

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS  
JOSE MARTI PEREZ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

***Título:* Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus**

**Autor:** Lizet de la Caridad Mur Romero

**Tutor:** MSC Mariela Cantero García

**Junio 2011**

***Pensamiento:***

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti  
Spíritus



*La batalla económica constituye hoy,  
más que nunca, la tarea principal y el centro  
del trabajo ideológico de los cuadros,  
porque de ella depende la sostenibilidad y preservación  
de nuestro sistema social.*

**General de Ejército  
Raúl Castro Ruz**

Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas,  
4 de abril de 2010

# *DEDICATORIA*

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti  
Spíritus

**A :**

Mis padres, por indicarme el camino correcto,  
enseñarme a luchar y quererme a pesar de todo.

Mi hija, por su cariño

Mi hermana por su apoyo

A mis compañeros de aula por lo años juntos en este  
empeño.

# *Agradecimientos:*

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti  
Spíritus

**A:**

- Mis padres, por confiar en mí.
- Mi familia, por lo importante que son en mi vida.
- Nuestra tutora, por guiarnos en nuestra formación profesional.
- Mis amigos por su apoyo espiritual.
- Todos los que siempre me han brindado su apoyo.

A todos muchas gracias.

# *Síntesis:*

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

El presente trabajo aborda un tema que reviste gran importancia para el logro de la eficiencia y la eficacia en la gestión empresarial, su título: **Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus**

La política económica de nuestro país se rige sobre la base de la planificación, la empresa cubana se enfrenta a disímiles situaciones adversas tanto en el entorno internacional como nacional, es por ello que es preciso trazar metas y objetivos que constituyan la guía para el desarrollo económico, ese es el papel a jugar por la planificación, hemos encaminado nuestro trabajo a el análisis de la ejecución del presupuesto y el estudio de las causas que influyen negativamente sobre el mismo, su desarrollo nos permitió conocer en la División Radiocuba Sancti Spíritus el cumplimiento de las cifras presupuestadas y como se manifiestan los principales indicadores de eficiencia, así como las causas que producen incumplimientos constatando que Radiocuba es una División en avance al lograr en el primer trimestre del año el cumplimiento de sus indicadores de eficiencia mostrando incumplimientos en dos de ellos, Productividad del trabajo y promedio de trabajadores, realizándose además una comparación entre el real del primer trimestre del año 2011 con el plan y con igual período del año 2010, la que arrojó mediante el estudio de los informes económicos, actas del consejo, actas sindicales y otros documentos, las deficiencias en el proceso de planificación y en el conocimiento de directivos y especialistas del manejo de las cifras presupuestadas para una mejor toma de decisiones.

# *Índice:*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>  |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 1: Marco Teórico Referencial</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.1 El presupuesto. Su definición</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.1.1 Funciones presupuestarias</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.1.2 Objetivos de los presupuestos</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.1.3 Finalidades del presupuesto</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.1.4 Uso del presupuesto</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.1.5 Clasificación del presupuesto</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.1.6 Importancia del presupuesto</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.2 El presupuesto como herramienta para la toma de decisiones</b>  | <b>12</b> |
| <b>1.3 El presupuesto del estado en Cuba</b>   | <b>16</b> |
| <b>1.3.1 El sistema presupuestario cubano</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.3.2 Sobre el presupuesto central</b>  | <b>18</b> |
| <b>1.3.3 Sobre el presupuesto local</b>  | <b>18</b> |
| <b>1.3.4 Sobre el presupuesto de seguridad social</b>  | <b>18</b> |
| <b>1.3.5 Fases del proceso presupuestario en Cuba</b>  | <b>18</b> |
| <b>Conclusiones del Capítulo</b>   | <b>23</b> |
| <b>CAPÍTULO 2: Caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus , análisis económico de la ejecución del presupuesto e identificación de las causas que afectan su cumplimiento.</b> | <b>24</b> |
| <br>   |           |
| <b>2.1 Caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.2 Proceso de planificación</b>  | <b>28</b> |
| <br>   |           |
| <b>2.3 Análisis del Presupuesto</b>  | <b>32</b> |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti  
Spíritus

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.3.1 Ingresos</b>  | <b>33</b> |
| <b>2.3.2 Gastos</b>  | <b>38</b> |
| <b>2.3.3 Indicadores de eficiencia</b>                                       | <b>50</b> |
| <b>2.3.4 Conclusiones del capítulo</b>                                       | <b>58</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>59</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>   | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | <b>61</b> |
| <b>ANEXOS</b>  |           |
| <b>Anexo 1: Estructura de la Red de Transmisores por Ondas Medias</b>        |           |
| <b>Anexo 2: Unidades de Radio</b>  |           |
| <b>Anexo 3: Estructura de la Red de Transmisores por Frecuencia Modulada</b> |           |
| <b>Anexo 4: Estructura de la Red de Transmisores de Televisión</b>           |           |
| <b>Anexo 5: Ingresos por Servicios Prestados</b>                             |           |
| <b>Anexo 6: Comparación gastos reales en moneda nacional</b>                 |           |
| <b>Anexo 7: Comparación gastos reales cuc</b>                                |           |

## Introducción

Los factores externos, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera ,energética ,alimentaria y ambiental; con mayor impacto en los países subdesarrollados, Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis , que se ha manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambian , en la demandas para sus productos y servicios de exportación ,así como, en mayores restricciones en la posibilidades de obtención de financiamiento externo

Nuestro país, como parte de las relaciones económicas internacionales, no vive ajeno a estas transformaciones. Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha introducido constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro. Este es el entorno de la economía cubana y de gran parte de su sector empresarial.

Sin embargo, el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más turbulento y dinámico. La globalización de la economía es partes de nuestra realidad cotidiana, a su vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

Constituye un hecho concreto en nuestro país que ya no es posible dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

El presupuesto refleja la política fiscal de los gobiernos, con la que éstos pretenden lograr numerosos objetivos, a menudo contradictorios: promover el pleno empleo, luchar contra la inflación y lograr un crecimiento estable. Para que se cumplan estos objetivos el gobierno puede estimular la economía nacional incurriendo, voluntariamente, en un déficit presupuestario.

El Presupuesto del Estado, es el documento e instrumento jurídico y político, elaborado periódicamente, en el que en forma de balance, se plasman, de un lado el

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

nivel máximo de gastos en que debe incurrir el Estado en el período para que se elabora, y del otro los recursos financieros que el Estado tendrá que recaudar durante igual período, para respaldar financieramente sus gastos.

La División Radio Cuba de Sancti Spíritus, es una unidad empresarial que ha manifestado resultados positivos en sus indicadores económicos fundamentales, no obstante presenta un grupo de deficiencias que la hacen vulnerable ante la situación económica de estos tiempos, siendo insuficiente el dominio y seguimiento por parte de los directivos de los epígrafe de gasto sobre los cuales actúan, Centralización de las Finanzas, Espectro de cliente limitado, lo que impide un crecimiento sostenidos de la actividad fundamental que le permita alcanzar empeños mayores con alto nivel de eficiencia y eficacia.

**El problema científico** de la presente investigación lo constituye la deficiencia en la planificación para la ejecución del presupuesto está afectando la toma de decisiones y eficiencia económica en la División Radiocuba Sancti Spíritus

Una vez definido el problema científico a cuya solución contribuye esta investigación, el objeto de estudio teórico se centra en el análisis del presupuesto, tomando como objeto de estudio práctico específico, la División Radio Cuba de Sancti Spíritus.

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, el **objetivo general** de la investigación consistió en: realizar un análisis de la planificación y ejecución del presupuesto sustentado en los fundamentos de la actividad para la toma de decisiones y el logro de la eficiencia en la División Radio Cuba de Sancti Spíritus.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

1. Estudio bibliográfico de la metodología sobre análisis y uso del presupuesto de la División Radio Cuba de Sancti Spíritus.
2. Caracterización de la aplicación del análisis del uso del presupuesto en la División Radio Cuba de Sancti Spíritus.
3. Estudios comparativos de los datos económicos y sus resultados para la eficiencia deseada en la toma de decisiones.

En correspondencia con el problema científico **la hipótesis** de investigación expresa que si se realizara un análisis de la planificación sustentada en los fundamentos para

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

la ejecución del presupuesto, entonces la toma de decisiones propicia la eficiencia deseada en la División Radiocuba Sancti Spíritus.

La **novedad científica** que aporta la presente investigación radica en demostrar que mediante un sistemático y adecuado análisis económico de la ejecución del presupuesto, en la División Radio Cuba de Sancti Spíritus, es posible una mejor toma de decisiones, como acción necesaria para alcanzar los resultados deseados los cuales precisan, cada vez más, las empresas cubanas.

El valor social se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores de la División Radio Cuba en el proceso de gestión y la toma de decisiones.

El trabajo está estructurado en:

- Introducción
- Capítulo I Marco teórico-referencial de la investigación. Aborda los conceptos, definiciones y características del proceso de planificación.
- Capítulo II: Caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus , análisis económico de la ejecución del presupuesto e identificación de las causas que afectan su cumplimiento. Expone los resultados del análisis realizado del presupuesto y su ejecución en la División Radiocuba Sancti Spíritus.
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografías
- Anexos

## ***CAPITULO I: Marco teórico-referencial***

### ***Introducción***

#### **1.1 El presupuesto. Su definición.**

Diversos autores analizan y definen el presupuesto como:

Polimeni: “ El resumen de los objetivos de todas las [funciones](#) de una organización que incluye [ventas](#), [producción](#) y [finanzas](#).” (Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

Morton: “Un esquema de presupuesto o [planeamiento](#) que da énfasis al factor único de la utilidad, más bien que a los factores individuales de ventas, gastos y costos”. (Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

Como se puede observar en estas dos definiciones sólo hacen referencia al cumplimiento del objetivo y la utilidad en sus variadas actividades, que aunque las de ventas son bastante abarcadoras no lo es todo, el caso del costo y gasto sin hacer diferenciación de uno u otro. Lo definido en el caso del primero que toca lo referente a las finanzas es más correcto.

Barrizal: "Un presupuesto es un pronóstico en detalle de los resultados de un programa de operaciones reconocido oficialmente basado en la más alta y razonable [probabilidad](#) de eficiencia operativa. “(Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

Es una cuestión de [política](#) administrativa, pero un pronóstico no puede considerarse como un presupuesto a no ser que este trate de las correcciones que resulten en la prevención de despilfarros y costos excesivos.

Se considera positivo en su definición lo referente a ser un programa de operaciones y que estos se logren con eficiencia, aunque no se detalla si estas son del orden productivo, ni su relación con los aspectos financieros.

Neuner: "Es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los [negocios](#). Ese estimado en una entidad de negocio tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Teniendo por finalidad auxiliar a la administración y dirección en la coordinación de sus funciones de [venta](#), de producción y

administración". (Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

Aquí se puede observar que toma como punto de referencia los resultados que se deben alcanzar en el negocio siendo una estimación, pero muy bien preparada a su vez delimitando tanto la obtención de ingresos como los costos que los mismos originan.

Horngr: "El presupuesto integral es la expresión del plan maestro financiero y de operación de la administración, esto es, el compendio formalizado de los objetivos de la entidad y de los medio con que cuenta para lograrlo. Cuando son administrados conscientemente, los mismos impulsan a la administración a la planeación, proporcionan expectativas definidas que son el marco de referencia para juzgar el [desempeño](#) subsiguiente y por último promueve la [comunicación](#) y la coordinación entre varios segmentos del negocio." (Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

Tiene varios elementos que lo hace coincidentes con la definición anterior cuando se señala los [medios](#) para alcanzarlo pero a su vez se considera mucho más completo, pues su estimación es tanto de operaciones como financiero y en el mismo se cumplimentan los objetivos de la entidad y los medios con que se cuenta para alcanzarlos. Se observa que plantea [la comunicación](#) en [función](#) de alcanzar los mismos y por tanto se establece el proceso de involucrar a todos en el desempeño de la organización y por ultimo la relación con los segmentos del negocio.

Stoner " Los presupuestos son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período específico de tiempo. Son ante todo medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes muy importantes de los programas y proyectos". (Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

Con la definición anterior el mismo tiene como elemento común los resultados financieros que se establecen para las diferentes actividades de las organizaciones, aunque, aquí se deja sentado en el tiempo lo que destaca un periodo dado. A pesar de que no delimita que áreas u actividades comprende se puede entender que al

señalar programas o proyectos, estén dentro de los mismos los resultados o unidades del negocio.

Mallo: "El presupuesto es un medio de acción que permite dar forma explícita a decisiones y planes en términos económicos". (Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.

El autor señala que el presupuesto constituye un plan de acción y sirve como herramienta en la toma de decisiones económicas de las organizaciones no obstante no se tiene en cuenta como llegar a cumplimentarlos, por tal motivo la autora lo define como: "el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas".

Un presupuesto es un plan de [operaciones](#) y recursos de [una empresa](#), que se formula para lograr en un cierto período los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

Siendo la expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y es un medio de control de la misma en la obtención de esos objetivos, que no es más que la administración científica de un negocio, por tanto todo el proceso hay que verlo en tres aspectos fundamentales:

1. Planeación: corto o largo plazo.
2. [Coordinación](#): la actividad de cada departamento de forma equivalente.
3. Control: como la acción de la vigilancia de las desviaciones.

La mayoría de los autores plantean que para confeccionar el presupuesto hay que tener presente los siguientes elementos:

1. Plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración, tratará de utilizar de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en un determinado periodo.
2. Integrador: índice que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas de tal forma que contribuya al logro del objetivo global.

3. Coordinado: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro carecer de integración.
4. Técnico Financiero: indica la importancia de que el presupuesto sea representado en unidades monetarias.
5. Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los [ingresos](#) que se obtendrían, así como los [gastos](#) que se van a producir. Esta [información](#) debe elaborarse de la manera más detallada posible.
6. Recurso: no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro, la empresa también debe planear las relaciones para determinar su plan de operaciones.

#### **1.1.1 Funciones de los Presupuestos:**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
  2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
  3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos.
- Estas 3 funciones son las mas importantes hablando en términos generales.

#### **1.1.2 Objetivos de los Presupuestos:**

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

#### **1.1.3 Finalidades de los presupuestos:**

1. Coordinar los diferentes centros de [costo](#) para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
1. Planear los resultados de la organización en [dinero](#) y volúmenes.

2. Controlar el manejo de [ingresos](#) y egresos de la empresa.
3. Coordinar y relacionar las actividades de [la organización](#).
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

#### **1.1.4 Usos del Presupuesto:**

El presupuesto es un instrumento importante como norma, 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 las presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones.

#### **1.1.5 Clasificación de los Presupuestos:**

1. Según la flexibilidad.
  - Rígidos, estáticos, fijos o asignados: algunas veces denominado presupuesto estático, consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas. No se hace ninguna previsión para considerar posible cambios en las cifras de producción o en las estimaciones de ventas como resultados de cambios en la situación económica del país, de aumento de los precios de las materias primas, etc. Es decir, considera que no se producirá cambio alguno. En el caso de un país cuya economía no es estable, los presupuestos fijos no son los más recomendables, a menos que cubran un período de tiempo relativamente corto.

- Flexibles o variables: son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su característica es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa.

## 2. Según el período de tiempo:

Tomando en cuenta la determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Existen presupuestos:

- A corto plazo: son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- A largo plazo: (en lo posible) este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

La presupuestación puede fracasar por diversas razones, cuando:

1. Sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
2. No está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
3. No existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
4. No hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los trabajadores para el logro de las metas presupuestadas.
5. No existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
6. Se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
7. No se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
8. No se siguen las políticas de la organización.

Podemos resumir que 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:

1. El presupuesto debe constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, contribuyendo a que la misma sea más objetiva.
2. El establecimiento de la coordinación de todas las actividades para lograr dicho plan.
3. Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
4. Establecer un control para analizar su relación con los objetivos establecidos.

### **1.1.6 Importancia de los presupuestos.**

Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no - utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
5. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
6. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
7. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
8. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Resumiendo, se debe plantear que:

1. Un presupuesto debe ser objeto de adaptación constante, que sirva para evaluar la eficiencia del personal de la empresa y por último debe proporcionar pautas sobre posibles deficiencias de la misma, señalando que
2. los objetivos que se persiguen con la presupuestación son en primer lugar la coordinación del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad más alta, de acuerdo con las condiciones que se presentan.
3. La coordinación de todas las actividades para obtener ese plan.
4. Asegurar la liquidez financiera de la empresa.

5. Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo de acuerdo a lo establecido y determinar la dirección con relación a los objetivos establecidos.

## **1.2 El Presupuesto como una herramienta para la toma de decisiones.**

El Presupuesto es una forma integral de conseguir la coherencia de todas las actividades, consiste en el establecimiento de unos objetivos alcanzables y factibles, también coherentes entre sí, que sirvan de guía de todas las decisiones y actuaciones que se lleven a cabo en la empresa, que serán, sin duda, aceptadas por los dirigentes y dirigidos en la medida que la participación en la [negociación](#) presupuestaria descienda a los niveles más bajos de la organización, ya que con ello se demuestra la congruencia de las metas de las personas y de la empresa.

Es un elemento fundamental en la planeación de la empresa, porque permite tener control de la forma como se llevan a cabo las diferentes operaciones; se fijan objetivos con claridad y precisión; se determina el tiempo para alcanzarlos y se sabe con que recursos se cuenta; se definen políticas, procedimientos y programas. Considera el presupuesto como una herramienta básica que ayuda a tomar decisiones precisas. Contiene información de las diferentes clases y tipos de presupuesto.

La presupuestación y el control son por tanto [procesos](#) complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen [valor](#) cuando exista un plan que facilite su consecución ([medios](#)), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la [programación](#) y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

1. Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
2. Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
3. Toda desviación debe ser asignada a un responsable [concreto](#), lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
4. Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Las [organizaciones](#) hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el [mercado](#) competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será [la investigación](#) que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de [indicadores](#) económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el [riesgo](#) en las operaciones de la organización, además de:

1. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos [límites](#) razonables.
2. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
3. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

4. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
5. Los [procedimientos](#) inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
6. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. [Una red](#) de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

### **Ventajas:**

1. Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
2. Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y [autoridad](#) de cada una de las partes que integran la organización.
3. Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obligan a mantener un [archivo](#) de [datos](#) históricos controlables.
5. Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilitan la coparticipación e [integración](#) de las diferentes áreas.
7. Obligan a realizar un auto análisis [periódico](#).
8. Facilitan el control administrativo.
9. Son un reto para ejercitar la [creatividad](#) y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
10. Ayudan a lograr mejor [eficiencia](#) en las operaciones.
11. Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

### **Limitaciones:**

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio [ambiente](#), las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como cambios de precios, crisis económica, pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo "apagando fuegos", en vez de conducir a la empresa como es debido. Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

1. Están basados en estimaciones.
2. Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
3. Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a [la administración](#) para que cumpla su cometido, y no para entrar en [competencia](#) con ella.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

1. Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
2. Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
3. Cuando no existe adecuada [coordinación](#) entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
4. Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.

5. Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
6. Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
7. Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
8. Cuando no se siguen las políticas de la organización.

En síntesis, el presupuesto está diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de metas propuestas, encaminando la gestión hacia una mayor rentabilidad del capital, interrelacionando las actividades de la empresa (compra, producción, distribución) procurando lograr un objetivo común, fijando y examinando las políticas y en caso necesario, replanteándolas, comparando los resultados, determinando las soluciones adecuadas en el momento preciso.

### ***1.3 El Presupuesto del Estado en Cuba***

#### **1.3.1 EL SISTEMA PRESUPUESTARIO CUBANO**

En julio de 1980 se aprobó la Ley No. 29 "Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado", conformado por presupuestos jurídicamente independientes que reconocían la existencia y funcionamiento de gobiernos municipales, provinciales y del gobierno central, con actividades productivas y de servicios, ya fuesen empresariales o presupuestadas, subordinadas administrativamente a los organismos de la Administración Central del Estado y a los órganos locales del Poder Popular.

Durante los primeros años de la década de los 90, como consecuencia de la desaparición del campo socialista, una fuerte crisis impacta la economía cubana, que obligó a adoptar medidas en política económica y, consecuentemente, en la política fiscal con tres objetivos básicos: Detener el decrecimiento de la economía y lograr reiniciar su crecimiento de manera estable y sostenida, reduciendo progresivamente el marcado crecimiento que se registraba en los niveles de precios; realizar una reforma dirigida a racionalizar las funciones del sector público y elevar la eficiencia en la asignación de recursos y preservar los principios del estado de bienestar,

solidaridad, equidad y justicia social que caracterizaba al Estado Cubano según su constitución.

Derivado de lo anterior la referida Ley 29, vigente durante 19 años, fue derogada por el Decreto Ley No. 192 “De la Administración Financiera del Estado”, de fecha 8 de abril de 1999, de la cual forma parte integrante el Sistema Presupuestario.

El Sistema Presupuestario cubano responde a la organización político administrativa del país. De lo anterior deriva que las políticas (incluyendo la fiscal) tienen un carácter centralizado, pero su aplicación se realiza de manera descentralizada por las diferentes instancias de Gobierno, con facultades otorgadas para la administración y manejo de los recursos públicos a ellas asignados.

El Presupuesto del Estado, como expresión consolidada del Sistema de Presupuesto, está integrado por 200 presupuestos, vinculados entre sí, atendiendo al carácter unitario de nuestra República:

Aunque desde el punto de vista estructural, el Sistema Presupuestario sancionado en el Decreto Ley No. 192 es similar al que estipulaba la Ley No. 29, se introducen un conjunto de principios y conceptos nuevos que tienen como propósito hacer más transparente las operaciones del sector público; de manera que aun cuando no se provocan cambios de forma, se provocan importantes transformaciones de contenido. Estos elementos son:

- Los recursos financieros y los gastos figuran por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.
- Se consideran gastos del ejercicio fiscal todos los que se devenguen en el periodo, se traduzcan o no en pago. Es decir se considera gastado el recurso, desde que se establece el compromiso de pago.
- Como regla no se puede destinar importe de tipo alguno de ingreso, para atender determinado gasto. Se exceptúan los ingresos provenientes de donaciones, herencias o legados a favor del Estado con un destino específico, la Contribución a la Seguridad Social, empleada exclusivamente en los gastos de esta actividad y los que excepcionalmente, se aprueben por el Ministerio de Finanzas y Precios.

### **1.3.2 Sobre el Presupuesto Central**

El Presupuesto Central recauda una parte importante de los recursos financieros previstos en el Presupuesto del Estado de cada año. Por una parte, la mayor parte de la imposición indirecta que se capta mediante los impuestos de circulación y sobre ventas; así como los impuestos sobre utilidades y otros ingresos tributarios y no tributarios de las empresas de subordinación a los organismos de la Administración Central del Estado. Financia los gastos de las actividades socioculturales y científicas de carácter nacional, los órganos de justicia, la defensa y el orden interior y los gastos administrativos de los organismos de la Administración Central del Estado.

Dentro del Sistema Presupuestario, es el único que tiene como misión redistribuir, a través de transferencias, una parte de los recursos financieros que recibe, a los diferentes presupuestos del sistema que no pueden cubrir con sus ingresos, la totalidad de sus gastos; garantizando con ello los principios de solidaridad, equidad y justicia en el desarrollo económico y social de los diferentes territorios del país. En función de lo anterior, el Presupuesto Central subvenciona anualmente el Presupuesto deficitario de la Seguridad Social y los presupuestos provinciales deficitarios.

### **1.3.3 Sobre los Presupuestos Locales:**

En los presupuestos locales (provinciales y municipales), se concentra una parte muy importante de los gastos asociados a las actividades socioculturales que brindan servicios básicos a la población: educación preescolar, primaria y media, salud pública, asistencia social, servicios comunales, actividades culturales, deportivas y recreativas y el propio funcionamiento 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 ingresos tributarios y no tributarios que aportan las empresas y unidades presupuestadas de subordinación local. Importante fuente de ingresos de los presupuestos municipales es el Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo, que está totalmente cedido a estos presupuestos, con independencia de la subordinación de la actividad que lo genera.

**Ingresos Participativos:** Proviene de los ingresos que se recaudan en cada territorio con destino al Presupuesto Central, de los cuales el municipio y la provincia retienen un determinado porcentaje del Impuesto sobre Utilidades de las empresas de subordinación nacional y del Impuesto sobre las Ventas y de Circulación. Estos ingresos participativos cumplen dos propósitos presupuestarios básicos:

1. Lograr una redistribución más equitativa de los recursos, que independice los diferentes grados de desarrollo económico alcanzados por los territorios, del nivel de desarrollo social a lograr de manera homogénea en todo el país. Ello significa que las provincias y municipios de menor desarrollo económico, reciben un porcentaje de participación mayor.
2. Estimular 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.

#### **1.3.4 Sobre el Presupuesto de la Seguridad Social.**

El Presupuesto de la Seguridad Social constituye, dentro del Sistema, un presupuesto independiente. Los recursos financieros provienen de la Contribución a la Seguridad Social, cuya tasa se fija por Ley y deben aportarla todos los empleadores, así como las personas naturales que se determine están en la capacidad para hacerlo.

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

Mediante transferencias del Presupuesto Central, se cubre la brecha entre los gastos y la contribución.

#### **1.3.5 Fases del Proceso Presupuestario en Cuba.**

El proceso presupuestario constituye la forma en que se planifica, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases básicas y su duración está en función de las magnitudes, la

organización política - administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad.

Las fases que componen este proceso son: **elaboración, aprobación, ejecución y control.**

Las tareas que se realizan en cada una de las fases del ciclo son:

**Elaboración:** La fase de elaboración se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves: técnico, político y de negociación. En el elemento técnico, resulta imprescindible el diseño de escenarios presupuestarios, confección de pronósticos a partir de series históricas; teniendo en cuenta los lineamientos del plan de la economía y las directivas de política fiscal que para cada ejercicio fiscal se emiten por el Gobierno a los diferentes niveles, las que se convierten en elementos de estricto cumplimiento para todos los agentes que están vinculados con el Presupuesto del Estado en la elaboración de sus anteproyectos, reflejándose en este acto, el elemento de política. A partir de dicho momento, comienza una etapa de negociación entre los órganos de finanzas y los agentes vinculados al Presupuesto, elevándose las discrepancias al nivel superior, de no alcanzarse acuerdos. Este proceso culmina con la presentación del Anteproyecto de Presupuesto al Gobierno y del Proyecto de Presupuesto por el Gobierno al Parlamento, para su aprobación.

**Aprobación:** Una vez evaluado por los parlamentos, el Presupuesto del Estado se sanciona con carácter de Ley Anual de Presupuesto. Este acto se convierte de hecho en un elemento político importante.

El proceso de elaboración concluye entre los meses de diciembre y enero con la presentación a consideración del Consejo de Ministros del Anteproyecto de Presupuesto, quien, una vez aprobado, presenta el Proyecto a la Asamblea Nacional del Poder Popular, que debe sancionar el Presupuesto anual como Ley, en su segunda sesión ordinaria de cada año (diciembre).

El proceso de aprobación por el Parlamento, esta precedido cada año por la presentación, análisis y discusión del Proyecto en todas las Comisiones Permanentes de Trabajo de la Asamblea Nacional; con particular profundidad y detalle en la Comisión de Asuntos Económicos, la que está facultada para dictaminar

sobre la aprobación o no del mismo al momento de su análisis final en sesión plenaria del Parlamento.

La Ley Anual del Presupuesto faculta además al MFP para, durante la ejecución, provocar las redistribuciones necesarias entre los diferentes conceptos de gastos y crear la reserva que siempre se planifica para enfrentar decisiones no previstas en el proceso de planificación. Desde el año 2007, se aprueba además una Provisión de Gastos para Desastres, de la cual hace uso también el MFP para enfrentar los gastos adicionales asociados a afectaciones climáticas (huracanes, intensas lluvias, sequía, incendios forestales de grandes proporciones).

**Ejecución:** Durante esta fase se lleva a cabo la realización de los ingresos y de los gastos inscritos en el Presupuesto aprobado. Como regla, la recaudación de los ingresos, tiene características diferentes a la ejecución de los gastos. Teniendo en cuenta la amplitud del sector público cubano y el alto grado de descentralización en la administración y gestión del gasto, el papel de la unidad gestora (unidad presupuestada) y de los jefes máximos de dichas entidades adquiere una connotación de máxima importancia durante el proceso de ejecución del presupuesto.

De igual forma, el uso de clasificadores uniformes por objeto del gasto (incisos, epígrafes y partidas) y por grupos presupuestarios (Sectores, Ramas y Grupo Presupuestarios), permite el registro contable de los gastos durante la ejecución del presupuesto aprobado y las evaluaciones periódicas de los resultados para la toma de decisiones, en correspondencia con las facultades de redistribución otorgadas dentro del marco de los límites de gastos establecidos.

Se considera ejecutado el presupuesto en el momento en que la unidad presupuestada se compromete a pagar una mercancía o servicio prestado, que debe coincidir con el momento en que el suministrador de la mercancía o el servicio presentan su factura a la unidad presupuestada y esta la acepta. Es en ese momento en que se devenga el nivel de gasto correspondiente, disminuyéndose en igual importe el presupuesto aprobado a la unidad, aún y cuando en ese momento aún no se ha ejecutado el pago. En correspondencia con lo anterior los jefes de las unidades presupuestadas tienen la responsabilidad diaria de cuestionarse en qué se gasta,

para qué se gasta y cuánto se gasta, para mensualmente, a partir de los registros contables, evaluar el comportamiento de la ejecución de su presupuesto aprobado, comparando con lo programado para el periodo, con el presupuesto del año y con lo gastado en igual período del año anterior.

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

La liquidación del presupuesto anual: se concibe como un proceso de rendición de cuentas sobre el empleo dado a los gastos y los ingresos recaudados, que se realiza desde la propia unidad presupuestada y se consolida en cada nivel presupuestario hasta que el MFP emite la Liquidación del Presupuesto del Estado en mayo de cada año para el ejercicio fiscal anterior.

El registro contable de los hechos económicos que se van sucediendo durante el ejercicio fiscal, resulta de vital importancia en esta fase del proceso, ya que el registro oportuno y veraz de los gastos e ingresos y la elaboración de los informes periódicos a los gestores de los diferentes programas y actividades, así como a los niveles superiores, posibilitan la toma de decisiones oportunas.

Los ingresos constituyen previsiones de potencial y la meta debe ser no sólo alcanzarlos, sino superarlos. Es por ello, que lo consignado en el presupuesto resulta un límite mínimo a obtener.

Por su parte, los gastos constituyen límites máximos y por ello durante el proceso de ejecución no pueden comprometerse o devengarse gastos superiores a los aprobados. Este proceso de ejecución del gasto, está estrechamente vinculado con el sistema de tesorería, por cuanto es allí donde se materializa el pago una vez comprometido el gasto y se ha dado la orden de ejecutar el pago.

**Control:** Esta fase del proceso reviste una importancia vital, ya que a través de un adecuado y oportuno control se garantiza la correspondencia entre la Planificación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos o su aplicación a propósitos diferentes para los que fueron planificados. El control puede ser realizado antes, en la fase de elaboración de los presupuestos y donde se acotan los recursos en función de metas y objetivos; durante el proceso de ejecución

y una vez concluido el ejercicio. Puede efectuarse por las propias entidades presupuestadas, por instituciones vinculadas a los órganos financieros o por cuerpos de auditores subordinados directamente al Gobierno.

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

Existe una estrecha relación entre la fase de control y las de elaboración, aprobación y ejecución. Si bien estas tres últimas son independientes en el tiempo, la de control convive con las otras, pues el control es una función inherente a todo el proceso presupuestario y según el instrumento que se esté aplicando para controlar, así se estará ejerciendo control en alguna de las tres fases explicadas con anterioridad.

Se reconoce la posibilidad de realizar acciones de control previo en las fases de elaboración, aprobación y ejecución.

Cuando en la elaboración de los anteproyectos, las unidades presupuestadas están trabajando para enmarcarse en las directivas específicas que recibieron efectos de presentar su segunda versión, los órganos de dirección superior están ejerciendo una función de control previo, que asegurará el enmarcamiento necesario y racionalidad en los gastos.

Cuando al notificarse los presupuestos aprobados para cada año, se notifican determinados indicadores como directivos, en tanto constituyen límite de gastos y tienen destino específico, como es el caso por ejemplo, desde hace ya algunos años de los gastos corrientes para Mantenimiento y Reparaciones Corrientes; o como es a partir del 2008 Energía, Combustible y Lubricantes; se están llevando a cabo acciones de control previo, que, al limitar la capacidad redistributiva de los diferentes titulares de presupuesto, aseguran que los intereses básicos del país no se vean afectados o desviados en función de asegurar otros destinos.

### **Conclusiones del capítulo**

Sobre la base de los aspectos estudiados y abordados en este capítulo, desarrollamos el análisis de la elaboración del presupuesto y su ejecución en la

División Radiocuba Sancti Spíritus, objeto de estudio del presente trabajo lo cual se desarrolla en el Capítulo II

**Capítulo II: Caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus , análisis económico de la ejecución del presupuesto e identificación de las causas que afectan su cumplimiento.**

**Introducción**

En el presente capítulo se caracteriza la División Radiocuba Sancti Spíritus, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos, los planes de acción. Además, se aplican herramientas como la Matriz DAFO, la cual permite ampliar el conocimiento de la entidad al determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se aborda también en este capítulo el resultado del análisis económico del plan tema objeto de estudio en la tesis que presentamos, derivado de lo cual se pudo determinar las causas que afectan el cumplimiento del presupuesto ofreciendo a los directivos una información valiosa que le permitirá trabajar sobre las causas que producen incumplimientos y conducirá a la División Radiocuba a niveles de eficiencia superiores.

**2.1 Caracterización de la División Radiocuba Sancti Spíritus.**

La División Provincial Radiocuba, Sancti Spíritus está situada en el centro de la ciudad de Sancti Spíritus, a un Km. aproximadamente de su centro histórico comercial. Cuenta con 19 instalaciones expandidas por toda la provincia que le permiten la difusión de la señal de radio y televisión en el centro de la isla, los llamados Centro Transmisores; los de Ondas Medias (OM) son edificaciones que se encuentran en un terreno relativamente llano y los de Televisión (TV) y de Frecuencia Modulada (FM) se encuentran ubicados en lugares montañosos y de difícil acceso, con el objetivo de obtener con mayor calidad la señal de radio y televisión, a mayor altura mayor cobertura. La división pertenece al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC). Se encuentra insertada en un proceso

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

inversionista como resultado de la “Batalla de Ideas” que tiene como objetivo la realización de determinados cambios tecnológicos.

La plantilla aprobada es de 52 plazas, estando cubierto el 100.00 por ciento de ellas, sin incluir dos adiestrados. Del total de trabajadores (54), el desglose por categoría ocupacional se refleja de la siguiente forma.

|            | <b>TOTAL</b> | <b>HOMBRES</b> | <b>MUJERES</b> |
|------------|--------------|----------------|----------------|
| Dirigentes | 10           | 7              | 3              |
| Cuadros    | 1            | 1              | -              |
| Técnicos   | 31           | 20             | 11             |
| Obreros    | 11           | 10             | 1              |
| Servicios  | 1            | -              | 1              |

### **Estructura de la División Radiocuba Sancti Spíritus (Anexo 6)**

Está compuesta por un Jefe de División, a este se le subordinan un Asesor Jurídico, un Informático, un Chofer y dos Técnicos Generales; además de los Jefes de los siguientes Departamentos:

- 1- Departamento Técnico: Dos especialistas.
- 2- Departamento de Mantenimiento: Grupo de TV, Radio y Planta Exterior.
- 3- Departamento de Operaciones: Grupo Energético, Radio Enlace y Centro de Operaciones Provincial.
- 4- Departamento de Aseguramiento: Grupo de Transporte y Logística.
- 5- Departamento Económico: Tres especialistas en Gestión Económica y un Jefe de Departamento.
- 6- Departamento Comercial: Un Jefe de Departamento.
- 7- Departamento Trasmisor Internacional Trinidad: un grupo de Radio y TV.
- 8- Departamento Seguridad Protección y Defensa: Jefe de Departamento.

9- Departamento Capital Humano y Organización: (este constituye el objeto de esta investigación), el mismo se encuentra estructurado por un Jefe de Capital Humano y Organización, con 2 Especialistas “C” en gestión de los RR-HH. (Anexo 7).

En materia de servicios informáticos y sistemas automatizados, la división posee una intranet nacional formada por un nodo central y diecinueve subnodos distribuidos por las provincias. Ello permite automatizar una gran cantidad de eventos, dentro de los cuales se encuentran la supervisión y gestión de todo el aparato económico, lo que facilita y agiliza el trabajo entre las divisiones y la oficina central; la comunicación entre divisiones por un mensajero instantáneo, acceso a la red nacional e internacional de FM, OM y TV. Todo este crecimiento en medios técnicos ha sido acompañado de un fuerte trabajo por aumentar la cultura informática mediante cursos y conferencias contando hoy con una excelente preparación en los trabajadores.

La división tiene como **MISIÓN:**

**“Garantizar la difusión de las señales de Radio y TV y otros servicios a nuestros usuarios con calidad, eficiencia, eficacia.”**

Dada las características propias de la División Radiocuba Sancti Spíritus utiliza las oportunidades para combatir las debilidades y sus fortalezas para enfrentar las amenazas.

**Fortalezas:**

- Personal técnico capacitado en la tecnología.
- Presencia de tecnología avanzada.
- Financiamiento garantizado para la ejecución de las inversiones planificadas.
- Alto nivel de informatización.
- Propiedad sobre los mejores emplazamientos de Radio-Comunicación del país.
- Existencia de infraestructura propia en el transporte de señales.

**Debilidades:**

- ❖ Bajo salario.
- ❖ Deficiente gestión de la actividad de logística.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

- ❖ Inestabilidad de la documentación de normas y procedimientos en las actividades.
- ❖ No óptima composición de los Recursos Humanos.
- ❖ Deficiente nivel alcanzado en la actividad de organización y procesos.
- ❖ Bajo nivel de automatización.

### **Amenazas:**

- Afectación de las fuentes de financiamiento fundamentales de la Empresa (Subsidio y Crédito Chino).
- Agresión radial y televisiva.
- Pérdida de autonomía en la administración financiera
- Situación económica del país (Restricción de las Inversiones).
- Insuficiente coordinación entre el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT). Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (ETECSA) y Radiocuba.
- Insuficiente nivel de abastecimiento técnico-material en plaza.
- Acceso muy restringido a Internet lo que impide obtener la información técnica actualizada de la tecnología.

### **Oportunidades:**

- ❖ Interés y apoyo de la alta dirección del país por el desarrollo de la radio y la televisión.
- ❖ Aprobación de las plataformas digitales de televisión (satelital y terrestre).
- ❖ Aprobación de las estrategias de televisión provincial y municipal.
- ❖ Relaciones favorables con nuestro fundamental proveedor tecnológico (Copextel S. A).
- ❖ Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- ❖ Desarrollo de la Tecnología de la Informática y las Comunicaciones.

### Tiene como **VISIÓN:**

Trabajar para garantizar la satisfacción plena de los usuarios mediante:

1. Evaluación tecnológica permanente de la red.
2. Automatización e informatización de los procesos y sistemas.
3. Preparación, motivación y fortalecimiento de los recursos humanos.
4. Transformación oportuna de las estructuras y procesos.

Radiocuba le brinda un agradable servicio a la población garantizando la calidad al aire de las cadenas de radio nacionales, provinciales y las emisoras locales así como los canales de televisión, telé centros y comunitarios; todo esto junto a los servicios de facilidades técnicas constituyen el producto de la División Radiocuba. Sancti Spíritus.

## **2.2 Proceso de planificación**

La Empresa de Radio difusión y comunicaciones de Cuba **RADIOCUBA**, trazó su estrategia para la planificación 2011-2015 lo que se expresa en las proyecciones siguientes:

### **Lineamientos Generales y Específicos**

1. La propuesta de plan y presupuesto que se presente debe corresponderse con las proyecciones presentadas para el quinquenio 2011-2015, al Ministerio de economía y Planificación y al Ministerio de Finanzas y Precios. Las cifras en ellas presentadas constituyen las cifras límites en el caso de los gastos (Gastos corrientes, importaciones, inversiones etc.) y mínimos en el caso de los ingresos (Ventas, exportaciones, Ingresos al presupuesto, entre otros).

### **Exportaciones, importaciones, crédito y pago de deudas y otros relacionados con la balanza de pagos.**

2. Debe procurarse el incremento de las exportaciones hacia otros mercados distintos de Venezuela, diversificando la cartera de productos y servicios, potenciando en lo posible los asociados a la industria de aplicaciones informáticas.
3. Para la definición del importe de las exportaciones, tomar en cuenta el estimado de cierre del 2010 en las exportaciones asociadas a los convenios con Venezuela, pasando para el 2011 aquella parte que no sea posible asumir en el año actual, así como incluir los proyectos previstos para XI Mixta.
4. Las importaciones no podrán exceder las cifras propuestas en los trabajos del quinquenio. Sólo podrán incrementarse en aquellos casos en que las mismas respondan a un crecimiento planificado de las exportaciones por encima de lo previsto en la proyección.

5. Incluir en el plan de importaciones de bienes y servicios aquellos productos específicos que garanticen las inversiones, con independencia de que esa importación se realice a través de un tercero, sea o no del organismo.
6. En la estructura de las fuentes de financiamiento de las importaciones debe incrementarse a la participación de los créditos, considerando como tales a los efectos del plan aquellos que se conciban a 360 días o que tendiendo un plazo menor, su pago se realice para el 2012.
7. El gasto de viaje debe ser menor en un 10% al planificado para el 2010.

### **Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas**

8. Rebajar el índice de gastos por unidad de ingresos en CUC con relación a la actualización del plan 2010, buscando una combinación de medidas que potencien los ingresos y disminuyan los gastos.
9. Planificar en el 2011 una disminución de los gastos no asociados al incremento de la producción y los servicios con respecto al plan 2010 actualizado al menos en un 3%.
10. Planificar una disminución del consumo productivo por peso de ventas en CUC mediante medidas que eleven la eficiencia en la producción y los servicios.
11. Considerar las disminuciones que se producirán en los gastos asociados directamente al personal que quede no necesario, tales como alimentación, estimulación, ropa, entre otros.

### **Inversiones**

12. Las inversiones que se propongan no pueden superar las cifras previstas en la proyección 2011-2015. Las inversiones de continuación del 2010 son la primera fuente a incluir en el plan, se revisará el alcance de las nuevas inversiones de forma tal que el límite no sea superado.
13. Las inversiones que se incluyan en la propuesta tienen que tener toda la preparación necesaria acorde con las exigencias establecidas en la resolución

91. Aquellas inversiones que no cumplan los parámetros no serán incluidas en el plan.
14. En todos los casos además, para incluirse en el plan tienen que tener definido y asegurado el constructor, para lo cual se debe presentar la certificación correspondiente.
15. Las inversiones en equipos automotores se presentarán en el plan fundamentando el destino de los mismos. En los casos de los parques de equipos que constituyen inversiones nominales, su presentación deberá estar precedida por la aprobación del estudio de factibilidad.
16. Priorizarse el mantenimiento constructivo de las instalaciones sobre la inversión planificando los gastos con ese destino tanto en Moneda Nacional o Moneda Convertible, incluyendo los recursos importados.

### **Portadores energéticos**

17. Reflejar en las propuestas que se presenten el incremento en portadores energéticos que generarían las nuevas inversiones, así como el ahorro que producen algunas inversiones al sustituir los equipos existentes por otros que ahorren electricidad y combustibles.
18. Deberá tenerse en cuenta en la propuesta de plan los siguientes indicadores:

#### Electricidad

19. Los índices de consumo asociados a los niveles de actividad deben reducirse al menos en un 5%
20. El consumo administrativo debe disminuir con respecto al 2010 en al menos un 10%

#### Combustible

21. Los índices de consumo no pueden deteriorarse con respecto al 2010.

#### Consumo de agua

22. Presentar como parte del plan la demanda de agua.

### **Trabajo y salario**

23. El plan debe reflejar la reducción de los trabajadores no necesarios

24. En correspondencia con lo anterior se debe elevar la productividad con respecto al estimado 2010
25. Reducir el monto de estimulación en pesos convertibles en correspondencia con la reducción del personal, manteniéndose lo establecido de que al bajar los niveles de actividad se reduce proporcionalmente la cuantía promedio mensual.
26. El máximo planificable para la correlación SM/Productividad es el que aparece en el anexo de la propuesta..
27. Diseñar los sistemas de pago por resultado según lo establecido, garantizando su discusión con los trabajadores en el marco de la aprobación del plan.
28. En los reglamentos de los sistemas de pago, debe quedar definida la obligatoriedad del cumplimiento de la correlación SM-PT, ya sea para la entidad y para sus diferentes estructuras organizativas y la forma de cálculo de este indicador para dichas estructuras.

### **Eventos**

29. Cualquier evento que se ponga tiene que ser autofinanciado en ambas monedas por lo que debe procurarse el incremento de los participantes extranjeros y minimizarse la participación de cubanos, los gastos que se planifiquen para el 2011 no deben superar los gastos considerados en el 2010.
30. Todos los aseguramientos de los eventos deben pagarse en CUC por lo que se planificarán en esa moneda, incluido los servicios del palacio de las convenciones, las instalaciones hoteleras, las casas de protocolo y el transporte.
31. Deberá incluirse en el plan las sedes captadas, o sea eventos que sufragan organismos internacionales que deciden realizar el mismo en Cuba. Estos tienen que autofinanciarse y la participación de cubanos será mínima.

### **Planificación empresarial**

32. El plan empresarial tiene que reflejar el cumplimiento de las directivas y lineamientos anteriormente expuestos y tiene que mostrar un crecimiento de la eficiencia en sus indicadores fundamentales.

33. Como principio no debe planificarse pérdidas en las empresas.

34. En el plan debe asegurarse un crecimiento de las utilidades con respecto al año anterior que permita cumplir con la directiva del impuesto sobre utilidades.

La División Radiocuba Sancti Spíritus cuenta con una Contabilidad Certificada por el MIC y está seleccionada para insertarse en el Perfeccionamiento Empresarial. En la caracterización realizada, se observa que la entidad tiene condiciones que garantizan la efectividad del examen de los datos lo que se pudo determinar a partir del estudio realizado, por lo que se considera que es una garantía para la fidelidad del resultado. En el Capítulo I abordamos la importancia del presupuesto para el logro de resultados superiores en una organización económica, la correcta proyección y el cumplimiento del mismo indudablemente posibilitará alcanzar la excelencia económica.

### **2.3 Análisis del Presupuesto**

El análisis del presupuesto se basó en la comparación de las cifras 2010-2011 de los principales indicadores económicos y el estudio de los informes económicos mensuales, lo que arrojó las deficiencias siguientes:

- Deficiencias en el proceso de planificación
- Insuficiente conocimiento de los directivos del presupuesto como guía fundamental para el logro de la eficiencia económica.
- Espectro de clientes limitado, lo que impide un crecimiento sostenido de la actividad fundamental
- Entorno económico desfavorable y limitaciones financieras del país que limitan las importaciones y por ello el acceso a las tecnologías de punta se dificulta.
- Insuficiente trabajo de control y seguimiento a las partidas de gastos por el área responsable de ejecutarlas.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

- Limitaciones financieras que enfrenta el país, para adquirir la tecnología de punta muy costosa.

Para el año 2011 la División Radiocuba Sancti Spíritus elaboró el plan basado en los Lineamientos trazados por la Empresa Nacional, una vez concebido fue elevada la propuesta al organismo superior, quien luego de realizarle algunas modificaciones lo entrega a la División para su análisis y discusión con los trabajadores, posterior a ello se efectuó su aprobación, contando hoy la entidad con su plan aprobado, desglosado por meses y por elementos de gastos.

Para el análisis del presupuesto además de estudiar la información económica, las actas del consejo de dirección, las actas del sindicato se consultó también la propuesta que confeccionó la División para la planificación 2011 la que cotejamos con lo aprobado por la Empresa Nacional donde se constató que aún cuando hubo elementos de gastos donde las cifras fueron variadas en unos disminuyéndolas en otros incrementándolas, se respetó en buena medida la propuesta que se realizó.

La División Radiocuba cuenta con las herramientas necesarias que le permite el control y seguimiento de las cifras presupuestadas, existiendo una página web que brinda la información con inmediatez en concordancia al estado de actualización de los registros contables, guardándose además los datos de los períodos ya transcurridos permitiendo realizar comparaciones en igual espacio de tiempo y períodos diferentes.

### **2.3.1 Ingresos**

Los ingresos de toda Empresa parten de su objeto social, razón por la cual la Empresa existe siendo el:

#### **Objeto Social de Radiocuba**

- Brindar servicios de radiocomunicaciones, radiodifusión, transmisión de señales de televisión y de valor añadido en el territorio nacional en el exterior, en moneda nacional y divisas.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

- Prestar servicios de instalación, operación, mantenimiento y comercialización mayorista de equipos propios de su actividad, en divisas.
- Prestar servicios de arrendamiento de equipos y medios tecnológicos asociados a su actividad y facilidades técnicas para la prestación de servicios de telecomunicaciones en moneda nacional y divisas.
- Brindar servicios de consultoría técnica, en moneda nacional.
- Brindar servicios de ejecución de proyectos de ingeniería en la rama de radiocomunicaciones en moneda nacional.
- Prestar servicios de alquiler de locales a otras empresas de comunicaciones en moneda nacional.

### **Servicios fundamentales que se prestan:**

- Radiodifusión por Ondas Medias. (Anexos No. 1 y 2 )
- Radiodifusión por Televisión. (Anexo No.4 )
- Radiodifusión por Frecuencia Modulada. ( Anexo No. 2 y 3 )

Así como también los siguientes servicios:

1. Arrendamiento de locales para sistemas de Radiocomunicaciones fijos y móviles.
2. Arrendamiento de facilidades técnicas y espacios en torres para el montaje de equipos de comunicaciones.

La División garantiza estos servicios de transmisiones en el territorio mediante una infraestructura tecnológica de comunicaciones que incluye transmisores OMB, Lacetel, Nautel, Tesla, DMT, Toshiba y el personal calificado para operar los mismos, dotados de las herramientas y transporte necesarios para ellos.

Además la Dirección Nacional cuenta con una plataforma satelital donde están situados permanentemente las señales de audio de las cadenas nacionales, así como los canales de la televisión, esto permite que con el empleo de receptores satelitales se puedan obtener las señales instaladas en la plataforma en cualquier parte del territorio nacional y en el territorio continental.

**Técnicas Instaladas:**

| Técnica             | Transmisores | Trasladores | Potencia Nominal Instalada |
|---------------------|--------------|-------------|----------------------------|
| Televisión          | 12           | 8           | 35.348 Kw.                 |
| Ondas Medias        | 11           |             |                            |
| Frecuencia Modulada | 16           |             | 4,830 Kw.                  |

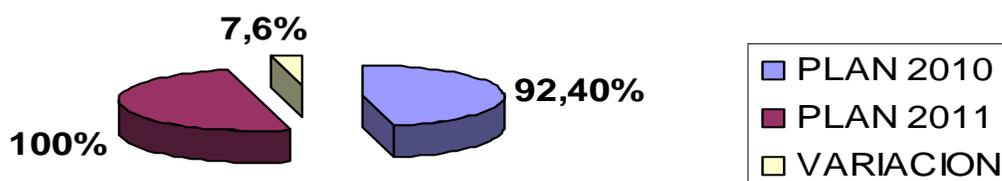
Tabla: 2.1 Ingresos

U/M: Pesos

| Plan 2010<br>(1) | Plan 2011<br>(2) | Variación<br>(2-1) |
|------------------|------------------|--------------------|
| 4137758,32       | 4454152,06       | 316393,74          |

Fuente: Estados Financieros Plan

## INGRESOS



El gráfico muestra el valor planificado de ingresos en el año 2011 y su comparación con lo planificado en el 2010, existiendo un incremento del 7.6% basado en las fortalezas y oportunidades que tiene la División.

Es preciso destacar que este crecimiento de los ingresos es ambicioso si tenemos en cuenta que por la actividad que desarrolla la empresa sus ingresos son totalmente dependiente de la tecnología, por lo que dicho incremento está basado

fundamentalmente en las nuevas inversiones a partir del montaje y desarrollo de nuevas tecnologías que garanticen mejor calidad y estabilidad en los servicios, las que son limitadas teniendo en cuenta el entorno económico desfavorable existente que afectan las finanzas y dificultan el acceso a la tecnología de avanzada, para el 2011 tenemos además como impacto negativo el hecho de que existen empresas que han rescindido el contrato por no ser estos servicios vitales para garantizar su actividad fundamental en busca de la reducción de sus gastos en concordancia a la política del Estado para lograr una mayor eficiencia.

La planificación de este indicador se sustenta no sólo en la visión que tiene la División la que lo proyecta a partir de la técnica instalada y de proposiciones que surgen de nuevas inversiones a partir del deterioro de los equipos o instalaciones, es por ello que juega un rol fundamental la Empresa Nacional al tener la posibilidad de obtener la información actualizada de las nuevas tecnologías que en el mundo surgen en el negocio de la transmisión de señales, es la que conoce las posibilidades que existen en el país para la adquisición mediante la importación de esas nuevas tecnologías y además decide en concordancia a la información que posee en que lugar del país resulta más conveniente su instalación, por lo que las inversiones que se proponen desde la base no son en su totalidad aprobadas si estas no se encuentran dentro de las prioridades que nacionalmente establece la Empresa.

Por la función social que realiza la Empresa el espectro de clientes es limitado existiendo muy pocas posibilidades de ampliación siendo la principal y única fuente de clientes el sector empresarial, contando la División en la actualidad con 27 Empresas destacando como el más importante el Instituto de Radio y Televisión.

### **Estructura de Ventas:**

La tabla **Anexo No. 5 Ingresos por Servicios prestados**, recoge la composición de los ingresos mostrándose las cifras planificadas y reales alcanzados en el primer trimestre 2010 y 2011, lo que nos posibilita realizar una comparación del comportamiento de los ingresos en ambos períodos.

El total de ingresos crece con respecto a igual período del año anterior tanto el plan como el real 2011, existiendo un sobrecumplimiento respecto al plan en ambos períodos, mostrando el real alcanzado con respecto a lo proyectado cifras más significativas en el 2010, lo que confirma que el plan 2011 es mucho más ambicioso. Radiocuba opera con doble moneda de acuerdo a la política monetaria del país, en este caso los ingresos en CUC no son relevantes ni tienen gran peso dentro de los ingresos representando como promedio sólo el 3% dentro de los mismos.

Existen servicios que su plan disminuye, son ellos los vinculados a la televisión, debido a la reducción de horas de programación, otros muestran crecimiento como son los de la radio por la terminación y puesta en marcha de nuevas inversiones en busca de seguridad y calidad en las transmisiones y otros se manifiestan igual a lo proyectado en el 2010. Es importante aclarar que en el caso de Otros Ingresos no responden a ningún servicio prestado, encierran fundamentalmente lo que se recauda por el concepto de contravalor por el pago de la estimulación en cuc a los trabajadores y por el la alimentación que reciben dichos trabajadores, además de ocurrir algún sobrante por cualquier concepto también es recogido dentro de esta categoría, en la muestra analizada no hubo incidencias de sobrantes.

Existen servicios que crecen son ellos fundamentalmente los relacionados con la transmisión de señales de radio sustentado en el incremento de potencia de los transmisores, en el caso de los radio enlaces responde a la puesta en marcha de nuevas tecnologías que responde a la transmisión de datos por fibra óptica.

Los valores reales alcanzados en los ingresos en el primer trimestre del año 2010 supera lo planificado, aunque existen algunos servicios con afectaciones, en el 2011 el plan expone un cumplimiento inferior al 2010 existiendo también servicios afectados.

En la tabla **Anexo 5 Ingresos por servicios prestados**, mostramos el concepto devoluciones, ello representa los descuentos que se le realizan a los clientes por las afectaciones ocurridas en los servicios imputables a la División, por ejemplo por roturas de equipos, por fallos eléctricos internos, entre otros.

Es relevante que en el año 2010 en este período no ocurrieron devoluciones sin embargo en el 2011 existe un valor de \$929.86 comprobándose mediante la

documentación estudiada que las causas fundamentales de las afectaciones son las que más adelante exponemos.

- Roturas de equipos que aún cuando existe un grupo de técnicos que garantiza el mantenimiento periódico para asegurar la vida útil de dicho equipamiento y la calidad de la señal así como atender con inmediatez la roturas para evitar las interrupciones estas se producen por fallo de los mismos originándose demoras en su restablecimiento debido a la lejanía de los lugares donde se encuentran ubicados, lo que por supuesto es directamente proporcional a los ingresos, valores que se expresan en las devoluciones, es significativo que en igual trimestre del año anterior no ocurrieron devoluciones, lo que puede ser causado por un deterioro de la técnica debido a: Inadecuadas condiciones en el local , por no cumplimiento de los mantenimientos programados o por el desgaste lógico provocado por su explotación. Otra causa puede estar dada por demoras de los técnicos en la atención a las interrupciones por causas imputables o no a los mismos, aspecto en el que debe profundizarse en los análisis. También incide la carencia de piezas de repuesto y la no existencia en la provincia de un taller con el equipamiento técnico necesario por el alto costo que esto representa para enfrentar de forma más inmediata la reparación de los equipos, debiendo viajar las partes defectuosas hasta la capital del país.
- Acceso limitado de los técnicos a la información tecnológica actualizada que le posibiliten una mejor preparación para enfrentar las reparaciones de los equipos y ausencia de equipos especializados en el taller que permitan realizar dichas reparaciones.
- Limitaciones financieras que enfrenta el país, para adquirir la tecnología de punta muy costosa, para la sustitución del equipamiento técnico envejecido u obsoleto.
- Atrasos en la puesta en marcha de una nueva inversión producto a la dependencia para la instalación del equipamiento de otra empresa quien no respondió en la fecha prevista la solicitud realizada por Radiocuba.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

- Clientes que rescindieron el contrato en el 2011 por no ser imprescindible para su operatoria el servicio que recibían de Radiocuba, lo que responde a la política económica del estado para el año 2011 donde es imprescindible la reducción de los gastos.

Para contrarrestar algunas de las problemáticas que hoy afectan los ingresos la Empresa ha propuesto a las instancias correspondientes del estado la ampliación del objeto social, así como se ha incrementado el rigor en el análisis de las interrupciones en los servicios que inciden directamente en los ingresos, en el registro de los hechos económicos y el análisis de los resultados, ello se manifiesta concretamente con la puesta práctica de un sistema de costo lo que permitirá determinar la eficiencia de cada servicio y centro de costo, brindando una mayor información para el análisis económico permitiendo determinar si las tarifas aplicadas para el cobro de los servicios cubren los costos de los mismos dejando el adecuado margen comercial para enfrentar el resto de los gastos que se generan y aunque indirectamente garantizan también el funcionamiento de la Empresa.

### **2.3.2 Gastos**

Los gastos planificados expresan el límite máximo hasta el cual es permisible ejecutar una acción que implique desembolso de recursos monetarios. En la División Radiocuba Sancti Spíritus este plan se encuentra elaborado por elementos de gastos y tipos de monedas (CUP y CUC), que recogen los conceptos en que se invierten para garantizar la actividad fundamental de la División, estos elementos a su vez se agrupan en cuentas según su incidencia en la producción, existiendo los que actúan de manera directa, los que inciden indirectamente, los que constituyen el apoyo a la actividad fundamental y los que responden a la actividad administrativa los dos primeros forman parte del costo de los servicios o la producción y los restantes se le denominan gastos de operaciones y gastos de administración, para su mejor análisis y control los gastos se abren por elementos.

Los elementos de gastos se clasifican en grupos según la acción que representan:

Grupo 100 Gastos Materiales

Grupo 200 Combustibles y Lubricantes

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

Grupo 300 Electricidad

Grupo 800 Servicios Recibidos

Existen además los gastos financieros y otros gastos, los que también se abren por elementos, los primeros representan los pagos que se ejecutan por el derecho a recibir un servicio o a prestarlo y los otros gastos agrupan fundamentalmente los relacionados con la atención a la fuerza de trabajo abarcando además las pérdidas y faltantes que puedan producirse.

Las principales cuentas a las que se asocian estos elementos en la División Radiocuba Sancti Spíritus son las siguientes:

**Cuenta**

| <b>No</b> | <b>NOMBRE</b>   |
|-----------|---|
| 704       | Servicios en proceso CUP y CUC<br>Gastos Indirectos de producción |
| 731       | CUP y CUC<br>Gastos de Administración CUC y                       |
| 822       | CUP<br>Gastos de Operaciones CUC y                                |
| 827       | CUP   |

Los elementos de gastos fundamentales que se utilizan y su relación con las cuentas son como sigue:

| <b>ELEMENTO</b> | <b>NOMBRE</b>               | <b>CUENTA</b> |
|-----------------|-----------------------------|---------------|
|                 | <b>GRUPO 100 MATERIALES</b> |               |
|                 | <b>PRINCIPALES</b>          |               |
| 101             | MATERIALES PRINCIPALES      | 704,827       |
|                 | PARTES Y PIEZAS TECNICAS DE |               |
| 102             | COMUNICACIONES              | 704,827       |
|                 | UTILES Y HERRAMIENTAS EN    |               |
| 103             | USO                         | 731, 822,827  |
| 104             | MEDIOS DE PROTECCIÓN        | 731, 822,827  |
| 105             | PARTES Y PIEZAS DE          | 731, 822,827  |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

|     |                               |               |
|-----|-------------------------------|---------------|
|     | TRANSPORTE                    |               |
| 106 | MATERIALES DE OFICINA         | 731, 822, 827 |
| 108 | ROPA Y CALZADO                | 731, 822, 827 |
|     | PARTES Y PIEZAS E INSUMOS     |               |
| 109 | INFORMATICOS                  | 704.822.827   |
|     | MATERIALES PARA               |               |
|     | MANTENIMIENTO DE              |               |
| 110 | INMUEBLES                     | 731, 822, 827 |
|     | MATERIALES PARA HIGIENE Y     |               |
| 111 | LIMPIEZA                      | 731, 822, 827 |
|     | INSUMOS PARA LA               |               |
| 113 | ALIMENTACIÓN                  | 731, 822, 827 |
|     | ROPA Y CALZADO DE             |               |
| 119 | PROTECCION                    | 731, 822, 827 |
|     | MEDICAMENTOS Y                |               |
| 121 | ACTUALIZACIÓN DE BOTIQUINES   | 822           |
|     | <b>GRUPO 200 COMBUSTIBLES</b> |               |
| 202 | GASOLINA REGULAR TARJETA      | 731,822,827   |
| 204 | DIESEL TARJETA                | 731,822,827   |
| 205 | DIESEL DIRECTO                | 704,731,827   |
| 208 | ALCOHOL, NAFTA Y OTROS        | 731,822,827   |
|     | <b>GRUPO 300 ENERGIA</b>      |               |
| 301 | ELECTRICIDAD                  | 704,822,827   |
|     | <b>GRUPO 500 SALARIOS</b>     |               |
| 501 | SALARIO BASICO                | 704,822,827   |
| 502 | HORAS EXTRAS                  | 704,822,827   |
| 503 | DOBLE TURNO                   | 704,822,827   |
| 504 | NOCTURNIDAD                   | 704,822,827   |
| 507 | DESCANSO RETRIBUIDO           | 704,822,827   |
|     | OTROS PAGOS DE FUERZA DE      | 704,822,827   |
| 508 | TRABAJO                       |               |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti  
Spíritus

|     |   |             |
|-----|---|-------------|
| 511 | PAGO POR RESULTADO                              | 704,822,827 |
|     | <b>GRUPO 600 IMPUESTOS Y<br/>CONTRIBUCIONES</b> |             |
|     | CONTRIBUCIÓN A LA                               | 704,822,827 |
| 601 | SEGURIDAD SOCIAL (12,5%)                        |             |
|     | SEGURIDAD SOCIAL A CORTO                        | 704,822,827 |
| 602 | PLAZO   |             |
|     | IMPUESTO SOBRE LA                               | 704,822,827 |
|     | UTILIZACIÓN DE LA FUERZA DE                     |             |
| 603 | TRABAJO (25%)                                   |             |
|     | IMPUESTO SOBRE TRANSPORTE                       | 822,827     |
| 604 | TERRESTRE                                       |             |
|     | CONTRIBUCIÓN POR USO DE                         | 822,827     |
| 608 | VALLAS Y ANUNCIOS                               |             |
|     | <b>GRUPO 700 DEPRECIACIONES</b>                 |             |
| 701 | DEPRECIACIÓN DE EDIFICIOS                       | 731,822,827 |
|     | DEPRECIACION DE OTRAS                           | 704,731,827 |
| 702 | CONSTRUCCIONES                                  |             |
|     | DEPRECIACION DE MAQUINAS Y                      | 704,822,827 |
| 703 | EQUIPOS ENERGÉTICOS                             |             |
|     | DEPRECIACION DE EQUIPOS DE                      | 704,822,827 |
| 704 | COMUNICACIÓN                                    |             |
|     | DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE                      | 731,822,827 |
| 705 | TRANSPORTE                                      |             |
|     | DEPRECIACIÓN DE MUEBLES Y                       | 731,822,827 |
| 706 | ENSERES   |             |
|     | DEPRECIACION DE EQUIPOS                         | 704,827     |
| 707 | TECNICOS ESPECIALES                             |             |
|     | DEPRECIACION DE MEDIOS Y                        | 704,822,827 |
| 708 | EQUIPOS INFORMATICOS                            |             |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

**GRUPO 800 SERVICIOS Y OTROS**

**GASTOS**

|     |                            |             |
|-----|----------------------------|-------------|
|     | REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO | 731,827     |
|     | DE EQUIPOS DE              |             |
| 801 | CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE     |             |
|     | REPARACION Y MANTENIMIENTO | 731,827     |
|     | DE EQUIPOS PARA            |             |
| 802 | COMUNICACIONES             |             |
|     | REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO | 731,822,827 |
|     | DE MEDIOS Y EQUIPOS DE     |             |
| 803 | INFORMÁTICA                |             |
|     | REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO | 731,822,827 |
| 804 | DE EQUIPOS DE TRANSPORTE   |             |
|     | REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO | 731,822,827 |
|     | DE MUEBLES, INMUEBLES Y    |             |
| 805 | ENSERES                    |             |
|     | ARRENDAMIENTO Y ALQUILER   | 704         |
| 807 | DE LOCALES                 |             |
| 808 | ALQUILER DE TRANSPORTE     | 822         |
| 813 | PASAJES NACIONALES         | 731,822,827 |
|     | DIETAS EN TERRITORIO       | 731,822,827 |
| 815 | NACIONAL                   |             |
| 819 | TRAMITES DOCUMENTARIOS     | 731,822     |
|     | SEGURO DE TRANSPORTE EN    | 731,822,827 |
| 820 | CUBA                       |             |
|     | SERVICIO DE SEGURIDAD Y    | 731,822,827 |
| 826 | PROTECCIÓN                 |             |
|     | NORMACION, METROLOGIA Y    | 731,822,827 |
| 829 | CONTROL DE LA CALIDAD      |             |
|     | SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y | 822         |
| 830 | AUDITORIA                  |             |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti  
Spíritus

|     |  |             |
|-----|--|-------------|
|     | SERVICIOS DE TELEFONOS Y FAX                     | 731,822,827 |
| 834 |  |             |
|     | SERVICIOS DE BEEPER Y TRUNKING                   | 731,822,827 |
| 835 |  |             |
|     | SERVICIOS DE CORREO ELECTRONICO E INTERNET       | 731,822,827 |
| 836 |  |             |
| 838 | GASTOS DE CONECTIVIDAD                           | 731,822,827 |
|     | SUSCRIPCIONS Y                                   | 822         |
| 839 | PUBLICACIONES                                    |             |
|     | SERVICIOS DE REPRODUCCION E IMPRESION            | 822         |
| 841 |  |             |
|     | SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO          | 731,822,827 |
| 842 |  |             |
| 843 | SERVICIOS DE CHAPEA                              | 731,822,827 |
|     | SERVICIOS DE FUMINGACIÓN E HIGIENIZACIÓN         | 731,822,827 |
| 844 |  |             |
|     | GASTOS DE ATENCION A VISITANTES                  | 822         |
| 846 |  |             |
| 847 | GASTOS DE CAPACITACIÓN                           | 731,822,827 |
|     | REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINAS Y EQUIPOS | 731,822,827 |
| 849 | ENERGETICOS                                      |             |
|     | PROTECCIÓN CONTR INCENDIOS                       | 731,822,827 |
| 851 |  |             |
|     | <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                        | <b>835</b>  |
|     | COMISIONES Y SERVICIOS BANCARIOS                 |             |
| 952 |  |             |
| 960 | COMPRA DE TARJETAS                               |             |
|     | LICENCIA OPERATIVA PARA EL USO DEL ESPCIO        |             |
| 962 | RADIOELECTRICO                                   |             |

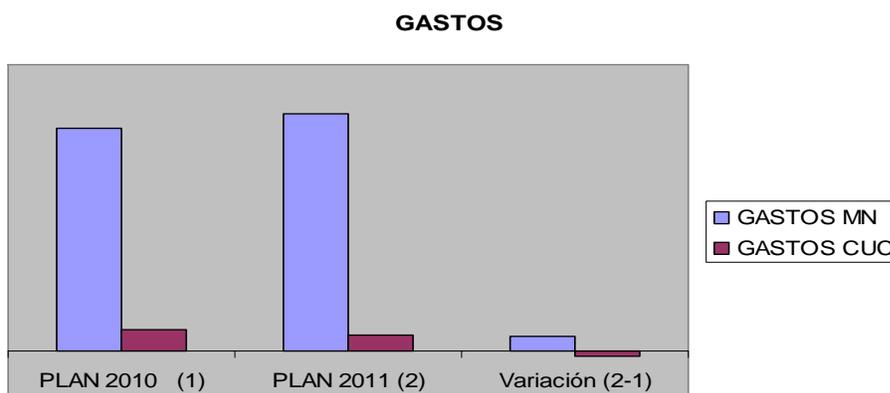
Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

|     |                          |            |
|-----|--------------------------|------------|
|     | LICENCIA OPERATIVA DEL   |            |
| 963 | TRANSPORTE               |            |
|     | <b>OTROS GASTOS</b>      | <b>865</b> |
| 970 | COMEDOR Y CAFETERIA      |            |
|     | ESTIMULOS A TRABAJADORES |            |
| 973 | DESTACADOS               |            |
| 979 | ESTIMULACION EN DIVISA   |            |

Para la elaboración del plan de gastos se tuvo en cuenta varios aspectos:

- 1- Los lineamientos establecidos por la Empresa, que responden a las exigencias actuales de la política económica del Estado.
- 2- El comportamiento histórico por cada elemento de gasto.
- 3- Las proyecciones de cada área de trabajo en aras de garantizar los servicios con la adecuada calidad.
- 4- Análisis de las variaciones de los gastos con respecto al plan del año anterior y real 2010, determinando las causas de incrementos o decrecimientos relevantes.

A partir de los aspectos anteriores se elaboró el plan de gastos para el año 2011 mostrando gráficamente la comparación con el año 2010.



**Tabla: 2.2 Gastos Planificados U/M; Pesos**

|            | PLAN 2010<br>(1) | PLAN<br>2011 (2) | Variación<br>(2-1) | %<br>(2/1) |
|------------|------------------|------------------|--------------------|------------|
| GASTOS MN  | 465707,12        | 496441,22        | 30734,1            | 6,59       |
| GASTOS CUC | 45457,18         | 33649,73         | -11807,45          | -25,97     |

Fuente: Estados Financieros Plan

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

La comparación efectuada, arrojó que el plan de gastos para el 2011 en moneda nacional crece y en cuc disminuye respecto al año anterior.

El crecimiento de los gastos en moneda nacional no supera el crecimiento de los ingresos, además los gastos en cuc muestran una disminución significativa, creciendo los gastos de forma general respecto al 2010 sólo en un 3.7%, lo que conduce a una mayor eficiencia.

Este crecimiento no es totalmente proporcional a mayor empleo de gastos materiales y servicios los que en algunos elementos verdaderamente es imprescindible su incremento está dado por situaciones críticas que existen en el área técnica siendo lo más relevante la reparación y mantenimiento de los equipos energéticos tanto en cuc como en moneda nacional, también está condicionado a incremento de precios en productos y/o servicios que recibimos, el más significativo es el caso de la electricidad que constituye la materia prima fundamental con la que se brindan los servicios para ello ofrecemos una comparación en valores numéricos.

Tabla: 2.3 Análisis de gastos fundamentales

U/M: Pesos

| <b>Elemento</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Plan 2010<br/>(1)</b> | <b>Plan 2011<br/>(2)</b> | <b>Variación<br/>(2-1)</b> |
|-----------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 301             | Electricidad (CUP)   | 218287.31                | 414485.00                | 196197.69                  |
| 804             | Reparación y mantenimiento de equipos de transporte (CUP)          | 2.090,41                 | 9.000,00                 | 6909.59                    |
| 806             | Reparación y Mantenimiento de Inmuebles (CUP)                      | 0.00                     | 8000.00                  | 8000.00                    |
| 849             | Reparación y mantenimiento de máquinas y equipos energéticos (CUC) | 8300.00                  | 12000.00                 | 3700.00                    |

Fuente: Informes económicos Diciembre 2010 y Plan de Elementos de gastos.

Respecto a la electricidad su incremento se deriva de la variación del factor K que aplica la Empresa Eléctrica por la fluctuación del precio del combustible a nivel internacional, el que tiene una tendencia al constante incremento. Radiocuba a pesar del peso que tiene la electricidad dentro de la prestación de sus servicios no actualizaba sus tarifas de cobro en concordancia a esta variación por no existir un

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

sistema de costo que permitiera demostrar su influencia en el encarecimiento del servicio prestado, es por ello que en el año 2011 se implementa en Radiocuba el sistema de costo y se presenta ante el MEP la propuesta de tarifas nuevas donde se recojan las variaciones del factor K. El incremento de este gasto también se deriva de la instalación de transmisores de mayor potencia en aras de alcanzar una mayor calidad en los servicios.

Por su parte la reparación y mantenimiento de equipos energéticos, responde a situaciones críticas con los climas y los grupos electrógenos de generación de energía como alternativa ante fallos eléctricos para que no ocurran afectaciones en el servicio que se ofrece, tanto los climas como los grupos electrógenos son imprescindibles para el correcto funcionamiento de los transmisores los primeros proporcionan una temperatura adecuada y por tanto alargan la vida útil de estos equipos y menos interrupciones , los segundos generan la energía necesaria para el funcionamiento de estos equipos en casos de emergencia.

La reparación y mantenimiento de los equipos de transporte sufren incremento debido a la crítica situación que presentan estos medios en cuanto a chapistería y neumáticos.

La reparación y mantenimiento de inmuebles como se aprecia en la tabla no tenía plan el año anterior sin embargo para el 2011 se prevé ejecutar \$8000.00 en reparaciones a ejecutar con terceros que en el 2010 no fue posible contratar.

Los gastos en cuc según se muestra en el gráfico su plan decrece considerablemente motivado por elementos que en el 2010 se proyectaron y se ejecutaron significativamente debido a reparaciones importantes que eran necesario ejecutar y que para el 2011 no se acometerán como por ejemplo:

Tabla: 2.4 Análisis de gastos fundamentales CUC

| <b>Elemento</b> | <b>Descripción</b>                                 | <b>Plan 2010<br/>(1)</b> | <b>Plan 2011<br/>(2)</b> | <b>Variación<br/>(2-1)</b> |
|-----------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 101             | MATERIALES PRINCIPALES<br>PARTES Y PIEZAS TECNICAS | 98000.00                 | 19000.00                 | -79000.00                  |
| 102             | DE COMUNICACIÓN                                    | 43437.00                 | 9000.00                  | -34437.00                  |

Fuente: Informes económicos Diciembre 2010 y Plan de Elementos de gastos.

### **Estructura de los gastos**

En las tablas que mostramos en **Anexo 6 Comparación gastos reales en moneda nacional y Anexo 7 Comparación gastos reales cuc**, se efectúa una comparación del primer trimestre entre los años 2010 y 2011 y su ejecución respecto a lo planificado, análisis que se efectuó por grupos de elementos y dentro de estos aquellos elementos con excesos respecto a lo planificado.

### **Año 2010 Gastos Moneda Nacional**

Los grupos con cifras sobrejudgetadas son:

- **500- Salarios**, es evidente que hubo una planificación insuficiente del salario cada elemento que compone el grupo muestra sobregiros, tema que se trató en numerosos consejos de dirección lo que se pudo corroborar en el estudio de las actas donde se explicaba como causa fundamental la elaboración inadecuada del presupuesto, fue elaborado por el nivel superior por no existir en la División la preparación adecuada del personal para confeccionarlo, proyectándose sobre la base del real ejecutado el año anterior y no a las proyecciones de trabajo.
- **600 Impuestos y Contribuciones**, su desviación excesiva se deriva de la problemática del salario al recogerse en los elementos que componen este grupo las contribuciones por la seguridad social y el uso de la fuerza de trabajo que como se aprecia en la tabla los valores reales superan significativamente las cifras planificadas.
- **Gastos Financieros**, este grupo se encuentra también afectado por una incorrecta proyección de las cifras plan al no recogerse el pago por las nuevas inversiones terminadas que permitieron la puesta en explotación de nuevos transmisores, inversiones que estaba previsto se culminaran en el 2010.
- Existen grupos sin sobregiros pero dentro de ellos existen elementos con excesos por ejemplo los útiles y herramientas y materiales para mantenimiento de inmuebles, lo que se produce por un inadecuado seguimiento y control de estos gastos lo que se traduce en que el área responsable de ejecutarlos se centró solo en la necesidad sin tener en cuenta

el respaldo económico, lo extraído aún cuando era necesario no resultaba imprescindible, existiendo además la posibilidad de solicitar a la Dirección Nacional variación de estas partidas extrayendo de otras ubicadas en los grupos que al igual que estas afectan el valor agregado y ubicándolas donde consideraran eran necesarias, esto por supuesto implican a los directivos pues son quienes finalmente autorizan y aprueban la ejecución de los gastos, lo mismo ocurre con los elementos que en el grupo de Servicio también fueron sobregiradas.

### **Año 2011 Gastos Moneda Nacional**

En el 2011, se observa un mejor comportamiento de las partidas de gastos aunque existe sobregiro en el grupo 200 y dentro del mismo el elemento 204 Diesel Tiro Directo MN, indicador que expresa el diesel consumido por la generación de energía con grupos electrógenos, el cual se califica como directivo, sin embargo no se previó para este año gastos en este indicador en CUP.

Se aprecia un avance significativo con respecto a igual período del año anterior, salvo el grupo 200 el resto no presenta sobregiros, incluso dentro de ellos los elementos que anteriormente mostraban cifras desfavorables hoy presenta una ejecución muy similar al presupuesto.

En el análisis se valoró lo ejecutado hasta la fecha con respecto al plan del año, verificándose que existen elemento que aún cuando hoy no muestran excesos de continuar con el comportamiento que exhiben en el primer trimestre corren el riesgo de sobrejexecutarse, entre ellos el 849 Reparación y mantenimiento de máquinas y equipos energéticos, problema que se manifestó en el 2010 y que persiste en el 2011.

### **Año 2010 Gastos CUC**

Este grupo de gastos muestran una mejor situación que los de moneda nacional, ningún grupo se sobrejexecuta aunque según mostramos en la tabla el elemento 815 – Dietas en territorio nacional alcanzó valores excesivos, su causa el inadecuado seguimiento y control de las áreas a los elementos de gastos que ejecutan.

### **Año 2011 Gastos CUC**

En este año se observa mayor fidelidad con respecto al presupuesto de las cifras ejecutadas, no existen grupos sobredimensionados y el elemento 815- Dietas en territorio nacional se ejecuta inferior al plan, también en los gastos en cuc pudimos constatar la existencia de elementos de gastos que de continuar el ritmo de ejecución actual corren el riesgo de excederse, tal es el caso del 113- Insumos para la alimentación, causa , una inadecuada proyección en el proceso de planificación. Luego de analizado los gastos podemos resumir que se observan avances en el trabajo con el presupuesto, persistiendo deficiencias tales como:

- 1- Insuficiente conocimiento de los directivos del presupuesto como guía fundamental para el logro de la eficiencia económica, no existía y aún cuando hoy poseen mayores conocimientos del tema no alcanzan todavía la adecuada cultura económica para el trabajo sistemático con las cifras presupuestadas, no llegan a el análisis profundo de las causas de las desviaciones concediéndole una gran importancia al trabajo a ejecutar sin tener en cuenta la base económica, tal es así persiste la ejecución de algunas partidas con deficiente plan y que sin solicitarse previamente variación al nivel superior son ejecutadas.
- 2- Insuficiente trabajo de control y seguimiento a las partidas de gastos por el área responsable de ejecutarlas, esta se deriva de la anterior o sea no siempre se tiene en cuenta las cifras planificadas para sobre su base ejecutar las misiones.
- 3- Deficiente planificación de los elementos de gastos, pues aún existen elementos cuyas cifras son insuficientes o sencillamente no se les planificó nada, derivado de la limitada visión de los directivos y especialistas para llevar las proyecciones de trabajo que trazan a su cuantificación económica, las diferentes áreas trazan sus metas y objetivos, las que no todas se contemplan en el plan lo que se manifiesta en partidas de gastos con valores insuficientes planificados y otras que se percatan de su necesidad cuando llega el momento de realizarlas.

### 2.3.3 Indicadores de eficiencia

Como parte esencial del análisis del presupuesto están los indicadores de eficiencia, que expresan la objetividad con la que ha trabajado la empresa los componentes del presupuesto que tributan a esta eficiencia, Gastos, ingresos, capital humano.

**Eficacia Económica:** Se refiere a la virtud potencial de una acción o método para el posterior alcance de un efecto previsto.

**Eficiencia Económica:** Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

La División Radiocuba examina periódicamente los indicadores de eficiencia entre los que se encuentran: Las utilidades del período, el valor agregado bruto, la productividad, la relación salario medio/ productividad y la correlación salario medio/productividad, indicadores que evaluaremos a continuación.

**Utilidades del período:** Expresa el valor formado durante un período de tiempo, a partir de la gestión de la Empresa, la que se calcula tomando como base los ingresos formados a los que se les disminuyen los gastos incurridos para garantizar los servicios o producción.

## UTILIDADES DEL PERIODO



**UTILIDADES= INGRESOS - GASTOS**

Tabla: 2.5 Utilidades Plan

U/M: Pesos

| INDICADORES            | PLAN 2010<br>(1) | PLAN 2011<br>(2) | Desviación<br>(2-1) | %    |
|------------------------|------------------|------------------|---------------------|------|
| UTILIDADES DEL PERIODO | 1865346.02       | 2103351,6        | 208526,03           | 12.5 |

Fuente:

Estado Financiero Plan

Las utilidades planificadas crecen con respecto al real del año anterior en un 12.5%, del cálculo de las mismas se desprende que su resultado depende totalmente del comportamiento de los ingresos y gastos lo cual ya hemos abordado y hemos referido lo ambicioso de la proyección.

Tabla 2.6 Comparación Utilidad del período real

U.M: Pesos

| Indicadores            | Real 2010<br>(1) | Plan 2011<br>(2) | Real 2011<br>(3) | Cumplimiento<br>3/2 | Tendencia<br>3/1 |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Utilidades del Período | 485.610,98       | 534.779,37       | 544.785,28       | 101,87              | 112,19           |

Fuente: Estados Financieros Real e Informes económicos

El comportamiento real de este indicador es favorable, crece con respecto al real 2010 y respecto a lo planificado.

**Valor Agregado Bruto:** Expresa el beneficio que obtiene la Empresa a partir de la generación de sus ingresos creados sólo a partir de sus costos y gastos de operaciones, sin la influencia de la fuerza de trabajo y los activos.

**Valor Agregado Bruto = Total de Ingresos – Elementos de Gatos de los grupos  
(100 Gatos Materiales, 200 Combustibles, 300 energía,  
800 Servicios Recibidos)**

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

Tabla: 2.7 Valor Agregado plan

U/M: Pesos

| INDICADORES    | PLAN 2010<br>(1) | PLAN 2011<br>(2) | Desviación<br>(2-1) | %    |
|----------------|------------------|------------------|---------------------|------|
| VALOR AGREGADO | 3.223.706,80     | 3475674,02       | 251967.22           | 7.82 |

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia plan.

La cifra planificada de valor agregado para el 2011 aumenta casi en la misma medida que los ingresos en un 7.82%.

Tabla 2.8 Comparación Valor Agregado real

U/M: Pesos

| Indicadores    | Real 2010<br>(1) | Plan 2011<br>(2) | Real 2011<br>(3) | %<br>(3/2) | %<br>(3/1) |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------|------------|
| Valor Agregado | 832.387,43       | 869.815,93       | 878.807,64       | 101,03     | 105,58     |

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia e Informes económicos.

Se observa que el real obtenido en el período analizado es muy positivo, crece en 1.03% respecto al 2010 y en un 5.58% en comparación al 2011.

**Productividad por el valor agregado bruto:** Representa el aporte de los trabajadores en la utilidad que se obtiene sin influencia del Gasto de los activos y la fuerza de trabajo.

**Productividad por el valor agregado bruto =  $\frac{\text{Valor agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$**

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

| INDICADORES                                | PLAN 2010<br>(1) | PLAN 2011<br>(2) | VARIACION<br>(2-1) | %<br>(2/1) | U.M   |
|--|------------------|------------------|--------------------|------------|-------|
| Productividad por el valor agregado bruto. | 64474,14         | 80829.63         | 16355.49           | 25.37      | Pesos |
| Promedio de trabajadores                   | 50               | 43               | 7                  | 14         | UNO   |

Tabla: 2.9 Productividad Plan

U/M: Pesos

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia plan.

La productividad planificada para el año 2011 crece significativamente, en lo que incide no sólo el incremento significativo de las ventas respecto al crecimiento de los gastos, sino también la relevante disminución del promedio de trabajadores en un 14%, por el impacto del proceso de reordenamiento laboral.

Tabla: 2.10 Comparación Productividad Real

| Indicadores                     | Real 2010<br>(1) | Plan 2011<br>(2) | Real 2011<br>(3) | %<br>(3/2)    | %<br>(3/1)    | U.M          |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>Productividad</b>            | <b>16.647,75</b> | <b>20.228,28</b> | <b>16.900,15</b> | <b>83,55</b>  | <b>101,52</b> | <b>Pesos</b> |
| <b>Promedio de Trabajadores</b> | <b>50</b>        | <b>43</b>        | <b>52</b>        | <b>120,93</b> | <b>104,00</b> | <b>UNO</b>   |

Fuente: Tabla de cálculo de Indicadores de Eficiencia e Informes económicos.

Según se observa son estos los indicadores más afectados de los que indican eficiencia, la productividad es inferior al plan y crece discretamente respecto a igual período del año anterior, por su parte el promedio de trabajadores se sobrecumple significativamente en relación al plan y crece también respecto al 2010.

**Relación Salario Medio/ Productividad:** Este indicador representa cuanto la empresa invierte en el salario de los trabajadores en relación a cada peso de productividad obtenido.

$$\text{Salario Medio} = \frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Relación Salario Medio/Productividad} = \frac{\text{Productividad}}{\text{Salario Medio}}$$

Tabla: 2.11 Relación Salario Medio/ Productividad Plan

| INDICADORES                          | PLAN 2010<br>(1) | PLAN 2011<br>(2) | Desviación<br>(2-1) | %<br>(2/1) | U/M   |
|--------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|------------|-------|
| Fondo de Salario                     | 267.303,45       | 293871,21        | 26567.76            | 9.94       | Pesos |
| Promedio de Trabajadores             | 50               | 43               | 7                   | 14         | Uno   |
| Salario Medio                        | 445,5            | 569,52           | 124.02              | 27.84      | Pesos |
| Relación Salario Medio/Productividad | 0.007            | 0,007            |                     | 100        | Pesos |

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia plan

La relación salario medio/ productividad planificada para el 2011 se manifiesta igual a la prevista para el 2010. El fondo de salario crece en 9.94% lo que garantiza la correlación al crecer la productividad en un valor más significativo, sin embargo la contracción que sufre el promedio de trabajadores es relevante, pues recoge el proceso de reordenamiento, proceso que transcurrido el primer trimestre del 2011 no se ha producido ocasionando por supuesto una influencia negativa en la eficiencia lo que veremos a continuación.

Tabla: 2.12 Comparación Relación Salario Medio/Productividad Real

| Indicadores                             | Real<br>2010<br>(1) | Plan<br>2011<br>(2) | Real<br>2011<br>(3) | %<br>(3/2) | %<br>(3/1) | U/M   |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|------------|------------|-------|
| Fondo de Salario                        | 77.964,73           | 62.967,56           | 61.447,57           | 97,59      | 78,81      | Pesos |
| Promedio de<br>Trabajadores             | 50                  | 43                  | 52                  | 120,93     | 104,00     | Uno   |
| Salario Medio                           | 519,76              | 488,12              | 393,89              | 80,70      | 75,78      | Pesos |
| Relación Salario<br>Medio/Productividad | 0,03                | 0,02                | 0,02                | 96,59      | 74,65      | Pesos |

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia e Informes económicos.

El fondo de salario se ejecuta inferior a lo planificado y al real del año anterior, el salario medio también manifiesta disminución respecto a lo planificado y al año anterior, ambos indicadores afectados por la influencia del pago por resultado el que se ejecuta inferior a lo previsto, por la situación del promedio de trabajadores.

La relación salario medio/ productividad alcanza la cifra proyectada aún cuando la productividad se encuentra afecta en relación al plan y el promedio de trabajadores es superior, ello se debe a la contracción que sufre el fondo de salario tanto respecto al plan como a igual período del 2010 lo que expresa en el valor que alcanza el salario medio en el trimestre que se analiza.

**Correlación Salario Medio Productividad:** Este indicador permite monitorear que la relación salario medio/ productividad no descrezca con respecto al año anterior, garantizando de este modo la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

**Correlación Salario Medio Productividad=** 
$$\frac{\text{Relación Salario Medio/Productividad año actual}}{\text{Relación Salario Medio/Productividad año anterior}}$$

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

Tabla: 2.13 Correlación Salario Medio/Productividad Plan

U/M: Pesos

| INDICADORES                             | PLAN 2010<br>(1) | PLAN 2011<br>(2) | Desviación<br>(3) | %<br>(2/1) |
|---|------------------|------------------|-------------------|------------|
| Correlación Salario Medio/Productividad | 0.947            | 0.909            | 0.04              | 4.01       |

Fuente:  
te:

Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia plan.

La correlación planificada disminuye en un 4.01% respecto al plan 2010, este es un indicador que la Dirección Nacional lo indica como directivo en correspondencia a lo que el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) le exige de acuerdo a la política económica del país.

Tabla: 2.14 Comparación Correlación Salario Medio/Productividad Plan U/M: Pesos

| Indicadores                             | Real<br>2010<br>(1) | Plan<br>2011<br>(2) | Real<br>2011<br>(3) | %<br>(3/2) | %<br>(3/1) |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|------------|------------|
| Correlación Salario Medio/Productividad | 1.00                | 0.909               | 0.75                | 82.51      | 75.00      |

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia e Informes económicos.

La correlación alcanzada en el primer trimestre del 2011 es muy positiva al disminuir respecto a igual trimestre del año anterior y respecto al plan de manera significativa.

**Gasto por peso de Ingreso:** Representa lo que se invierte por cada peso de ingreso.

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

Tabla: 2.15 Gasto por peso de ingreso plan

U/M: Pesos

| <b>INDICADORES</b>        | <b>PLAN 2010</b> | <b>PLAN 2011</b> | <b>Desviación</b> | <b>%</b>     |
|---------------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
|                           | <b>(1)</b>       | <b>(2)</b>       | <b>(2-1)</b>      | <b>(2/1)</b> |
| Gasto por peso de ingreso | 0.54             | 0.50             | 0.04              | 7.41         |

Fuente:  
te:

Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia plan.

La planificación de este indicador de eficiencia expresa una variación de 0.04 centavos por cada peso de ingreso disminuyendo respecto a lo planificado en el 2010 en un 7.41%.

Tabla: 2.16 Comparación Gasto por peso de ingreso real

U/M: Pesos

| <b>Indicadores</b>        | <b>Real 2010</b> | <b>Plan 2011</b> | <b>Real 2011</b> | <b>%</b>     | <b>%</b>     |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|--------------|
|                           | <b>(1)</b>       | <b>(2)</b>       | <b>(3)</b>       | <b>(3/2)</b> | <b>(3/1)</b> |
| Gasto por Peso de Ingreso | 0,51             | 0,50             | 0,49             | 98,95        | 95,85        |

Fuente: Tabla de cálculo de indicadores de eficiencia e Informes económicos.

En el primer trimestre del 2011 se logra disminuir respecto al plan 0.01 y respecto a igual período del año anterior lo que significa que se invierte menos para producir \$1.00 de Ingreso, revelando una buena eficiencia.

Luego de analizar los indicadores de eficiencia tenemos que las principales afectaciones se encuentran en:

- 1- La mayor afectación que muestra la División se encuentra en el promedio de trabajadores, cuyo incremento con respecto al año anterior se debe a variaciones que ocurrieron en la plantilla y con respecto al plan a que este se proyectó desde el mismo inicio del año con la disminución que producirá el reordenamiento laboral el que aún no se ha puesto en práctica, ello trae consigo que aún cuando se cumplen con los indicadores fundamentales la afectación se refleje en los trabajadores al disminuirse considerablemente el salario medio y no poder percibir en su salario lo que representa el cumplimiento de los indicadores fundamentales con el fin de proteger las

utilidades, pues del cumplimiento de estas depende la estimulación en cuc que deben percibir dichos trabajadores. Al no contar la empresa con amplio espectro de clientes para incrementar nuevas fuentes de ingresos está obligada a disminuir gastos, que aún cuando se logra en lo que están implicadas medidas de ahorro y otras iniciativas, no puede ser sobre la base de afectar la correcta operatoria de la empresa por lo que en su inmensa mayoría es imprescindible ejecutarlos, de no hacerlo irían en detrimento de la calidad de los servicios.

- 2- El discreto sobrecumplimiento de los ingresos, cuyas causas abordamos en párrafos anteriores, limitando su rol para enfrentar el incremento del promedio de trabajadores y por ende conlleve a que se cumpla la productividad.

#### **2.3.4 Conclusiones del capítulo:**

Es evidente el avance que se observa en el trabajo con el presupuesto en relación a igual período del año anterior, lo que se refleja en el cumplimiento de los indicadores, ello no es igual a que todas las deficiencias han sido superadas de hecho en la valoración de los gastos se hace referencia a las mismas y en las cuales es preciso trabajar arduamente pues aunque la mayor afectación se observa en el promedio de trabajadores es evidente que en el tema gastos todavía queda mucho por hacer, lo que si se puede afirmar es que hoy existe un resultado superior producto a:

- Incremento de la cultura económica en dirigentes, especialistas y trabajadores, a partir del análisis de los datos económicos mensuales y su divulgación mediante charlas educativas en consejos de dirección, matutinos y asambleas sindicales.
- Incremento del control y seguimiento sistemático a los indicadores fundamentales (gastos-ingresos) en consejillos, consejo económico y consejo de dirección.
- Mayor comprometimiento de los dirigentes, especialistas y trabajadores en alcanzar los resultados económicos, toda vez que tienen conciencia que de su accionar depende el resultado.

- Todo lo anterior permite trazar estrategias para buscar alternativas y soluciones ante las problemáticas que se presentan originadas por la propia dinámica del trabajo, a partir de lo presupuestado, lo que en el primer trimestre del año 2010 era sólo un sueño.

**Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación, se arribó a las siguientes conclusiones:**

- La construcción del marco teórico-referencial de la investigación, permitió identificar y precisar los diferentes enfoques en el tema presupuesto, su elaboración y control.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis económico realizado a la División Radiocuba Sancti Spíritus efectuado a partir de la revisión de documentos y del estudio del propio análisis económico que mensualmente realiza la División, se pudo determinar las insuficiencias del proceso de planificación y las deficiencias en el trabajo con el presupuesto de sus directivos y especialistas que limitan alcanzar niveles de eficiencia superiores.
- La incidencia positiva que sobre la eficiencia tiene el análisis económico, al permitir determinar las causas que influyen negativamente en el logro de una mayor eficiencia.
- Demostrar que a partir de un adecuado análisis económico sistemático que conlleve a la identificación de los problemas es posible actuar sobre ellos y trazar estrategias para su solución, lo que se pone de manifiesto en el desarrollo del estudio realizado al validar la influencia que sobre el resultado de la eficiencia tuvo los análisis económicos mensuales y la labor educativa en el trabajo con el presupuesto que se práctica en la División Radiocuba Sancti Spíritus.

## Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

Con el propósito de que la División Radiocuba Sancti Spíritus, continúe avanzando en el logro de sus metas expresadas económicamente en el presupuesto proyectado en el año 2011, recomendamos.

- 1- Continuar con el análisis sistemático de la ejecución del presupuesto en todos los marcos posibles, consejos, consejos de dirección, asamblea con los trabajadores, etc., ello conducirá a que el presupuesto se convierta en la guía imprescindible para alcanzar metas superiores.
- 2- Posibilitar que el presupuesto juegue el rol en la empresa para el cual es creado a partir de una mejor preparación del personal directivo y no directivo, mediante la labor educativa constante.
- 3- Lograr un mayor comprometimiento de los trabajadores que se manifieste no sólo desde el punto de vista moral sino también material algo en lo que la empresa muestra pasos de avances pero todavía no resulta totalmente efectivo para el logro de la eficiencia.
- 4- Lograr que la empresa sea más autónoma en la elaboración de sus planes.
- 5- Presentar en el Forum de Ciencia y Técnica de la Empresa el presente trabajo, lo que contribuirá también al trabajo educativo de trabajadores y dirigentes.

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

1. Aguilera, A. (2009): Memorias del Curso. UCLV, Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. Publicaciones Periódicas. Número 11. MES 1998 Documentos de la Maestría. 97/98. UCLV
2. Aranda Hipólito A. W. Gestión Técnico Económica. Centro de Estudios Ramón Areces S. A. Pág. 669.
3. Colectivo de Autores. Economía y Desarrollo No.2/2003.ANEC. Cuba, Normas Cubanas de Contabilidad. Actividad Empresarial Resolución No. 235/05 del MFP.
4. Del toro José Carlos, Manual del Contador, Resolución 297/03 del MFP Resolución 12/2007 MFP
5. Estrada Santander José Luís, Diccionario Económico Ciudad de la Habana 1987.
6. Hernández Sampier, Roberto, Metodología de la Investigación, Tomo I y II, Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
7. Infante Nápoles, M y Carballosa, Raúl. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial.
8. Salas Oriot Amat. Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000 S.A. Abril 1997. Pág. 37, 220.
9. Steven Bolten. Pág. 492.
10. Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. Publicaciones Periódicas. Número 9. -MES 1998. Pág. 28.
11. Decreto Ley No. 187 de Agosto 1998 y su anexo las Bases Generales al Perfeccionamiento Empresarial.
12. Planeación estratégica de la División Radiocuba Sancti Spíritus 2008, 2009
13. Lineamientos Generales VI Congreso PCC

**Sitios Consultados en Internet**

[www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)

[www.procuno.pta.es/procuno/cm7.htm](http://www.procuno.pta.es/procuno/cm7.htm)

[www.bsantander.cl/empresas/pm-emp.htm](http://www.bsantander.cl/empresas/pm-emp.htm)

[www.economist.com](http://www.economist.com)

[www.acces.com](http://www.acces.com)

<http://www.monografias.com/trabajos13/prema/prema.shtml>

## *Conclusiones:*

## *Recomendaciones:*

## *Bibliografía:*

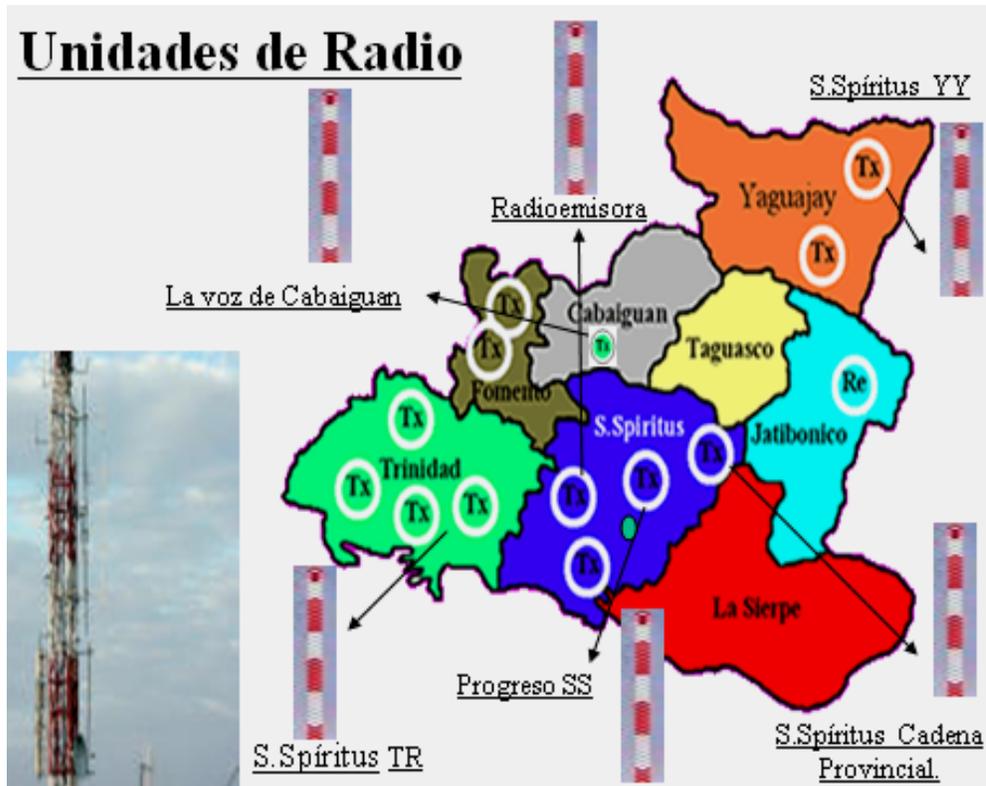
# *ANEXOS*

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

Anexo No. 1

**Estructura de la Red de Transmisores por Ondas Medias:**

| <b>Emisora</b>  | <b>Frec</b> | <b>Pot</b> | <b>Marca</b> | <b>Localidad</b> | <b>Grupo Electrónico</b> |
|-----------------|-------------|------------|--------------|------------------|--------------------------|
| RELOJ           | 870         | 1000       | NAUTEL       | Sancti Spíritus  | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 1210        | 10000      | GDT          | Sancti Spíritus  | SI                       |
| REBELDE         | 1180        | 1000       | CONTINENTAL  | Sancti Spíritus  | SI                       |
| REBELDE         | 540         | 1000       | NAUTEL       | Sancti Spíritus  | SI                       |
| PROGRESO        | 940         | 1000       | NAUTEL       | Sancti Spíritus  | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 1190        | 1000       | NAUTEL       | Trinidad         | SI                       |
| PROGRESO        | 850         | 1000       | NAUTEL       | Trinidad         | SI                       |
| REBELDE         | 970         | 1000       | NAUTEL       | Trinidad         | SI                       |
| RELOJ           | 610         | 1000       | NAUTEL       | Trinidad         | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 1200        | 1000       | NAUTEL       | Yaguajay         | SI                       |
| REBELDE         | 710         | 1000       | NAUTEL       | Yaguajay         | SI                       |
| REBELDE         | 1550        | 1000       | CONTINENTAL  | Yaguajay         | SI                       |



**Estructura de la Red de Transmisores por Frecuencia Modulada**

| <b>Emisora</b>  | <b>Frec</b> | <b>Pot</b> | <b>Marca</b> | <b>Localidad</b>  | <b>Grupo Electrónico</b> |
|-----------------|-------------|------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| ENCICLOPEDIA    | 91.1        | 1000       | OMB          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| MUSICAL         | 93.9        | 1000       | OMB          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 106.3       | 250        | OMB          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| TAINO           | 107.9       | 250        | OMB          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| VITRAL+REBELDE  | 99.9        | 250        | OMB          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 95.9        | 20         | BBEF         | Sancti Spíritus   | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 98.9        | 250        | OMB          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| HABANA RADIO    | 92.5        | 250        | VIMESA       | Sancti Spíritus   | SI                       |
| VOZ CABAIGUAN   | 105.5       | 250        | OMB          | Cabaiguán         | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 90.5        | 250        | OMB          | Fomento           | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 91.9        | 250        | OMB          | Fomento           | SI                       |
| VOZ JATIBONICO  | 105.1       | 250        | OMB          | Jatibonico        | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 106.3       | 250        | OMB          | Yaguajay          | SI                       |
| PROGRESO        | 100.3       | 250        | VIMESA       | Yaguajay          | SI                       |
| R.YAGUAJAY      | 91.3        | 250        | VIMESA       | Yaguajay          | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 93.1        | 250        | OMB          | Taguasco          | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 90.7        | 10         | JRC          | Tope de Collantes | NO                       |
| REBELDE         | 92.7        | 10         | JRC          | Tope de Collantes | NO                       |
| R TRINIDAD      | 90.1        | 250        | VIMESA       | Trinidad          | SI                       |
| HABANA RADIO    | 102.9       | 250        | VIMESA       | Trinidad          | SI                       |
| TAINO           | 100.1       | 250        | VIMESA       | Trinidad          | SI                       |
| REBELDE         | 93.7        | 250        | OMB          | Trinidad          | SI                       |
| SANCTI SPIRITUS | 96.5        | 250        | OMB          | Trinidad          | SI                       |
| PROGRESO        | 91.7        | 250        | OMB          | Trinidad          | SI                       |

**Estructura de la Red de Transmisores de Televisión**

| <b>Emisora</b> | <b>Frec</b> | <b>Pot</b> | <b>Marca</b> | <b>Localidad</b>  | <b>Grupo Electrónico</b> |
|----------------|-------------|------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| C.EDUCATIVO    | 17          | 10000      | DMT          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| CUBAVISION     | 9           | 2000       | BTESA        | Sancti Spíritus   | SI                       |
| TELEREBELDE    | 11          | 2000       | BTESA        | Sancti Spíritus   | SI                       |
| C.EDUCATIVO 2  | 23          | 10000      | TOSHIBA      | Sancti Spíritus   | SI                       |
| MULTIVISION    | 65          | 300        | DMT          | Sancti Spíritus   | SI                       |
| MULTIVISION    | 28          | 300        | DMT          | Cabaiguán         | SI                       |
| MULTIVISION    | 22          | 300        | DMT          | Fomento           | SI                       |
| CUBAVISION     | 7           | 100        | GIGAMEGA     | Fomento           | SI                       |
| TELEREBELDE    | 12          | 100        | GIGAMEGA     | Fomento           | SI                       |
| C.EDUCATIVO    | 38          | 200        | GIGAMEGA     | Fomento           | SI                       |
| C.EDUCATIVO 2  | 55          | 200        | GIGAMEGA     | Fomento           | SI                       |
| TELEREBELDE    | 11          | 4          | LACETEL      | Gavilanes         | NO                       |
| CUBAVISION     | 7           | 4          | LACETEL      | Gavilanes         | NO                       |
| MULTIVISION    | 67          | 300        | DMT          | Jatibonico        | SI                       |
| MULTIVISION    | 53          | 300        | DMT          | La Sierpe         | SI                       |
| CUBAVISION     | 10          | 1000       | DMT          | Yaguajay          | SI                       |
| TELEREBELDE    | 13          | 1000       | DMT          | Yaguajay          | SI                       |
| C.EDUCATIVO    | 19          | 2000       | NEC          | Yaguajay          | SI                       |
| C.EDUCATIVO 2  | 25          | 2000       | NEC          | Yaguajay          | SI                       |
| MULTIVISION    | 60          | 300        | DMT          | Yaguajay          | SI                       |
| MULTIVISION    | 42          | 300        | DMT          | Taguasco          | SI                       |
| CUBAVISION     | 10          | 500        | DMT          | Trinidad          | SI                       |
| TELEREBELDE    | 13          | 500        | DMT          | Trinidad          | SI                       |
| C.EDUCATIVO    | 28          | 2000       | NEC          | Trinidad          | SI                       |
| C.EDUCATIVO 2  | 34          | 2000       | NEC          | Trinidad          | SI                       |
| MULTIVISION    | 62          | 300        | DMT          | Trinidad          | SI                       |
| CUBAVISION     | 43          | 200        | GIGAMEGA     | Tope de Collantes | SI                       |
| TELEREBELDE    | 49          | 200        | GIGAMEGA     | Tope de Collantes | SI                       |
| C.EDUCATIVO    | 59          | 200        | GIGAMEGA     | Tope de Collantes | SI                       |
| C.EDUCATIVO 2  | 68          | 200        | GIGAMEGA     | Tope de Collantes | SI                       |
| CUBAVISION     | 7           | 80         | LACETEL-ABE  | Tope de Collantes | SI                       |
| TELEREBELDE    | 11          | 80         | LACETEL-ABE  | Tope de Collantes | SI                       |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

**Anexo No. 5**

Ingresos por Servicios Prestados

UM: Pesos

| ELEM | DESCRIPCION                           | 2010        |             |            | 2011        |             |            |
|------|---------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|
|      |                                       | PLAN<br>(1) | REAL<br>(2) | %<br>(2/1) | PLAN<br>(3) | REAL<br>(4) | %<br>(4/3) |
| 901  | CADENAS RADIO NACIONAL ES OM          | 49.495,04   | 49.520,37   | 100,05     | 53.209,75   | 57.501,31   | 108,07     |
| 902  | CADENA DE RADIO LOCALES OM            | 26.159,56   | 26.188,03   | 100,11     | 28.121,61   | 28.116,47   | 99,98      |
| 903  | CADENA DE RADIO NACIONAL FM           | 56.408,70   | 56.797,92   | 100,69     | 60.593,06   | 60.590,50   | 100,00     |
| 904  | CADENA DE RADIO LOCALES FM            | 61.288,62   | 61.245,64   | 99,93      | 65.793,99   | 65.611,18   | 99,72      |
| 906  | RADIOENLACE DE RADIO                  | 95.442,48   | 95.442,48   | 100,00     | 127.256,64  | 119.303,10  | 93,75      |
| 907  | CANAL CUBAVISION                      | 103.010,75  | 102.997,15  | 99,99      | 97.985,46   | 97.998,34   | 100,01     |
| 908  | CANAL TELE REBELDE                    | 68.819,20   | 78.518,34   | 114,09     | 69.108,41   | 71.403,57   | 103,32     |
| 909  | CANAL EDUCATIVO                       | 81.659,60   | 84.275,26   | 103,20     | 78.106,18   | 82.260,05   | 105,32     |
| 910  | CANAL EDUCATIVO I I                   | 81.659,60   | 85.666,42   | 104,91     | 56.355,10   | 58.234,86   | 103,34     |
| 912  | TELEVISION LOCAL                      | 130.101,60  | 130.013,48  | 99,93      | 162.065,96  | 162.060,65  | 100,00     |
| 913  | RADIOENLACE DE TELEVISION             | 97.949,25   | 97.949,25   | 100,00     | 141.482,25  | 141.482,25  | 100,00     |
| 931  | FACILIDADES TECNICAS ESPACIO EN TORRE | 93.875,68   | 93.875,68   | 100,00     | 89.662,56   | 92.608,26   | 103,29     |
| 932  | FACILIDADES TECNICAS INFRAESTRUCTUR   | 80,00       | 80,00       | 100,00     |             | 262,04      |            |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spíritus

|     |   |                   |                   |               |                     |                     |               |
|-----|---|-------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------|
|     | A TECNOLOGICAS  |                   |                   |               |                     |                     |               |
| 941 | MONTAJE Y<br>DESMONTAJE<br>ESTRUCTURA<br>METÁLICAS        |                   | 112,00            | 0,00          |                     |                     |               |
| 943 | REP Y MTTO<br>ESTRUCTURAS<br>METÁLICAS                    |                   | 496,00            | 0,00          |                     |                     |               |
|     | MENOS-<br>DEVOLUCIONES                                    |                   |                   |               |                     | 929,86              |               |
|     | <b>TOTAL MN</b>   | <b>945.950,08</b> | <b>963.178,02</b> | <b>101,82</b> | <b>1.029.740,97</b> | <b>1.038.362,44</b> | <b>100,84</b> |
|     | CUC   |                   |                   |               |                     |                     |               |
| 931 | FACILIDADES<br>TECNICAS ESPACIO<br>EN TORRE               | 31.269,39         | 31.269,39         | 100,00        | 30.283,35           | 25.670,84           | 84,77         |
| 932 | FACILIDADES<br>TECNICAS<br>INFRAESTRUCTURA<br>TECNOLOGICA |                   |                   |               |                     | 2.736,20            |               |
| 934 | FACILIDAD<br>TECNICAS PLANTA<br>EXT                       |                   |                   |               |                     | 2.972,91            |               |
|     | <b>TOTAL CUC</b>  | <b>31.269,39</b>  | <b>31.269,39</b>  | <b>100,00</b> | <b>30.283,35</b>    | <b>31.379,95</b>    | <b>103,62</b> |
|     | OTROS INGRESOS  |                   | 4.954,22          |               | 5.210,00            | 5.209,20            | 99,98         |
|     | <b>TOTAL</b>  | <b>977.219,47</b> | <b>999.401,63</b> | <b>102,27</b> | <b>1.065.234,32</b> | <b>1.074.951,59</b> | <b>100,91</b> |

Fuente: Informe económico mes de Marzo 2010 y 2011.

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

Anexo No. 6

Comparación gastos reales en moneda nacional

U/M: Pesos

MONEDA NACIONAL

| ELEM | DESCRIPCION                  | 2010        |             |                    | 2011        |             |                    |
|------|------------------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|--------------------|
|      |                              | PLAN<br>(1) | REAL<br>(2) | %<br>CUMP<br>(2/1) | PLAN<br>(3) | REAL<br>(4) | %<br>CUMP<br>(4/3) |
| 100  | MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES | 2.652,79    | 2.293,14    | 86,44              | 1.377,86    | 1.354,40    | 98,30              |
| 103  | ÚTILES Y HERRAMIENTAS USO    | 372,50      | 729,97      | 195,97             | 217,55      | 199,56      | 91,73              |
| 110  | MATLES P. MTTO INMUEBLES     | 600,00      | 632,32      | 105,39             | 228,00      | 226,88      | 99,51              |
| 200  | COMBUSTIBLES                 | 88,76       | 56,92       | 64,13              | 118,00      | 135,65      | 114,96             |
| 204  | DIESEL TIRO DIRECTO          |             |             |                    |             | 18,75       |                    |
| 300  | ENERGIA                      | 63.757,71   | 49.663,81   | 77,89              | 88.192,00   | 88.190,57   | 100,00             |
| 500  | SALARIOS                     | 63.346,47   | 77.964,73   | 123,08             | 62.967,56   | 61.447,57   | 97,59              |
| 501  | SALARIO BÁSICO               | 44.854,36   | 53.336,10   | 118,91             | 45.143,96   | 45.141,70   | 99,99              |
| 503  | DOBLE TURNO                  | 271,32      | 356,96      | 131,56             | 410,54      | 409,87      | 99,84              |
| 507  | OTROS PAGOS DE FZA TRABAJO   | 5.583,95    | 6.437,91    | 115,29             | 5.120,56    | 5.120,23    | 99,99              |
| 511  | ESTIMULACIÓN                 | 3.785,76    | 15.642,06   | 413,18             | 7.822,50    | 6.306,11    | 80,62              |

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

|            |   |                   |                   |               |                   |                   |               |
|------------|---|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|
| <b>600</b> | <b>IMPUESTO Y<br/>CONTRIBUCIONES</b>        | <b>38.910,41</b>  | <b>45.841,83</b>  | <b>117,81</b> | <b>25.015,00</b>  | <b>24.971,82</b>  | <b>99,83</b>  |
| 601        | CONTRIB.SEG.SO<br>C (12,5,%)                | 7.952,48          | 9.667,51          | 121,57        | 7.682,00          | 7.680,86          | 99,99         |
| 603        | IMP. S/LA UTILIZ.<br>FZA TRB                | 15.905,04         | 19.335,02         | 121,57        | 15.363,00         | 15.361,96         | 99,99         |
| 608        | CONT POR USO<br>VAL Y ANUNC                 | 1.806,60          | 1.969,80          | 109,03        | 1.970,00          | 1.929,00          | 97,92         |
| <b>700</b> | <b>DEPRECIACION Y<br/>AMORTIZAC.</b>        | <b>199.388,12</b> | <b>197.233,82</b> | <b>98,92</b>  | <b>218.091,00</b> | <b>218.082,47</b> | <b>100,00</b> |
| <b>800</b> | <b>SERVICIOS Y<br/>OTROS GASTOS</b>         | <b>80.309,86</b>  | <b>79.770,07</b>  | <b>99,33</b>  | <b>79.488,80</b>  | <b>79.308,88</b>  | <b>99,77</b>  |
| 815        | DIETAS EN<br>TERRITORIO NAC                 | 952,01            | 960,55            | 100,90        | 394,00            | 393,00            | 99,75         |
| 839        | SERV DE SUSCRIP<br>Y PUBLICA                | 21,91             | 188,50            | 860,34        | 120,00            | 96,30             | 80,25         |
|            | <b>GASTOS<br/>FINANCIEROS</b>               | <b>17.253,00</b>  | <b>19.370,25</b>  | <b>112,27</b> | <b>21.191,00</b>  | <b>21.190,59</b>  | <b>100,00</b> |
| 962        | LIC OPERAT USO<br>ESP. RADIO                | 12.030,00         | 14.150,00         | 117,62        | 20.980,00         | 20.980,00         | 100,00        |
|            | <b>TOTAL GASTOS<br/>MONEDA<br/>NACIONAL</b> | <b>465.707,12</b> | <b>472.194,57</b> | <b>101,39</b> | <b>496.441,22</b> | <b>494.681,95</b> | <b>99,65</b>  |

Fuente: Informes económicos Marzo 2010 y 2011

Análisis de la planificación para la ejecución del presupuesto en la División Radiocuba Sancti Spiritus

**Anexo No. 7**

Comparación gastos reales cuc

U/M: Pesos

|      |                              | CUC              |                  |              | CUC              |                  |              |
|------|------------------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
| ELEM | DESCRIPCION                  | 2010             |                  |              | 2011             |                  |              |
|      |                              | PLAN<br>(1)      | REAL<br>(2)      | %<br>(2/1)   | PLAN<br>(3)      | REAL<br>(4)      | %<br>(4/3)   |
| 100  | MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES | 14166,42         | 11733,04         | 82,82        | 8169,06          | 8162,76          | 99,92        |
| 200  | COMBUSTIBLES                 | 3603,57          | 3582,05          | 99,40        | 4806,27          | 4802,17          | 99,91        |
| 800  | SERVICIOS Y OTROS GASTOS     | 22568,5          | 21505,17         | 95,29        | 15150,4          | 15143,66         | 99,96        |
| 815  | DIETAS EN TERRITORIO NAC     | 191,00           | 202,27           | 105,90       | 127,00           | 126,71           | 99,77        |
|      | GASTOS FINANCIEROS           | 540,2            | 531,88           | 98,46        | 1021             | 1018,3           | 99,74        |
|      | OTROS GASTOS                 | 4578,49          | 4243,94          | 92,69        | 4503             | 4439,9           | 98,60        |
|      | Faltantes y pérdidas         |                  |                  |              | 0                | 57,85            |              |
|      | <b>TOTALGASTOS CUC</b>       | <b>45.457,18</b> | <b>41.596,08</b> | <b>91,51</b> | <b>33.649,73</b> | <b>33.624,64</b> | <b>99,93</b> |

Fuente: Informes económicos marzo 2010 y 2011.