajo de Diploma “Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa”
Autora: Mirtha Mirella Justiz López*

Anexos

Trabajo de Diploma "Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa"
Autora: Mirtha Mirella Justiz López

ANEXOS # 1. MATRICULA POR TIPO DE CURSO Y CARRERA

CURSO REGULAR DIURNO

CARRERA	1ro	2do.	3ro.	4to.	5to.	Mujeres	TOTAL
Geología	30	19	12	15	24	27	100
Minería	32	28	16	12	17	24	105
Metalurgia	28	20	9	24	21	16	102
Eléctrica	49	49	29	41	39	14	207
Mecánica	38	35	25	20	39	11	157
Informática	47	32	33	33	32	50	177
Estudios Soc.	21	9	21	10	17	66	78
Contabilidad y F.	28	32	20	18		63	98
B.C.I.	15	17	12			42	44
Total	288	241	177	173	189	313	1068

CURSO REGULAR PARA TRABAJADORES (CPT)

CARRERA	1ro	2do.	3ro.	4to.	5to.	6to	Mujeres	TOTAL
Metalurgia	58	28	20	16	5	10	34	137
Eléctrica	36	33	24	21	13	7	11	134
Mecánica	170	45	31	33	20	16	25	315
Minas (Trasvase-Mayarí)		18					6	18
Estudios Socioculturales	18	18	18	23	12	8	79	97
Contabilidad y Finanzas.	44	33	42	30	44	31	170	224
B.C.I.	15	11	14	17			48	57
Economía	26	18					21	44
Total	367	204	149	140	94	72	394	1026

CURSOS LIBRES - ENSEÑANZA A DISTANCIA - SEDE Central.

CARRERA	Continuantes	De ellos Mujeres	Total
Derecho	33	13	33
Economía	2	2	2
Historia	2		2
Estudios Sociocultural	4	3	4
Total	41	18	41

Trabajo de Diploma "Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa"
Autora: Mirtha Mirella Justiz López

ANEXO # 2. SEDES UNIVERSITARIAS MUNICIPALES (SUM).

CARRERAS	TOTALES			MATRÍCULA TOTAL			
	Total	Mujeres	Nuevo Ingreso	SUM Moa	SUM Sagua de T	SUM Frank P	SUM Mayarí
UNIVERSALIZACIÓN							
Comunicación Social	731	550	190	302		66	363
Derecho	1076	613	201	383	172	88	433
Estudios Sociocultural	1124	773	239	344	318	135	327
Psicología	1020	759	184	352	201	72	395
Sociología	395	305	70	195			200
Contabilidad	858	541	250	349	76	50	383
Ing. Industrial	235	93	56	119		7	109
Ing. Agropecuaria	43	6				20	23
Ing. Procesos Agroind	119	30	60			39	80
Ing. Agronómico	56	9	56			12	44
Sub-Total	5657	3679	1306	2044	767	489	2357
CURSO A DISTANCIA ASISTIDA							
Derecho	904	423	363	396	113	119	276
Contabilidad	816	551	313	276	93	149	298
Estudios Sociocultural	751	684	310	299	122	154	176
Sub-Total	2471	1658	986	971	328	422	750
Total SUM	8128	5337	2292	3015	1095	911	3107

Nota: En Nov./07 se autoriza la apertura de la carrera de Ing. Agronómica en la SUM de Sagua de Tánamo con 26 estudiantes y un aula cautiva de la EMA con la carrera de Lic. En Contabilidad con 15 estudiantes.

TOTAL GENERAL

TOTAL GENERAL ISMMM	10263	De ellos mujeres 6062
----------------------------	--------------	------------------------------

Trabajo de Diploma "Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa"
Autora: Mirtha Mirella Justiz López

ANEXO # 3. Estados Financieros (Sección activos del balance general).

BALANCE GENERAL		
	2007	mar-08
ACTIVO	6.871.278,45	7.887.648,73
ACTIVO CIRCULANTE	2.249.817,79	3.300.174,19
efectivo en caja	19.288,84	20.265,97
efectivo en banco divisa	41.674,31	38.324,99
cuentas por cobrar a corto plazo	4.459,20	4.459,20
contravalor a cobrar	65.094,87	11.717,76
pago anticipado a suministradores	156.288,55	147.131,74
pagos anticipados divisas	5.268,45	6.058,45
anticipo a justificar	13.427,50	21.773,22
anticipo a justificar divisa	20,00	1.837,51
adeudo del presupuesto del estado	5.346,81	286.388,28
materiales y artículos de consumo	305.111,08	233.892,39
útiles y herramientas	230.557,65	317.152,91
inventarios de los fondos bibliotecarios	317.152,91	29.584,12
alimentos	22.894,00	2.078.255,93
libros	961.384,30	1.482,40
fondos bibliotecarios	101.849,32	101.849,32
ACTIVO FIJO TANGIBLE	4.406.313,12	4.359.216,21
activos fijos tangibles	8.999.176,14	9.039.305,37
activos fijos en almacén	26.604,85	35.631,31
inversiones materiales	32.930,11	33.974,11
equipos por instalar y materiales del proceso inversionista	28.790,97	1.912,71
depreciación de activos fijos tangibles	- 4.681.188,95	- 4.751.607,29
activo fijo intangible	7.035,19	7.035,19
activos fijos intangibles	10.305,00	10.305,00
amortización de activos fijos intangibles	- 3.269,81	- 3.269,81
OTROS ACTIVOS	208.112,35	221.223,14
cuentas por cobrar diversas operaciones corrientes	242,35	803,14
prestamos estudiantil	207.870,00	220.420,00

Trabajo de Diploma "Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa"
Autora: Mirtha Mirella Justiz López

ANEXO # 4. Estados Financieros (Sección pasivos y patrimonio del balance general).

BALANCE GENERAL		
	2007	mar-08
PASIVO Y PATRIMONIO	6.871.278,45	7.887.648,73
PASIVO CIRCULANTE	1.305.309,33	1.350.887,44
cuentas por pagar a corto plazo	178.917,60	83.482,26
cuenta por pagar comp.act.f.t(m.n)	121.871,57	133.418,74
obligaciones con el presupuesto del estado	243.622,84	248.062,13
nominas por pagar	520.066,12	514.172,01
retenciones por pagar	36.964,17	38.917,21
provisión para vacaciones	203.867,03	332.835,09
OTROS PASIVOS	51.613,42	50.554,61
cuentas por pagar diversas	51.613,42	50.554,61
CAPITAL	5.514.355,70	6.486.206,68
inversión estatal	6.041.234,93	6.557.601,33
recursos recibidos	13.040.355,12	4.172.856,73
donaciones recibidas	88,00	-
efectivo depositado al presupuesto del estado	- 16.013.525,56	- 83.165,80
utilidad o pérdida	2.446.203,21	
resultado del período anterior		- 2.718.531,32
resultado del período		- 1.442.554,26

*Trabajo de Diploma “Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa”
 Autora: Mirtha Mirella Justiz López*

ANEXO # 5. Estados Financieros (Estado de Resultado).

DESCRIPCIÓN	2007	mar-08
INGRESOS		
VENTAS		
VENTAS USD	5.941,00	
VENTAS		
VENTAS DIVISAS		
OTROS INGRESOS DE COMEDORES Y CAFETERIA		
INGRESO AL PRESUPUESTO DEL ESTADO	110.213,32	7.302,79
OTROS INGRESOS		
INGRESO AL PRESUPUESTO DIVISA	7.984,00	
INGRESO POR SERVICIOS SOCIOCULTURALES	15.856.820,00	
Total de Ingresos:	15.980.958,32	7.302,79
GASTOS		
PRODUCCION ANIMAL EN PROCESO	1.396,00	
COSTO DE VENTA MONEDA NACIONAL		
COSTO DE VENTAS DIVISA		
GASTOS FINANCIEROS	1.297,70	
GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD	13.471.771,06	1.446.623,39
GASTOS CORRIENTES DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRACIÓN		
GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD DIVISA	60.290,35	3.233,66
Total de Gastos	13.534.755,11	1.449.857,05
Utilidad ó Pérdida:	2.446.203,21	- 1.442.554,26

Trabajo de Diploma "Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa"
Autora: Mirtha Mirella Justiz López

Anexo # 6. Análisis del capital de trabajo.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO				
Activo Circulante	2.249.817,79	100,0%	3.300.174,19	100,0%
EFFECTIVO EN CAJA	19.288,84	0,9%	20.265,97	0,6%
EFFECTIVO EN BANCO DIVISA	41.674,31	1,9%	38.324,99	1,2%
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	4.459,20	0,2%	4.459,20	0,1%
CONTRAVALOR A COBRAR	65.094,87	2,9%	11.717,76	0,4%
PAGO ANTICIPADO A SUMINISTRADORES	156.288,55	6,9%	147.131,74	4,5%
PAGOS ANTICIPADOS DIVISAS	5.268,45	0,2%	6.058,45	0,2%
ANTICIPO A JUSTIFICAR	13.427,50	0,6%	21.773,22	0,7%
ANTICIPO A JUSTIFICAR DIVISA	20,00	0,0%	1.837,51	0,1%
ADEUDO DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	5.346,81	0,2%	286.388,28	8,7%
MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSUMO	305.111,08	13,6%	233.892,39	7,1%
UTILES Y HERRAMIENTAS	230.557,65	10,2%	317.152,91	9,6%
INVENTARIOS DE LOS FONDOS BIBLIOTECARIOS	317.152,91	14,1%	29.584,12	0,9%
ALIMENTOS	22.894,00	1,0%	2.078.255,93	63,0%
LIBROS	961.384,30	42,7%	1.482,40	0,0%
FONDOS BIBLIOTECARIOS	101.849,32	4,5%	101.849,32	3,1%
Pasivo Circulante	1.305.309,33	100,0%	1.350.887,44	100,0%
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	178.917,60	13,7%	83.482,26	6,2%
CUENTA POR PAGAR COMP.ACT.F.T(M.N)	121.871,57	9,3%	133.418,74	9,9%
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	243.622,84	18,7%	248.062,13	18,4%
NOMINAS POR PAGAR	520.066,12	39,8%	514.172,01	38,1%
RETENCIONES POR PAGAR	36.964,17	2,8%	38.917,21	2,9%
PROVICION PARA VACACIONES	203.867,03	15,6%	332.835,09	24,6%
CAPITAL DE TRABAJO NETO	944.508,46		1.949.286,75	

*Trabajo de Diploma “Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa”
Autora: Mirtha Mirella Justiz López*

Anexo # 7. EOAF – CAPITAL DE TRABAJO.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDO - CAPITAL DE TRABAJO			
ISMM - MOA			
ACTIVIDAD DE OPERACIONES	1	2	3
PÉRDIDA ACUMULADA	- 4.161.086		
DEPRECIACIÓN DE AFT	70.418		
CAPITAL DE TRABAJO APLICADO EN OPERACIONES		- 4.090.667	
ACTIVIDAD DE INVERSIONES			
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	- 40.129		
ACTIVOS FIJOS EN ALMACEN	- 9.026		
INVERSIONES MATERIALES	- 1.044		
EQUIPOS POR INSTALAR Y MATERIALES DEL PROCESO INVERSIONISTA	26.878		
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS OPERACIONES CORRIENTES	- 561		
PRESTAMOS ESTUDIANTIL	- 12.550		
CAPITAL DE TRABAJO APLICADO EN INVERSIONES		- 36.432	
ACTIVIDAD DE FINANCIACIÓN			
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	- 1.059		
INVERSION ESTATAL	516.366		
RECURSOS RECIBIDOS	- 8.867.498		
DONACIONES RECIBIDAS	- 88		
EFFECTIVO DEPOSITADO AL PRESUPUESTO DEL ESTADO	15.930.360		
CAPITAL DE TRABAJO GENERADO EN FINANCIACIÓN		7.578.081	
AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO			3.450.982

Trabajo de Diploma "Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa"
Autora: Mirtha Mirella Justiz López

ANEXO # 8. EOAF – FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDO - FLUJO DE EFECTIVO			
ISMM - MOA			
ACTIVIDAD DE OPERACIONES	1	2	3
PÉRDIDA ACUMULADA	- 4.161.086		
DEPRECIACIÓN DE AFT	70.418		
VARIACIÓN PARTIDAS CIRCULANTES			
CONTRAVALOR A COBRAR	53.377		
PAGO ANTICIPADO A SUMINISTRADORES	9.157		
PAGOS ANTICIPADOS DIVISAS	- 790		
ANTICVIPO A JUSTIFICAR	- 8.346		
ANTICIPO A JUSTIFICAR DIVISA	- 1.818		
ADEUDO DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	- 281.041		
MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSUMO	71.219		
UTILES Y HERRAMIENTAS	- 86.595		
INVENTARIOS DE LOS FONDOS BIBLIOTECARIOS	287.569		
ALIMENTOS	- 2.055.362		
LIBROS	959.902		
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	- 95.435		
CUENTA POR PAGAR COMP.ACT.F.T(M.N)	11.547		
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	- 2.441.764		
NOMINAS POR PAGAR	- 5.894		
RETENCIONES POR PAGAR	1.953		
PROVICION PARA VACACIONES	128.968		
FLUJO DE EFECTIVO UTILIZADO EN OPERACIONES		-7.544.021	
ACTIVIDAD DE INVERSIONES			
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	- 40.129		
ACTIVOS FIJOS EN ALMACEN	- 9.026		
INVERSIONES MATERIALES	- 1.044		
EQUIPOS POR INSTALAR Y MATERIALES DEL PROCESO INVERSIONISTA	26.878		
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS OPERACIONES CORRIENTES	- 561		
PRESTAMOS ESTUDIANTIL	- 12.550		
FLUJO DE EFECTIVO UTILIZADO EN INVERSIONES		- 36.432	
ACTIVIDAD DE FINANCIACIÓN			
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	- 1.059		
INVERSION ESTATAL	516.366		
RECURSOS RECIBIDOS	- 8.867.498		
DONACIONES RECIBIDAS	- 88		
EFFECTIVO DEPOSITADO AL PRESUPUESTO DEL ESTADO	15.930.360		
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO EN FINANCIACIÓN		7.578.081	
FLUJO DE EFECTIVO NETO			- 2.372

*Trabajo de Diploma “Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa”
Autora: Mirtha Mirella Justiz López*

ANEXO # 10 HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

*Trabajo de Diploma “Análisis económico – Financiero del ISMM - Moa”
Autora: Mirtha Mirella Justiz López*

ANEXO 15 ANALISIS TRIMESTRAL DE LA EJECUCIÓN

MES ISMMM	ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO PCUP - Análisis Trimestral de la Ejecución del Presupuesto Anual Aprobado Año 200__ Trimestre__	AREA INFORMANTE:			
		PLAN	AÑO 200_____		
		U/M	Pesos		
EPIGRAFES Y PARTIDAS	Plan Aprobado	Ejecución Trimestre	% Ejecutado		
TOTAL	\$	\$	\$		
Confeccionado por:		Aprobado por:		Fecha	
Firma:		Firma:		D	M
Nombre:		Nombre:		A	

ANEXO 16 NOTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO APROBADO

MES ISMMM	ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO	Área:				
	PCUP - 16 Notificación del Presupuesto Aprobado	Presupuesto 200__				
EPIGRAFES Y PARTIDAS		TOTAL	TRIMESTRALES			
			1	2	3	4
TOTAL						
Confeccionado por:		Aprobado por:			Fecha	
Firma:		Firma:			D	M A
Nombre:		Nombre:				

ANEXO 17 MODELO DEL PROGRAMA DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIOS INTERNOS

MES	ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO	AREA INFORMANTE: Servicios Internos
ISMMM	PCUP - 17 SERVICIOS INTERNOS	PLAN 200
		U/M
INDICADORES SELECCIONADOS		
CÓDIGO	INDICADOR	PROPUESTA
2,1	Otros Consumos Materiales	
02.10.04	Artículos de Limpieza	
02.10.07	Útiles y Herramientas	
02.10.99	Otros no Especificados	
2,12	Servicios Contratados Privados	
02.12.04	Servicios Comunes	
02.12.99	Otros no Especificados	
2,13	Otros Servicios Contratados	
02.13.01	Agua	
02.13.02	Teléfono	
02.13.99	Otros no Especificados	
Confeccionado por:		Aprobado por:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:

ANEXO 18 PROYECCION DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES CORRIENTES

Epígrafes y Partidas	Mantenimientos y Reparaciones Corrientes	Fila	Enero-Agosto	Septiembre Diciembre	Total año a proyectar
1	2	3	4	5	6
02.09.01	De Edificios y Locales	1			
02.09.03	De Maquinarias y Equipos	2			
02.09.04	De Equipos de Computación	3			
02.09.05	De Viales	4			
		5			
2,1	Otros Consumos Materiales	6			
02.10.06	Útiles y Materiales Eléctricos	7			
02.10.07	Útiles y Herramientas	8			
02.10.99	Otros no Especificados Previamente	9			
	Total de Gastos				

Anexo 19 Modelo para el Cálculo del Anteproyecto del Presupuesto General.

PAP - 1		MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS		
		CÁLCULO ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO UNIDADES		
Ministerio de Educación Superior (MES)			UM: MP con un decimal	
Unidad Presupuestada:				
Rama:				
Código	CONCEPTOS	Fila	C Ec e Ing	Total
1	2	3	4	5
Sección I: Recursos Financieros				
	Ingresos del Presupuesto Cobrados			
Sección II: Gastos Presupuestarios Devengados				
	Total de Gastos Corrientes			
1	Gastos de Personal			
	Nivel de Actividad			
2	Gastos de Bienes y Servicios			
5	Otras Transferencias Corrientes			
Sección III.- Gastos de Capital				
	Total de Gastos			
Confeccionado por:		Revisado por:	Aprobado por:	

Anexo 20 Modelo integral para el cálculo del anteproyecto del presupuesto

PAP - 1		MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS			
CÁLCULO ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO UNIDADES PRESUPUESTADAS					
Órgano u Organismo del Estado:		Código	Nombre		
		0.223	M.E.S		
Unidad Presupuestada:					
Rama:					
Código	CONCEPTOS	Fila	Total	PTM	C Ec e Ing
					110201
Sección III.- Gastos de Capital					
7	Gastos de Capital	125	0	0	0
7.01	Inversiones Materiales U.P.	126	0	0	0
07.01.01	Construcción y Montaje	127	0		0
07.01.02	Equipos	128	0		0
07.01.03	Otros	129	0		0
07.01.04	Plan de Preparación de Inversiones	130	0		0
7.02	Compra de Activos Fijos U. P.	131	0	0	0
07.02.01	Tangibles de Uso	132	0		0
07.02.02	Tangibles Compras Centralizadas	133	0		0
07.02.03	Intangibles	134	0		0
	Total de Gastos	141	0	0	0
Confeccionado por:		Revisado por:			

Descripción	
INGRESOS	
VENTAS	
VENTAS USD	5.941,00
VENTAS	
VENTAS DIVISAS	
OTROS INGRESOS DE COMEDORES Y CAFETERIA	
INGRESO AL PRESUPUESTO DEL ESTADO	110.213,32
OTROS INGRESOS	
INGRESO AL PRESUPUESTO DIVISA	7.984,00
INGRESO POR SERVICIOS SOCIOCULTURALES	15.856.820,00
Total de Ingresos:	15.980.958,32
GASTOS	
PRODUCCION ANIMAL EN PROCESO	1.396,00
COSTO DE VENTA MONEDA NACIONAL	
COSTO DE VENTAS DIVISA	
GASTOS FINANCIEROS	1.297,70
GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD	13.471.771,06
GASTOS CORRIENTES DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRACIÓN	
GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD DIVISA	60.290,35
Total de Gastos	13.534.755,11
Utilidad ó Pérdida:	2.446.203,21

**Estado de Origen y Aplicación de Fondo - Capital de Trabajo
ISMM - Moa**

Actividad de operaciones	1	2
Pérdida acumulada	- 4.161.086	
Depreciación de AFT	70.418	
Capital de trabajo generado en operaciones		- 4.090.667
Actividad de Inversiones		
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	- 40.129	
ACTIVOS FIJOS EN ALMACEN	- 9.026	
INVERSIONES MATERIALES	- 1.044	
EQUIPOS POR INSTALAR Y MATERIALES DEL PROCESO INVERSIONISTA	26.878	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS OPERACIONES CORRIENTES	- 561	
PRESTAMOS ESTUDIANTIL	- 12.550	
Capital de trabajo generado en inversiones		- 36.432
Actividad de Financiación		
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	- 1.059	
INVERSION ESTATAL	516.366	
RECURSOS RECIBIDOS	- 8.867.498	
DONACIONES RECIBIDAS	- 88	
EFFECTIVO DEPOSITADO AL PRESUPUESTO DEL ESTADO	15.930.360	
Capital de trabajo generado en Financiación		7.578.081
Aumento en el capital de trabajo		

**Estado de Origen y Aplicación de Fondo - Flujo de Efectivo
ISMM - MOA**

Actividad de operaciones	1	2
Pérdida acumulada	- 4.161.086	
Depreciación de AFT	70.418	
Variación partidas circulantes		
CONTRAVALOR A COBRAR	53.377	
PAGO ANTICIPADO A SUMINISTRADORES	9.157	
PAGOS ANTICIPADOS DIVISAS	- 790	
ANTICVIPO A JUSTIFICAR	- 8.346	
ANTICIPO A JUSTIFICAR DIVISA	- 1.818	
ADEUDO DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	- 281.041	
MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSUMO	71.219	
UTILES Y HERRAMIENTAS	- 86.595	
INVENTARIOS DE LOS FONDOS BIBLIOTECARIOS	287.569	
ALIMENTOS	- 2.055.362	
LIBROS	959.902	
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	- 95.435	
CUENTA POR PAGAR COMP.ACT.F.T(M.N)	11.547	
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	- 2.441.764	
NOMINAS POR PAGAR	- 5.894	
RETENCIONES POR PAGAR	1.953	
PROVICION PARA VACACIONES	128.968	
Flujo de Efectivo utilizado en operaciones		- 7.544.021
Actividad de Inversiones		
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	- 40.129	
ACTIVOS FIJOS EN ALMACEN	- 9.026	
INVERSIONES MATERIALES	- 1.044	
EQUIPOS POR INSTALAR Y MATERIALES DEL PROCESO INVERSIONIST	26.878	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS OPERACIONES CORRIENTES	- 561	
PRESTAMOS ESTUDIANTIL	- 12.550	
Flujo de Efectivo generado en inversiones		- 36.432
Actividad de Financiación		
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	- 1.059	
INVERSION ESTATAL	516.366	
RECURSOS RECIBIDOS	- 8.867.498	
DONACIONES RECIBIDAS	- 88	
EFFECTIVO DEPOSITADO AL PRESUPUESTO DEL ESTADO	15.930.360	
Flujo de Efectivo generado en Financiación		7.578.081
Flujo de Efectivo neto		

Anexo 20 Modelo integral para el cálculo del anteproyecto del presupuesto

PAP - 1		MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS			
CÁLCULO ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO UNIDADES PRESUPUESTADAS					
Órgano u Organismo del Estado:		Código	Nombre		
		0.223	M.E.S		
Unidad Presupuestada:					
Rama:					
Código	CONCEPTOS	Fila	Total	PTM	C Ec e Ing
					110201
Sección III.- Gastos de Capital					
7	Gastos de Capital	125	0	0	0
7,01	Inversiones Materiales U.P.	126	0	0	0
07.01.01	Construcción y Montaje	127	0		0
07.01.02	Equipos	128	0		0
07.01.03	Otros	129	0		0
07.01.04	Plan de Preparación de Inversiones	130	0		0
7,02	Compra de Activos Fijos U. P.	131	0	0	0
07.02.01	Tangibles de Uso	132	0		0
07.02.02	Tangibles Compras Centralizadas	133	0		0
07.02.03	Intangibles	134	0		0
	Total de Gastos	141	0	0	0
Confeccionado por:		Revisado por:			