



Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades
Carrera Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

**TITULO: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS
MECANISMOS Y FÓRMULAS DE
CONTROL DE LA CUENTA ÚNICA DE
TESORERÍA EN EL MUNICIPIO MOA**

Autor: Nadieska de los Ángeles Reyes

Tutor: Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz

MOA 2010



Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades
Carrera Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

**TITULO: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS
MECANISMOS Y FÓRMULAS DE
CONTROL DE LA CUENTA ÚNICA DE
TESORERÍA EN EL MUNICIPIO MOA**

Autor: Nadieska de los Ángeles Reyes

Tutor: Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz

MOA 2010

RESUMEN

La primera parte de este trabajo ofrece una panorámica general de la Cuenta Única de Tesorería (CUT), su evolución histórica, funciones generales y procedimientos actuales para llevar a cabo la tarea de la recaudación e información de la participación en el presupuesto municipal, provincial y central. También aparece la información de los conceptos por los cuales la CUT recibe ingresos y realiza egresos en cada nivel, algunas de las características de la elaboración del presupuesto de caja y la asignación de fondos.

La segunda parte inicia con los principales resultados que ha tenido la aplicación de la CUT, resaltando los logros alcanzados, las deficiencias detectadas y las acciones que se llevan para dar solución a las mismas en los momentos actuales. Un análisis detallado de los ingresos y egresos asociado a la cuenta única municipal se realiza a partir del método de comparación horizontal y vertical, definiendo las variaciones que suceden por cada concepto y analizando las causas que la provocan. De forma general se plantea el análisis de la CUT provincial y central.

Un análisis del resumen por cada cuenta, no descubre la esencia de las variaciones internas. Aunque exista un aumento o disminución en las entradas o salidas, pueden existir disminuciones o aumentos de los factores internos de estos conceptos, que se compensan con incrementos o disminuciones en otros factores, resultando un incremento o decrecimiento en el total de las entradas o salidas.

ABSTRACT

The first part of this work offers a general panoramic of the Unique Bill of Treasury (CUT), the historical evolution, work general and current procedures to carry out the task of the collection and information of the holding in the municipal, provincial and central budget. The information of the concepts also appears for which the CUT receives revenues and carries out expenditures in each level, some of the characteristics of the elaboration of the box budget and the assignment of funds.

The second part begins with the main results for the application of the CUT, standing out the reached achievements, the detected deficiencies and the stocks that are taken to give solution to the same ones in the current moments. A detailed analysis of the receipts and payments associated to the municipal unique bill is carried out starting from the method of horizontal and vertical comparison, defining the variations that happen for each concept and analyzing the causes that provoke it . A general way thinks about the analysis of the provincial and central CUT.

An analysis of the summary for each bill doesn't discover the essence of the internal variations. Although it exists an increase or decrease in the entrances or exits, decreases or increases of the internal factors of these concepts can exist that are compensated with increments or decreases in other factors, being an increment or decrease in the total of the entrances or exits.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	3
CAPITULO I. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO	7
1.1. Evolución histórica de la tesorería.	7
1.2. Situación del subsistema de tesorería.	12
1.3. Funciones del Sistema de Tesorería.	14
1.4. Procedimientos del sistema de tesorería cubano.	14
1.5. Surgimiento de la Cuenta Única de Tesorería CUT.	19
1.5.1. Objetivos de la CUT.	19
1.5.2. Características Generales de la CUT.	20
1.5.3. Ingresos y Egresos que recibe y realiza la CUT.	21
1.5.4. Elaboración del Presupuesto de Caja.	23
1.5.5. Asignación de fondos.	25
1.5.6. Pagos de Tesorería Central.	27
CAPÍTULO II: ANALISIS Y EVALUACION DE LOS MECANISMOS Y FORMULAS DE CONTROL.	29
2.1. Introducción al funcionamiento de la Cuenta Única de la Tesorería desde 2006 hasta 2009.	29
2.1.1. Principales resultados de la aplicación práctica de la cuenta única. .	32
2.2. Análisis de los Ingresos y egresos asociados al resultado de la cuenta única de la Tesorería municipal.	34
2.2.1. Análisis por comparación vertical y horizontal.	35
2.2.2. Análisis vertical y horizontal de las entradas en la cuenta única municipal.	36
2.2.3. Análisis vertical y horizontal de las salidas en la cuenta única municipal.	40
2.3. Análisis de los Ingresos y egresos asociados al resultado de la cuenta única de la Tesorería provincial.	45
2.4. Análisis de los Ingresos y egresos asociados al resultado de la cuenta única de la Tesorería Central.	47
2.5. Contabilizando el total de las cuentas.	49
2.6. Principales resultados del análisis.	51
CONCLUSIONES.	53
RECOMENDACIONES.	54
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

INTRODUCCION

Cada año se presenta el proyecto del Presupuesto a la Asamblea del Poder Popular, precedido de un amplio proceso de análisis y conciliación con todos los organismos de la Administración del Estado y los Órganos Locales del Poder Popular, con el objetivo de garantizar el desarrollo económico y social del país, así como el uso más eficiente de los recursos presupuestarios.

En la elaboración del presupuesto y su aprobación se cumple con la política del Estado de respaldar el sostenimiento y desarrollo de los sectores vinculados a las conquistas sociales de la Revolución, así como, de impulsar el desarrollo económico y social del país, se trabaja bajo el principio de que no hay nada más importante que el hombre. Con este fin se lleva a cabo la vinculación del Presupuesto del Estado con la Economía y con el comportamiento previsible de las distintas variables macroeconómicas relacionadas con el presupuesto.

En el presente trabajo se trata de implicar el camino que hoy recorre el Estado Cubano, para lograr una gestión más eficiente y eficaz en materia de recursos y gastos públicos.

En particular, la última década del milenio que recién concluyó y los primeros años del presente decenio, no han sido precisamente fáciles para el Estado Cubano. En ese corto período el país tuvo que rediseñar su modelo económico, basado hasta entonces en la planificación material centralizada, como principal instrumento de dirección económica.

El **problema** fundamental a investigar: ¿Cuáles son los mecanismos y fórmulas de control de la Cuenta Única de Tesorería del municipio Moa?

El **objeto de estudio** la política de operar de la Cuenta Única de Tesorería del municipio Moa para mantener el control sobre la ejecución del Presupuesto del Estado .

El **objetivo** de la investigación es evaluar la efectividad de los mecanismos y procedimientos de control presupuestos en el municipio Moa

Los objetivos específicos de este trabajo de investigación son

- Análisis teórico - conceptual del funcionamiento de la Cuenta Única de Tesorería.
- Realizar un análisis comparativos de los ingresos y egresos de la CUT
- Analizar el control de presupuesto asignado a las unidades presupuestadas.

La **hipótesis**: Sí se realiza un análisis de los mecanismos y fórmulas de control del presupuesto asignado a unidades del municipio, entonces se garantizará eficacia y eficiencia en los procesos de administración financiera del estado.

El campo de acción: La Cuenta Única de Tesorería del Municipio Moa

Para llevar a cabo con éxito esta investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, del nivel teórico:

- Método Inductivo- Deductivo, para realizar el examen y evaluación de los hechos que son objetos de estudio, partiendo de un conocimiento general de los mismos, que permitan una mejor aproximación a la realidad que los originó y luego, mediante un proceso de síntesis, emitir una opinión profesional. Todo esto exigió la utilización de una serie de pasos realizados en forma sistemática, ordenada y lógica, que permitieron luego emitir una crítica objetiva del hecho.
- Histórico-Lógico, para desarrollar el análisis de las investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar el estudio.
- Análisis-Síntesis, para lograr la descomposición de las funciones de control e información y su concreción.

Del Nivel empírico, los métodos utilizados fueron:

- Análisis de documentos: Revisión de fuentes de información.
- Observación: Para constatar como se manifiestan las indisciplinas e ilegalidades.
- Conversación informal con los trabajadores, para conocer criterios acerca del proceso.
- Entrevistas.

Desarrollo de la investigación

La investigación tiene lugar en el área de tesorería de la ONAT municipal de Moa. Para ello se partió de las estadísticas de recaudación de las empresas, organizaciones que aportan al presupuesto y las presupuestadas que generan los gastos.

En la oficina se encuentran inscriptos, al cierre del 2008, 81 personas jurídicas. A continuación se desglosa la cantidad de contribuyentes que realizan aportes por concepto de utilidades significativos para el territorio.

Listados de contribuyentes

Emp. Mecánica
Emp. E Serv. Al Níquel.
Emp. Const. Y Rep.
Centro de Proyectos del Níquel
Puerto
Cerconi
Centro de Inf. Y Superación
Empleadora
Seguridad y Protección
Importadora del Níquel.
Moa Diesel
Rehabilitación Minera
Empresa Cdte. Ernesto Che Guevara
Empresa Pedro Sotto Alba Moa N.
Empresa Const. Integral No. 3
Empresa Municipal de la Agricultura

Listados de las unidades presupuestadas

Municipal: {Educación, Salud pública, Hospital, Comunes, Deporte, Poder popular, Cultura}
Provincial: (UMIV, SIUN, Planificación Física, Cine justicia y Emisora La Voz del Níquel.

Central: {Veterinaria, Minagri, Pecuario, Sismología}

Con estas informaciones se realiza un resumen para las cuentas municipal, provincial y central por los diferentes conceptos, en las entradas y salidas, formando las tablas que se emplean en el capítulo II.

Se emplea la técnica de análisis por comparaciones, verticales y horizontales, para definir los principales indicadores y analizar su tendencia futura, con el fin de precisar su influencia en las CUT.

Se aplica siempre una tendencia lineal para simplificar la interpretación, aún cuando el ajuste no presente un alto coeficiente de determinación.

Las posibles soluciones a las causas que provocan las variaciones no deseadas de algunos conceptos, que se tienen en cuenta, en los ingresos y egresos es uno de los objetivos de este análisis.

Por último la representación gráfica y tabulada ofrece visibilidad y precisión de los resultados que se muestran.

CAPITULO I. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO**1.1. Evolución histórica de la tesorería**

El sistema de financiación del presupuesto y de ejecución de caja de este, está marcado por dos etapas o momentos fundamentales en su proceso de desarrollo, desde 1976 a julio de 1997 y otro que se viene aplicando a partir de esa fecha, derivado de la reestructuración del Sistema Bancario.

En ambos casos, el sistema Bancario asumido el papel de agente financiero del Presupuesto, con la diferencia de que la primera etapa los entes vinculados al presupuesto usaban cuentas de disponibilidades de créditos y en la segunda se habilitaron cuentas de fondos corrientes y de capital.

Por otra parte, las reformas que se operan en la economía cubana, durante el segundo quinquenio de la década de los 90, para superar la crisis provocada por la desaparición del campo socialista, sus principales socios comerciales financieras, ya que el vigente hasta ese momento, no daba respuesta a los cambios operados.

Las transformaciones introducidas en el sistema presupuestario, reestructuración bancaria y las relaciones entre este y el sistema presupuestario, no eran precisamente favorables a un eficiente manejo de fondos debido, entre otros factores, a la dispersión de recursos en una gran cantidad de cuentas bancarias.

La magnitud de cuentas estaba asociada además, al criterio de que a través de la información bancaria que se recibía, se facilitaba el control por cada concepto de gastos, al no existir una contabilidad de la ejecución de caja del presupuesto.

Por otra parte, al separarse las funciones del Banco Central, de la Banca Comercial, las cuentas del Presupuesto Central quedaban separadas entre el Banco Central de Crédito y Comercio, de acuerdo con lo siguiente.

- En el Banco Central, el Presupuesto Central tenía habilitadas cuentas para recibir los recursos financieros que le correspondían y cuentas que registraban el movimiento de los fondos hacia los diferentes entes vinculados con el.

- En el Banco Comercial, cada organismo tenía habilitadas cuentas de salario, otros gastos e inversiones, que recibían los fondos asignados por el presupuesto Central y a su vez, a partir de estas se transferían los fondos a sus unidades gestoras (unidades presupuestadas.)

En dicho Banco, estaban habilitadas además, las cuentas del presupuesto central, que por función delegada y a nombre de este, operan las direcciones provinciales y municipales de Finanzas, para realizar transferencia corrientes a las empresas del sector público que reciben algún tipo de subvención por parte del presupuesto Central, en correspondencia con la legislación establecida .

Como uno de los pasos más relevantes en el ordenamiento de las finanzas públicas, en abril de 1999 se aprobó el Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado, cuyo objetivo principal, y así se recoge en su texto, es imprimir un mayor grado de transparencia, ordenamiento y organicidad al proceso de planificación, ejecución y control de los recursos públicos, en función de las políticas trazadas por el estado y de las metas derivadas de estas.

El reto de introducir un sistema de administración financiera, transitaba incluso por la necesidad de un cambio en la estructura organizativa del Ministerio de Finanzas y Precios, que no estaba diseñado para asumir las misiones que se derivan de la aplicación del referido sistema. Dicho Decreto Ley, estipula que el Sistema de Administración Financiera de Cuba, estaría integrado por los siguientes subsistemas.

- Tributario.
- Presupuestario.
- De Tesorería.
- De crédito público.
- Contabilidad Gubernamental.

El sistema de tesorería en Cuba está compuesto por el conjunto de instituciones, normas y procedimientos que intervienen en la recaudación de los recursos financieros y los pagos que configuran el flujo de fondos del sector público, en sus operaciones

entre sí y con entidades de otros sectores de la economía, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen.

Este sistema garantiza el cumplimiento de los siguientes objetivos.

- Elaborar el presupuesto de caja que contengan tanto la recaudación de los recursos financieros del Estado, como su distribución para el pago de las obligaciones, de acuerdo con las autorizaciones contenidas en el presupuesto.
- Controlar los flujos de flujos, de acuerdo con las obligaciones de pago y las disponibilidades de recursos existentes y bajo el principio de la unidad de caja.
- Emitir letras del tesoro para cubrir desbalances estacionales de caja.
- Custodiar los títulos-valores de propiedad del Estado o de terceros que se establezcan legalmente que se depositen a su cargo.
- Participar en la formulación de las cuestiones monetarias de la política financiera para el sector público de la nación.
- Administrar, en coordinación con el Banco Central de Cuba, la liquidez del sector público en cada coyuntura económica, fijando políticas sobre el mantenimiento y utilización de saldos de caja.
- El estado mantiene en las entidades bancarias del Sistema Bancario Nacional, cuentas para el funcionamiento del sistema de tesorería y recibe de este las informaciones que se requieran
- Sin embargo, su aplicación durante algo más de dos décadas, permitió crear una cultura presupuestada, que sirvió de sustento para una rápida adaptación a los cambios necesarios que debían producirse.

En cuanto al sistema tributario, previamente, en 1994, se había dictado la ley 72 Del Sistema Tributario, creándose la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), con delegaciones en los 169 municipios del país y que en 1999, contaba ya con un sistema de recaudación de los recursos financieros con un adecuado nivel de eficacia, a pesar del poco tiempo de creada. En ella se definían como principios básicos.

- Generalidad y equidad de la carga tributaria, en correspondencia con la capacidad de las personas, tanto jurídica como natural.

- Instrumento de política económica General, para responder a las exigencias del desarrollo económico y social del país.

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

- Un cambio en la estructura del ministro de Finanzas y Precios y de las instancias homologas de subordinación local, que den respuestas a los requerimientos establecidos en el decreto ley.
- La puesta a punto de un subsistema de tesorería que posibilitara, en el mediano plazo, un uso eficiente de los recursos y reducir la dispersión de estos a partir de la concentración de las cuentas que se operan por el Presupuesto.
- El establecimiento en el mediano plazo, de un subsistema de Contabilidad Gubernamental, que permitirá el registro sistemático de las operaciones que se realizan en la diferentes instituciones de la administración pública, con el objetivo de generar información financiera, presupuestal, patrimonial, y económica para la cual evaluación y la toma de decisiones.

Aún cuando por definición constitucional, Cuba es una República unitaria, su sistema de gobierno esta estructurado en correspondencia con la división política, compuesta por 14 provincias y 169 municipios. Sustentados en ese sistema, se diseña el de la administración financiera, donde cada nivel de gobierno, dispone de un presupuesto y una tesorería independientes en cuanto a la gestión y debe registrar contablemente los hechos económicos que se producen en su nivel.

El sistema diseñado, debía tener en cuenta además, las características de la economía cubana, destacando entre las principales.

- 1- Centralización de las decisiones y de las definiciones de políticas, a cargo de los niveles superiores.
- 2- Alto grado de descentralización en la gestión y ejecución de las decisiones, en los niveles inferiores (unidades gestoras)
- 3- Clara definición de los sistemas para las unidades gestoras (básicos, de apoyo, de planificación, de control.)

- 4- Existencia de un sistema presupuestario estructurado sobre la base de la división política administrativa del país, con tres niveles de gobierno, es decir central, provinciales, municipales y adicionalmente un presupuesto de Seguridad Social (200 presupuestos independientes)
- 5- Amplitud del Sector Publico en todas las instancias de gobierno, con un fuerte impacto de gasto público, especialmente en los servicios sociales y en el proceso inversionista que administran mayoritariamente los gobiernos locales.
- 6- Ausencia de tecnología adecuada para garantizar, al menos una primera etapa, la integración automatizada de los diferentes subsistemas.

La descentralización de la gestión, alcanza no solo a los niveles subnacionales, sino que llega a la unidad básica gestora que brinda el servicio, con independencia de a qué nivel esté subordinada, e incluye tanto al ámbito empresarial, como las entidades totalmente presupuestadas.

Bajo esas condiciones, el Sistema de Administración Financiera Gubernamental, presenta hoy los siguientes avances.

En lo legal, esta respaldado por el Decreto Ley 192 de 1999 y por el Acuerdo No.3944 del Comité Ejecutivo del Consejo de ministros del año 2001, que aprueba la nueva estructura del Ministerio de Finanzas y Precios, para dar respuestas a las exigencias de dicho decreto, que incluye .

- Una dirección general de Presupuesto, con 3 direcciones subordinadas. Normas políticas, Programación y Evaluación, Ejecución y Control.
- Una dirección general de tesorería con 3 direcciones subordinadas, Programación y Control, Técnica y Operaciones.
- Una dirección de contabilidad Gubernamental.
- Se ratifica además, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, creada desde 1994 y se inserta la función de Crédito Publico en la dirección de política Financiera, Con el propósito de comenzar los estudios en esta materia.

1.2. Situación del subsistema de tesorería.

Uno de los subsistemas en que mas se ha trabajado para su puesta en punto, es precisamente el de Tesorería, aun sin aprobarse el Decreto Ley 192. Con conocimiento de una necesidad de un profundo cambio en el manejo de los fondos, ya desde el propio año 1997, se comienza aplicar limitados principios de Tesorería, principalmente en el Presupuesto Locales.

Como consecuencia de la reestructuración de la Banca y de la conversión de las cuentas disponibilidades en cuentas de fondos, los recursos líquidos dispersos en poder de las entidades gestoras y la cantidad de cuentas habilitadas, obligaron a dar pasos anticipados al establecimiento de una Tesorería.

En tal sentido y bajo el asesoramiento de expertos de otros países de la región, se diseño un Subsistema de tesorería que funcionara bajo las reglas de un Fondo Unificado, con el método que más se adaptaba a las características, condiciones, grado de introducción de la automatización de los procesos económicos y posibilidades financieras para su desarrollo en los próximos años, en el contexto de las fianzas publicas cubanas .En su instrumentación se han obtenidos los siguientes avances.

- Reducir del número de cuentas con que opera la Tesorería Central, para aminorar la dispersión de recursos inmovilizados, así como alcanzar una mayor flexibilidad en el proceso de ejecución presupuestaria.
- Reducción de la periodicidad en la asignación de fondos a las subtesorerías (organismos de la administración) y a las tesorerías locales.
- Centralización en la asignación de los recursos derivados del sistema de coparticipación de los Presupuestos Locales en los ingresos del Presupuesto Locales en los ingresos del Presupuesto Central, que antes retenían directamente los primeros, causando demoras en la recepción de estos por el segundo .
- Elaboración del Presupuesto de Caja, independiente del gasto, su programación mensual y su validación con la ejecución real, por los diferentes conceptos y niveles.

- Elaboración de la información mensual de la caja Central y la obtención de los saldos diarios y su conciliación con el banco, con 24 horas posteriores a su afectación.
- Consideración de, los saldos de las Cuentas del Presupuesto Central administradas por funciones delegadas por la tesorería Provinciales, como saldos de la tesorería Central, dando los pasos hacia la constitución del fondo Unificado.
- Confección de las metodologías, procedimientos y normativas propias.

El subsistema de tesorería, al igual que el Presupuestario, está automatizado hasta el nivel de subtesorerías y tesorerías provinciales y se trabajan en la interconexión del Banco Comercial, agente del Presupuesto, con la tesorería Central.

Para el caso de los recursos financieros, las Oficinas de Administración Tributarias (ONAT) funcionan como agentes del tesoro, para el registro y control de los ingresos, con procedimientos que muestran un alto grado de efectividad.

Aunque en abril del año 1999, se promulga el Decreto Ley mencionado, que establece el subsistema de Contabilidad Gubernamental, como una de las piedras angulares del Sistema de Administración Financieras, no es hasta principios del 2001 en que se comienza a dar los primeros pasos en su diseño con la aplicación de la nueva estructura en el Ministerio.

Una de las misiones trazadas por esta área desde su constitución, fue la revisión de los principios, objetivos y formulación del referido sistema, realizándose la preparación de un único manual conformado por

- Características del Sistema.
- Principios de Contabilidad General Aceptados.
- Normas de Contabilidad para el Sector Público.
- Nomenclador de Cuentas.
- Estados Financieros derivados de la Contabilidad Gubernamental.

Se han desarrollado 16 normas de contabilidad, aplicables a los activos, pasivos, ingresos, gastos, deuda pública, provisiones y reservas, entre los principales, en los cuales se trabaja para su implementación en las entidades del sector público.

Al mismo tiempo, se trabaja aceleradamente en el establecimiento y definición de los vínculos e interrelaciones, desde el punto de vista contable, de los diferentes subsistemas.

1.3. Funciones del Sistema de Tesorería.

El sistema de tesorería tiene las funciones siguientes:

- 1- Elaborar, actualizar y controlar, la ejecución del Programa Anual de Caja en los Tres niveles presupuestarios.
- 2- Administrar y controlar los flujos de fondos y la situación de la Caja de acuerdo con las obligaciones de pago y otros compromisos presupuestarios y las disponibilidades de recursos financieros existentes.
- 3- Administrar las cuentas bancarias correspondientes al Sistema de tesorería.
- 4- Realizar el registro de información de las operaciones en las áreas de tesorería, la conciliación y la información de las operaciones realizadas en las áreas de tesorería, la conciliación bancaria de las cuentas de tesorería y las operaciones asociadas al control interno y la contabilidad.

Las funciones de Tesorería se realizan a través de tres cuentas.

- Cuenta Única Municipal.
- Cuenta Única Provincial
- Cuenta Única Central.

1.4. Procedimientos del sistema de tesorería cubano.

Como normas complementarias del sistema de Tesorería se han establecido cuatro procedimientos fundamentales, estos son.

- 1- Procedimientos para las transferencias de los ingresos recaudados a la cuentas de operaciones de los presupuestos Central, Provincial y Municipal.
- 2- Procedimiento para la distribución de los ingresos en régimen de participación.
- 3- Procedimiento para la devolución de los ingresos indebidos o en exceso de lo debido
- 4- Procedimiento para realizar ajustes en los ingresos transferidos.

Por su importancia, se expondrá los aspectos fundamentales de los primeros procedimientos.

Procedimiento para la transferencia de los ingresos.

Recaudados a las Cuentas del Presupuesto Central, Provincial, Municipal. En cada sucursal bancaria del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), del Banco Popular de Ahorro (BPA) y del Banco Metropolitano, en el caso de la Ciudad de la Habana, y en cualquier otra oficina recaudadora autorizada, existirán cuentas bancarias, en las cuales serán depositados todos los ingresos que se realicen con destino al Presupuesto del Estado.

Las cuentas recaudadoras que operan en moneda nacional son las siguientes.

Ingresos del Presupuesto Central. Recibirá los depósitos en moneda nacional que corresponda a este nivel presupuestario y los correspondientes al presupuesto de la seguridad social. Su saldo al cierre de las operaciones bancarias del día se transfiere a la cuenta de igual denominación, abierta en cada una de las direcciones provinciales del BANDEC y en la dirección de operaciones del Banco Metropolitano, en el caso de la Ciudad de la Habana.

Ingresos Presupuesto Provincial. Recibirá los depósitos que correspondan a este nivel presupuestario, su saldo al cierre de las operaciones bancarias del día se transfieren a la cuenta de operaciones del presupuesto provincial.

Ingreso Presupuesto Municipal. Recibirá los depósitos en moneda nacional que correspondan a este nivel presupuestario. Su saldo al cierre de las operaciones bancarias del día, transfieren a la cuenta de operaciones del presupuesto municipal.

Para efectuar otras operaciones en estas cuentas, que no sean las explicadas anteriormente, se requiere la autorización de la dirección General de tesorería del Ministro de Finanzas y Precios.

Procedimiento para la Distribución de los Ingresos en régimen de Participación.

Al inicio del ejercicio fiscal, la dirección General de tesorería otorgará a cada una de las direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de administración de las asambleas provinciales del Poder Popular y a la del Municipio Especial de Isla de la Juventud, un anticipo de fondos a cuentas de los ingresos nacionales sujeto a distribución, que será transferido a la cuenta de operaciones del presupuesto correspondiente.

Estos anticipos de fondos tendrán como objetivos subsanar deficiencias transitorias de caja, que surjan como consecuencia de la distribución a posterior de los impuestos participativos.

El monto del anticipo que se otorga a cada dirección Provincial de Finanzas y Precios será determinado por la dirección General de tesorería de forma tal que equivalga, al menos, a un 10 por ciento del importe anual aprobado en los presupuestos provinciales como ingresos participativos.

Cada dirección Provincial de Finanzas y Precios transferirá a la cuenta de operaciones del presupuesto municipal existente en cada una de las Direcciones de Finanzas y Precios de las Asambleas municipales del Poder Popular (dirección Municipal de Finanzas y Precios, DMFP), la parte que corresponda del anticipo de fondos recibidos, en la cantidad y forma que cada una decida.

Los anticipos serán liquidados con el importe correspondiente a la participación del último mes del ejercicio fiscal, entregándose por la dirección General de tesorería el importe que corresponde de existir insuficiencia, o reclamando a la dirección Provincial de Finanzas y Precios el importe que en caso contrario debe ser devuelto. De igual forma procederá cada dirección Provincial de Finanzas y precios con relación a la DMFP.

La oficina central de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), en la fecha iniciada, enviara a la dirección General de tesorería la información sobre la recaudación realizada en el mes por los ingresos del Presupuesto Central sujetos a distribución.

Esta información deberá recibirse en la dirección General de tesorería dentro de los 10 días hábiles posteriores al cierre de cada mes y contendrá el importe total y por provincias recaudado en el mes por los ingresos del Presupuesto Central sujetos a distribución.

Las oficinas municipales y provinciales de la ONAT informaran a las direcciones Finanzas y Precios a su nivel, la recaudación realizada en su territorio hasta el último día hábil del mes, correspondiente a los ingresos centrales y locales sujetos a distribución.

El informe correspondiente a la Dirección Provincial de Finanzas y Precios deberá contener la apertura de los ingresos mensuales por cada municipio que de ella forma parte.

La ONAT deberá garantizar que la información suministrada en todos los niveles, (municipios, provincias y nación), sea igual a la que se trasmita por su estructura interna, para evitar diferencias injustificadas entre Finanzas y la ONAT.

La dirección general de Tesorería, basada en la información recibida de la ONAT nacional, efectuara el cálculo de los ingresos participativos que corresponda transferir a cada presupuesto provincial.

Este cálculo se efectuara considerando los índices que para cada presupuesto provincial se aprueben en la ley del Presupuesto del Estado para el año fiscal, dejando constancia documental al respecto, con la fecha, nombre y firma del funcionario que hace el cálculo y de quien autoriza la transferencia.

Cada Dirección Provincial de Finanzas y Precios, basada en la información recibida de las oficinas provinciales de la ONAT sobre los ingresos centrales y locales sujetos a distribución, efectuará el cálculo de la participación que corresponda transferir a cada

uno por la Asamblea provincial del poder Popular. Se dejara constancia escrita de estos cálculos y de quien autoriza la transferencia.

La Dirección General de Tesorería, en o antes tres días hábiles posteriores a la recepción de la información enviada por la ONAT, transferirá a cada dirección Provincial de Finanzas y Precios el importe resultante del calculo de la participación, anotándose en la constancia establecidas la fecha de la transferencia de fondos realizada.

Cada Dirección Provincial de Finanzas y Precios al recibir el importe trasferido por la Dirección general de tesorería, lo compara con la información recibida de la ONAT provincial.

De existir alguna diferencia entre el importe trasferido y el resultante de la información de la ONAT, la analizará reclamando por escrito los ajustes procedentes a la Dirección general de Tesorería , en o antes de tres días hábiles posteriores al transferencia recibida.

Cada DMFP al recibir el importe trasferido por la dirección Provincial de Finanzas y Precios correspondiente, lo comparará con la información con la recibida de la ONAT municipal .De existir alguna diferencia entre el importe que le fue trasferido y el resultante de la información de la ONAT, la analizará por escrito los ajustes procedentes a la dirección Provincial de Finanzas y Precios, en o antes de los tres días hábiles posteriores a la transferencia recibida.

La Dirección General de tesorería procederá a revisar la reclamación recibida de la DMFP, produciendo el ajuste que corresponda.

Cada Dirección Provincial de Finanzas y Precios procederá a revisar la reclamación recibida de la DMFP, produciendo el ajuste correspondiente.

Si estos ajustes son favorables al reclamante, la Dirección General de Tesorería o la Dirección Provincial de Finanzas y Precios según sea el caso, producirán transferencia a favor de ellos. En caso contrario haber trasferido un im porte mayor que el que corresponde, deducirán de la transferencia a efectuar en al siguiente mes por el importe entregado en exceso.

Constancia escrita de los análisis de las reclamaciones realizadas por ambas instancias y de los ajustes realizados que serán enviados a los reclamantes para su conocimiento, en o antes de los tres días hábiles posteriores a recibir la reclamación.

1.5. Surgimiento de la Cuenta Única de Tesorería CUT.

En el Presupuesto del Estado se consigna el estimado de los recursos financieros y gastos previsto para el año presupuestario destinado al desarrollo económico –social y al incremento del bienestar material.

Las fuentes de estos recursos son impuestos de circulación, ventas y los aportes por el impuesto sobre utilidades, estos ingresos cumplen una función recaudatoria y constituyen mecanismos tendentes a la utilización más racional de los recursos materiales y al desarrollo de la eficiencia económica.

Ha sido necesario establecer medidas que garanticen el uso y control adecuado de dichos recursos, la ejecución real se realiza y controla en las unidades Presupuestadas, las cuales existen hasta nivel de municipio y por tanto la desagregación de los recursos presupuestarios.

A partir de 1999 surge el Decreto ley 192 donde se encuentran implícito el sistema de Tesorería en la que comienza a partir del 2004, la implantación en todo el país de la Cuentas Únicas como instrumento de control del Presupuesto Estatal.

Con el mecanismo se estableció a finales del 2004 en su principio como un departamento del Ministerio de Finanzas y Precios del Municipio y en octubre del 2006 ocurre el traspaso a la Dirección de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, con un único propósito de fortalecer la disciplina financiera de las Unidades Presupuestadas.

1.5.1. Objetivos de la CUT.

La CUT constituye uno de los instrumentos de trabajo más importante de estos tiempos, pues fortalece el control interno, sobre el uso de los recursos presupuestarios, elimina la inmovilidad de los recursos financieros ociosos de las entidades presupuestadas,

incrementa la disciplina financiera , evita insuficiencia de los recursos financieros en el financiamiento de las actividades priorizadas, reduce ciclos de pagos, sirve como filtro para detectar gastos indebidos y en un momento determinado sirve para proporcionar información precisa y oportuna de la ejecución de caja del presupuesto .

Con esta las unidades presupuestadas dejan de operar directamente las cuentas en el Sistema Bancario Nacional, centralizándose en una cuenta bancaria todos los recursos presupuestarios. Estos han permitido lograr no sólo un mayor control, sino poder priorizar los recursos disponibles para los objetivos más importantes.

Cada pago que se requiere ejecutar por las unidades presupuestadas por las empresas que reciben asignaciones del Presupuesto se solicita a la CUT y solo se procede a su ejecución previa revisión del cumplimiento de las regulaciones establecidas y del presupuesto aprobado .

1.5.2. Características Generales de la CUT.

Las principales características de la CUT son ´

- 1- Existen una cuenta bancaria única municipal, cerrándose todas las cuentas bancarias existentes en las actividades presupuestadas municipales, (se exceptúan, fiestas populares, comedores obreros, jardines y viveros, que se mantienen con cuentas bancarias independientes).
- 2- Todos los recursos financieros del presupuesto Municipal tienen que ser depositados en la cuenta única.
- 3- Las entidades presupuestadas mantienen su personalidad jurídica y son responsables por los gastos en que incurran en sus funciones encomendadas.
- 4- Todas las entidades que reciban recursos presupuestados están obligadas a confeccionar su programación de solicitaran de recursos financieros.
- 5- Las entidades presupuestadas solicitaran a la Tesorería Municipal, mediante el modelo oficial que se establece, el pago de las obligaciones contabilizadas por la relación de los gastos presupuestarios en que incurran dentro del marco de las cuotas de pago comunicadas.

1.5.3. Ingresos y Egresos que recibe y realiza la CUT

Los ingresos y egresos que se reciben en estas cuentas están regulados y no pueden efectuarse otros distintos a los presupuestados.

La Cuenta Única Central recibe ingresos por los siguientes conceptos:

- 1- Fondos operacionales para su funcionamiento, procedentes de la Cuenta Distribuidora Central.
- 2- Recursos financieros procedentes de otra Cuenta de Tesorería para constitución y ampliación de fondos rotatorios, anticipos de fondos u otras causas autorizadas.
- 3- Recursos financieros por ajustes de ingresos recaudados pertenecientes al Presupuesto Central, erróneamente transferidos a otros conceptos establecidos en la legislación vigente.
- 4- Devoluciones de recursos financieros, por concepto de pagos y asignaciones en exceso, indebidos o anticipados y otros conceptos autorizados, por parte de empresas públicas y entidades no pertenecientes al sector público, que corresponden sean reintegradas a esta Cuenta de Tesorería.
- 5- Devoluciones de fondos rotatorios entregados a entidades nacionales.

La cuenta Única Central realiza egresos por los conceptos siguientes.

- 1- Pagos por obligaciones contraídas por las entidades presupuestadas de subordinación nacional radicadas en el municipio, que fueron integradas al funcionamiento de esta Cuenta de Tesorería.
- 2- Subsidios y asignaciones a empresas públicas y entidades no pertenecientes al sector público, autorizadas en el presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal, en cumplimiento de lo dispuesto en la legislación vigente al respecto.
- 3- Recursos financieros a otras Cuentas de Tesorería, por ajustes de ingresos recaudados que fueron transferidos erróneamente a estas Cuentas de Tesorería.
- 4- Devoluciones a las personas naturales o jurídicas de ingresos indebidos o en excesos de lo debido ingresados al Presupuesto Provincial.
- 5- Constitución y posteriores reintegros a los fondos fijos para pagos menores existentes en las entidades presupuestadas integradas a esta Cuenta de Tesorería.

- 6- Constitución y ampliación de fondos rotatorios entregados a entidades provinciales.
- 7- Devoluciones de fondos operacionales no comprometidos, a la cuenta Distribuidora Provincial.
- 8- Devoluciones de recursos financieros a otra cuenta de Tesorería, por liquidación o minoraciones de fondos rotatorios, anticipos de fondos rotatorios, anticipos de fondos u otras causas autorizadas.

La Cuenta única Municipal recibe ingresos por los conceptos que a continuación se relacionan.

- Transferencias de oficio de la recaudación diaria depositadas en la Cuenta de ingresos del Presupuesto Municipal, abierta en cada sucursal bancaria del municipio, por parte de dichas sucursales bancarias del municipio, por parte de dichas sucursales bancarias en forma directa y automática al cierre de las operaciones bancarias del día.

Los recursos financieros procedentes de la cuenta Distribuidora Provincial por los conceptos siguientes:

- Nivelación.
- Destino Específico.
- Capital.
- Anticipos de fondos.
- Ingresos participativos pertenecientes al Presupuesto Municipal.
- Recursos financieros por ajustes de ingresos recaudados pertenecientes al Presupuesto Municipal transferidos erróneamente a otras cuentas bancarias.
- Reintegros de nóminas y otros conceptos establecidos en la legislación vigente provenientes de las entidades presupuestadas de subordinación municipal integradas a estas Cuentas de Tesorería.
- Devoluciones o minoraciones de fondos rotatorios entregados a entidades municipales.

La Cuenta Única Municipal realiza egresos por los conceptos que a continuación se relacionan.

- Pagos por obligaciones contraídas por entidades presupuestadas municipales integradas a esta Cuenta de Tesorería.
- Subsidios y asignaciones a empresas públicas autorizadas en el Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal, en cumplimiento de lo dispuesto en la legislación vigente al respecto.
- Entrega de recursos financieros a otra Cuenta de Tesorería, por ajustes de ingresos recaudados que fueron transferidos erróneamente a esta Central de Tesorería.
- Devoluciones a las personas naturales o jurídicas de ingresos indebidos o en exceso de lo debido, ingresados al Presupuesto Municipal.
- Constitución y posterior reintegros a los fondos fijos para pagos menores existentes en las entidades presupuestadas integradas a esta Cuenta Municipal.
- Constitución y ampliación de fondos rotatorios en entidades municipales.
- Aporte a la cuenta Distribuidora Provincial del Superávit Municipal, según lo establecido legalmente al respecto.
- Devoluciones a otra Cuenta de Tesorería por liquidación o minoración de anticipos de fondos recibidos u otras causas autorizadas.

La CUT es una nueva experiencia que aún se encuentra en proceso de implantación para las entidades provinciales y nacionales y en procesos de consolidación y perfeccionamiento para las municipales.

1.5.4. Elaboración del Presupuesto de Caja.

El presupuesto de caja, como instrumento de la programación financiera, tiene el objetivo de compatibilizar los pagos con los recursos disponibles.

La programación se incorpora como método que pretende anticipar la evolución de las finanzas públicas en escenarios alternativos, evaluando la estabilidad del flujo de

recursos y pagos, atendiendo al impacto de acontecimientos no previstos y dinamizando el proceso de asignación de recursos.

El Presupuesto de Caja, además de contener los recursos y pagos, incluye la coordinación con el sistema crediticio respecto a la política de endeudamiento, dependiendo de las características y condiciones de los instrumentos de deuda que se emitan para satisfacer las necesidades de financiamiento del ejercicio, las eventuales compras de activos y pasivos, la colocación de letras del tesoro y las inversiones financieras en general que se dispongan durante el ejercicio.

En este caso, el financiamiento de los déficit de caja mediante emisión de instrumentos de deudas, requerirá la creación de las condiciones necesarias que permitan su ampliación, por lo que corto plazo no es posible su solución.

En el proceso de elaboración del Presupuesto de Caja deben participar, además de la Tesorería Central, la Dirección de Ingresos, la de Presupuesto, los organismos y las tesorerías territoriales. Las responsabilidades que a cada agente le correspondería en este proceso están asociados a la programación de los conceptos de su área de competencia.

La Dirección de Ingresos elabora la programación detallada de los recursos financieros, desglosados por cada uno de los ingresos fundamentales y por tipo de subordinación, para determinar los ingresos cedidos y participativos que le corresponden a los presupuestos locales y los que les corresponde al Presupuesto Central.

Por su parte, el área de presupuesto confecciona la programación de los gastos (devengados), las transferencias que debe realizar a los órganos y organismos vinculados al Presupuesto Central y los gastos de carácter centralizado por los siguientes conceptos.

- 1- Los gastos corrientes para la actividad presupuestada, desglosados en.
 - Gastos de personal.
 - Gastos en bienes y servicios y transferencias corrientes.

- 2- Los gastos corrientes para la actividad empresarial, dividida en subsidios por pérdidas, subsidios a productos, subsidios por diferencia de precio y otras transferencias.
- 3- Los gastos y las transferencias de capital, desglosados por, inversiones reales y otras.
- 4- Los gastos centralizados abiertos por comisiones bancarias, intereses por pago de la deuda pública y otras obligaciones.

Los organismos elaboran su programación de pagos y de transferencia que deben recibir del Presupuesto Central por los siguientes acápites, pagos de personal, de bienes y servicios, transferencia corrientes y de capital.

Los órganos locales del Poder Popular confeccionan sus programas de transferencias directas que deben recibir del Presupuesto Central, por cada tipo de transferencia. De nivelación, de destino específico y de capital.

El Presupuesto de Caja debe elaborarse con corte mensual y reprogramarse en el transcurso del año, sobre la base de.

- Ejecución real de meses anteriores.
- Deudas pendientes de pago.
- Modificaciones presupuestarias que se realizan en el transcurso del ejercicio.
- Estacionamiento en los recursos financieros.

1.5.5. Asignación de fondos.

En este proceso intervienen cuatro agentes, además de la Tesorería, Presupuesto, Banco de Crédito y Comercio, organismos (subtesorería), Tesorería Territoriales, y Unidades Gestoras.

La determinación de las cuantías de los fondos que se asignen se realizará sobre la base de la información siguiente.

- Presupuesto de Caja.

- El presupuesto devengado aprobado para cada organismo, su distribución mensual y su ejecución hasta la fecha.
- Programa de pagos y transferencias aprobado para cada órgano y organismo, ajustados según la ejecución real, modificaciones presupuestarias, deuda pendiente de pago y otros factores.
- Situación a la fecha de la ejecución de caja del presupuesto de cada organismo.
- Programa de pagos centralizados.

El proceso comienza con la confirmación que suministra Presupuesto a la Tesorería Central, de la cuentas de devengados por cada organismo y provincias. Se incluyen la obligatoriedad de Presupuesto de mantener actualizada a la Tesorería de las modificaciones presupuestarias que se realicen en el transcurso del ejercicio fiscal.

La Tesorería recibe la información, evalúa en correspondencia con la programación financiera de caja y de pagos, los saldos de recursos disponibles, y se definen las prioridades de asignación de fondos. A partir de la decisión, realiza el traspaso de fondos por cada organismo (subtesorería, y provincia (Treasurería Territoriales), al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y se lo comunica a estos.

El Banco de Crédito y Comercio recibe y acredita los fondos en las cuentas de las Subtesorerías y de las tesorerías locales. Por su parte, las Subtesorería y tesorerías locales reciben la notificación de la asignación de fondos. En el caso de las Subtesorerías, distribuyen los fondos según programa, a sus entidades gestoras y empresas que requieren de transferencias, indicando al BANDEC el traspaso de los fondos a las referidas entidades.

Las entidades gestoras y empresas reciben información de la Subtesorería y dispone de los fondos asignados para el cumplimiento de sus compromisos.

En una primera etapa, la asignación de los fondos destinados las entidades gestoras y a las entidades cuyos procesos inversionistas se financian por el Presupuesto del Estado se realiza mensualmente.

La situación de fondos para la actividad empresarial se ejecuta previa certificación de la ejecución real de cada uno de los conceptos autorizados.

Los recursos que se asignan a los presupuestos locales como transferencias directas se realizarán en correspondencia con la programación aprobada para estos.

En una segunda etapa estas asignaciones deberán realizarse lo más cercana a la fecha de pagos, básicamente aquellas relacionadas con los gastos de personal, dentro de los cuales el salario tiene el peso fundamental y cuyo compromiso de pagos está perfectamente definido para cada organismo y entidad gestora.

1.5.6. Pagos de Tesorería Central.

La responsabilidad de honrar los compromisos de pago de la Tesorería Central, presenta un alto grado de descentralización. Por ello, en este proceso intervienen los siguientes agentes: entidades gestoras, beneficiarios (trabajadores del sector público presupuestado y suministrador) banca comercial, organismo de la administración central del Estado y la Tesorería Central.

En general, el pago a personal, a suministradores y contratistas por bienes y servicios recibidos, así como otras obligaciones contraídas, se realiza descentralizadamente por parte de las entidades gestoras a partir del presupuesto aprobado y de los fondos que tengan asignados en su cuenta.

Una vez asignados los fondos, las entidades que hayan contraído obligaciones expedirán, bajo su responsabilidad, cheques a nombres del beneficiario que éste radicará en la sucursal bancaria donde tiene su cuenta.

Dichos cheques se constituyen en documentos justificables de las erogaciones, y en el momento de su emisión se acredita en sus cuentas de efectivo en banco. El saldo de dicha cuenta debe ser conciliado periódicamente con el Banco.

Mensualmente, las entidades gestoras elaborarán el reporte de los pagos realizados, los compromisos pendientes de pago y los saldos, remitiéndolo a su organismo rector.

Los organismos de la administración central del Estado, transfieren recursos a las empresas subordinadas, que a los efectos del funcionamiento de la Tesorería, se consideran como pagos realizados.

Mensualmente, elaborará el reporte de los pagos realizados, donde se consolidan tanto los pagos efectuados por entidades gestoras como las transferencias directas otorgadas, conciliando éste con la remitida por el Banco y enviándola a la tesorería central.

Por su parte, a la tesorería central le corresponde realizar centralizadas, tanto aquellos que se efectúan con cargo al presupuesto de gastos aprobado como de los que impactan al presupuesto.

La tesorería central ejecutara directamente los pagos por los conceptos siguientes:

- Transferencias a los presupuestos provinciales.
- Transferencias al presupuesto de la seguridad social.
- Transferencias a los organismos internacionales y general al exterior
- Transferencias al sector privado.
- Inversiones financieras.
- Deuda pública
- Comisiones bancarias

En el anexo 10 se ofrece el **Flujograma de procesos de Tesorería por la** Resolución No. 83 del MFP, de fecha 11 de abril de 2008, la cual prevé las obligaciones de las áreas de Tesorerías en las oficinas municipales de la ONAT .

CAPÍTULO II: ANALISIS Y EVALUACION DE LOS MECANISMOS Y FORMULAS DE CONTROL DE LA CUENTA ÚNICA DE TESORERÍA EN EL MUNICIPIO MOA

2.1 Introducción al funcionamiento de la Cuenta Única de la Tesorería desde 2006 hasta 2009.

El Sistema de Tesorería cubano es el resultado de un proceso de investigación que tuvo como referentes experiencias latinoamericanas en este tema, y que se inició por la necesidad que tuvo el Ministerio de Finanzas de reestructurar sus sistemas financieros, como resultado de las reformas operadas en la economía cubana durante el segundo quinquenio de los 90, dirigido a superar las crisis provocadas por la desaparición del campo socialista y sus principales socios comerciales

En el caso de nuestro país inicialmente a partir del diagnóstico de la situación y de las condiciones de nuestra economía, se estructuró un sistema que operaría bajo las reglas de un modelo de Fondo Unificado, como el que más se adaptaba a las características, condiciones, grado de introducción de la automatización de los procesos económicos y posibilidades financieras para su desarrollo en un futuro.

El sistema implicó el cierre de las cuentas bancarias con que operaban las Unidades Presupuestas de subordinación local y la centralización de los pagos en el área de tesorería de la Dirección Municipal de Finanzas, sin eliminar las responsabilidades de los directivos de las entidades, los cuales mantienen su responsabilidad jurídica.

Para el resto de los traspasos provenientes de las entidades Presupuestas se estableció una rigurosa conciliación de los estados a transferir por parte de las entidades Presupuestas y la sucursal bancaria correspondiente, supervisadas por la Tesorería de la DMFP. Se estableció además el tratamiento de los pagos en tránsito.

Definidos los conceptos por los cuales pedían entradas y salidas de recursos financieros a las cuentas se realizó un control conciliado con el banco de los recursos financieros existentes en la cuenta.

Se diseñó el sistema Informativo y Registros de la Tesorería que contaba con los documentos de entradas al sistema, los registros que es obligatorio llevar, entre ellos el registro de operaciones de la caja, donde deben ser anotadas todas las operaciones de entradas y salidas de recursos financieros en las cuentas bancarias y servir de fuente para que la tesorería confeccione la conciliación sistemática de sus cuentas bancarias y los modelos establecidos para las solicitudes de pago, para la asignación de subsidios solicitud de subsidios para los reintegros a Cuenta única. Los cuales deben ser tramitados por las Oficinas de Tesorería para su pago.

Con este mecanismo dejan de operar las unidades presupuestas directamente con las cuentas bancarias, centralizándose en una sola los recursos presupuestarios permitiendo no solo lograr un mayor control sino poder priorizar los recursos disponibles para los objetivos más importantes.

1. Elaborar, actualizar y controlar la ejecución del Programa anual de Caja en los tres niveles presupuestarios.
2. Administrar y controlar los flujos de fondos y la situación de la caja de acuerdo con las obligaciones de pago y otros compromisos presupuestarios y las disponibilidades de recursos financieros existentes.
3. Administrar las cuentas bancarias correspondientes al Sistema de Tesorería.
4. Realizar el registro y la información de las operaciones realizadas en las áreas de tesorería, la conciliación bancaria de las cuentas de tesorería y las operaciones asociadas al control interno y la contabilización.
5. Fortalecer el control interno sobre los recursos presupuestarios
6. Incrementar la disciplina financiera
7. Eliminar la inmovilidad de los recursos financieros en el financiamiento de las actividades priorizadas
8. Reducir ciclos de pagos.
9. Servir para detectar gastos indebidos
10. Contribuir con el cumplimiento de la disciplina de las políticas de precios.

Es importante señalar que todo el proceso de la información que fluye desde las U.P. así como de la Dirección de Finanzas y Precios a la Cuenta Única, se procesa a través

de un Sistema automatizado Versat Sarasola, a partir de su traspaso para la Oficina Nacional de Administración Tributaria en el año 2007, permitiendo mayor control y agilidad en la información que se procesa.

Con la implementación de la cuenta única se detectaron diferentes dificultades de organización y en el orden de las operaciones contables, tales como:

1. Ausencias de conciliaciones
2. Ausencias de documentos primarios
3. Ausencias de contratos

Por la parte contable se demostró que.

1. Se realizan pagos indebidos a productores que no contaban con el contrato.
2. Se reciben servicios de unidades gastronómicas, las cuales no han sido aprobadas por el CAM para estas.
3. Utilización de precios incorrectos en ventas de productos agropecuarios.
4. Pagos indebidos a particulares.
5. Reembolsos de fondo fijo rechazados por no coincidir su importe con los documentos que justifican el mismo.
6. Facturas de ventas de productos agropecuarios sin deducirse el descuento comercial.

El funcionamiento de la Tesorería está basado en el cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas para la actividad de Tesorería que intervienen en:

Pago de Nóminas, facturas, utilización de conduces para formalizar entregas, recepciones, Reembolsos de Fondos, pago de las obligaciones de la Asistencia Social, obligaciones Tributarias y Aportes al Presupuesto del Estado, pago de multas institucionales no tributarias y procesos de devoluciones.

Para el desarrollo de esta actividad es indispensable la presencia en esta área de los expedientes de cada usuario el cual debe contener los documentos requeridos en la Res. 18/07 para todas las unidades presupuestadas incorporadas a la Cuenta Única.

La Tesorería debe tener en su poder la Notificación del Presupuesto aprobado para cada ejercicio fiscal, información que debe ser suministrada por la Dirección de Finanzas y Precios y la Tesorería Provincial, a través del TP -82 Programación de Cuotas en los tres momentos de la programación, preliminar, inicial y actualizada.

Las unidades presupuestadas que funcionan a través de la Cuenta Única están obligadas a cumplimentar los modelos establecidos para las solicitudes de Pago, TH 71 Y TH 72 Solicitud de Cheques para la extracción de efectivo, para la asignación de subsidios TP-83, solicitud de subsidio TH 80 y el TH 81 para los Reintegros a Cuenta Única. Los cuales deben ser tramitados por las Oficinas de Tesorería para su pago en un término de 72 horas hábiles, así como son de prioridad las Solicitudes de pagos en 12 horas del combustible y los Salarios.

2.1.1. Principales resultados de la aplicación práctica de la cuenta única:

a) Logros alcanzados:

- Se ha logrado mayores niveles de organización en el trabajo de las Unidades Presupuestarias y centro de pagos.
- Controlar los flujos de fondos, de acuerdo con las obligaciones de pago y las disponibilidades de recursos existentes y bajo el principio de la unidad de caja. Logrando un ahorro sustancial del Presupuesto aprobado en las Unidades Presupuestadas.
- Emitir letras del Tesoro para cubrir desbalances estacionales de caja.
- Custodiar los títulos-valores de propiedad del Estado o de terceros que se establezca legalmente y que se depositen a su cargo.
- Participar en la formulación de las cuestiones monetaria de la política financiera para el sector público de la Nación .
- Administrar en coordinación con el Banco Central de Cuba, la liquidez del sector público en cada coyuntura económica, fijando política sobre el mantenimiento y utilización de saldos de caja.

En encuestas realizadas a las Unidades Presupuestadas vinculadas a la Cuenta Única se comprobó, según criterio generalizado, que el sistema obliga a una mejor

organización del trabajo, contabilización oportuna de los hechos económicos, mejor control sobre la ejecución del presupuesto, seguridad y tranquilidad en el personal de áreas contables a la hora de desarrollar su trabajo. No obstante debemos señalar que el sistema inició con algunas desventajas en el municipio que tomamos como referencia teniendo en cuenta la limitación que presentaba con la plantilla aprobada las cuales se han ido superando paulatinamente.

b) Deficiencias:

- Solo se recibían documentos lunes y miércoles.
- Aún cuando está establecido mediante procedimientos normativos que la revisión de los documentos se efectúe en el término de 72 horas hábiles, y en este mismo término se entregue a las unidades presupuestas los instrumentos de Pago, al aplicarse el sistema de recepción anteriormente mencionado ocasionaba atraso en la documentación que se rechazaba por problemas en su confección u otras causas.
- Se exige anexar a un solo TH varias facturas de un mismo proveedor.

En la investigación realizada en la unidad de tesorería, se pudo detectar que existen insuficiencias entre tesorería y unidades presupuestarias, las cuales se mencionan a continuación:

- Los reintegros de la Cuenta Única no se concilian con la Tesorería, la que recibe los estados de cuenta y en muchas ocasiones no conoce a que Unidad Presupuestada corresponde el reintegro, lo que no permite actualizar los Registros TR-72 "Registro de fondo Disponible", afectando las cuotas de pago de la entidad.
- No se utiliza correctamente el modelo TH -81 "Reintegro en la cuenta Única" para conciliar e informar los reintegros a la Tesorería.
- No se realiza la conciliación Unidad Presupuestada - Tesorería en los términos establecidos.
- Indisciplina por parte de las Unidades Presupuestadas ya que no cumplen con las fechas de entrega de documentos e informes.

- Las unidades presupuestas no realizan las conciliaciones con los organismos que le prestan servicios a través de cobro automáticos, como agua, teléfono y electricidad.
- No se logra la participación de todos los Directores en las Reuniones de Tesorería, que como sistema se planifica en el Plan de Trabajo del Gobierno.

c) Acciones para las posibles soluciones a las deficiencias detectadas a la Cuenta Única de la tesorería del municipio al cierre del 2009.

En función de mejorar el servicio a las unidades presupuestas, se le están recibiendo diariamente las Solicitudes de Pago, para lo cual se solicita el seguimiento y cumplimiento del horario de servicio.

Se trabaja en la actualización de los expedientes de las unidades presupuestas sobre lo cual se exige estrictamente el contenido de los mismos, así como la designación de los funcionarios mediante resolución del Director de la persona autorizada por este a efectuar solicitudes de pago solo en su ausencia por más de 3 días, previa notificación por escrito al área de tesorería del término de su ausencia, así como los funcionarios autorizados a confeccionar las solicitudes de Pago.

Aunque las relaciones de trabajo con la Dirección de Finanzas han sido buenas se enfatiza en el cumplimiento de la Res. 44 /2008 en cuanto a poner en vigor en todas sus partes el procedimiento para los vínculos de trabajo de carácter económico financiero.

Se considera que para alcanzar mayor efectividad en las operaciones de la Tesorería relacionado con el control de las Unidades Presupuestas, las mismas deben ejecutar sus gastos según la programación y planificación que hicieron con el Presupuesto, respetando las directivas del mismo, no presentando solicitudes de pago que no están al alcance de ser autorizadas por la Tesorería, las que incrementan las operaciones rechazadas y molestias a instancias superiores para su autorización.

2.2 Análisis de los Ingresos y egresos asociados al resultado de la cuenta única de la Tesorería municipal

La medición de la eficiencia operativa con que se explota una entidad se realiza mediante el análisis financiero y económico-operativo de sus actividades reflejadas en índices (relación entre dos cantidades) e indicadores (cantidades que expresan el valor de un dato cualquiera) de carácter generales y en los estadísticos operativos.

El análisis se realiza mediante la comparación con valores normativos, consigo mismo, con valores de otros períodos, etc., por lo que en este proceso hay que considerar tanto su valor absoluto como el relativo.

Los análisis de los índices e indicadores de una actividad indicarán la existencia o no de una desviación con una normativa o valor de comparación, es decir, señala si existe o no un problema y probablemente donde, pero no indican en modo alguno las causas del mismo., por lo que el análisis de los índices e indicadores y la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituye solo el proceso inicial de medición de la eficiencia, que se completa con el análisis profundo de los factores involucrados, investigaciones, estudios especiales, etc., que permitan llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por tanto de las medidas correctivas a aplicar.

2.2.1 Análisis por comparación vertical y horizontal

Las comparaciones verticales se hacen en un mismo período, por lo que el factor tiempo no es sustancial. El análisis vertical es conveniente hacerlo con varios años , pues de esta manera se va teniendo una historia, en números relativos y números absolutos dentro de un mismo estado y si se compara los números relativos de un año con otro, se observa si mejoró o empeoró en relación con el anterior, y así se puede percatar si las ingresos mejoraron, si los gastos aumentaron o disminuyeron.

Las comparaciones horizontales se hacen entre dos o más períodos, haciéndose referencia a las fechas a que corresponden cada uno, forman estadísticas y que para efectos internos es muy conveniente, generalmente se refiere a dos años consecutivos, pues el factor tiempo es muy importante para tomar decisiones, en otras palabras, es la

comparación del último ejercicio con el inmediato anterior, para conocer variaciones frescas y cómo éstas afectaron la actividad.

Dentro de los métodos para el análisis horizontal se encuentra el de tendencias, este es uno de los más importantes, se basa en la comparación horizontal, haciendo una historia del comportamiento de la actividad y su uso se recomienda la existencia de cinco (5) años mínimos.

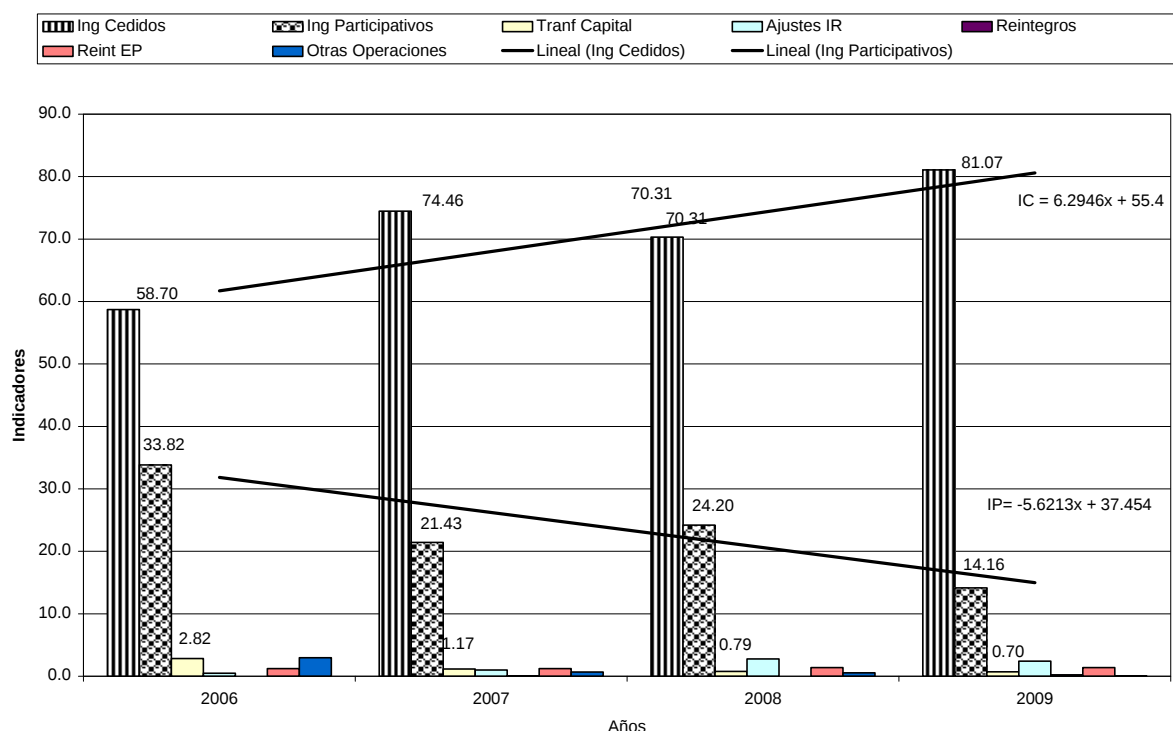
Para el análisis de los Ingresos y Egresos se toman como punto de partida el 2006, analizándolo por periodos hasta el 2009, teniendo en cuenta que Moa generalmente es un municipio con un superávit o sea que sus ingresos son mayores que sus gastos, motivado por la forma de compensación establecida entre ingresos y gastos, donde parte de los ingresos dependen del Presupuesto Municipal que opera la misma.

Para valorar los resultados de la cuenta única de tesorería municipal, se realiza un análisis horizontal y vertical, explicando los factores más relevantes en cada caso, se realiza una división entre las entradas y las salidas para una mejor comprensión representado en la tabla 2.1 **(ver anexo 1)**.

2.2.2. Análisis vertical y horizontal de las entradas en la cuenta única municipal

Para este análisis se compararon cuatro períodos consecutivos (2006-2009) tabla 2.2 **(ver anexo 2)** donde se muestra la comparación vertical para los diferentes conceptos de las entradas que intervienen en la cuenta única municipal, y deducir los principales factores que más inciden en la entrada total.

Para mejor visualización se realiza la figura 2.1 que reflejan los factores principales de las entradas.



En la figura 2.1 se analiza que los ingresos cedidos muestran el mayor peso en la entrada municipal con valores que crecen desde 58.70% en el año 2006 a 81.07% en el 2009, con una tendencia en incremento y seguir predominando; la ecuación de tendencia está dada por $Ing.Cedidos = 6.2946 \times Año + 55.4$ con un coeficiente de determinación de 0.7477, si se realiza el pronóstico para el 2010, resulta un aumento en 86.87%, ratificando lo anterior, de igual manera los ingresos participativos muestran gran influencia en la entrada municipal, con valores que van desde 33.82% en el año 2006 a 14.16% en el 2009, con una tendencia en disminución; Para los ingresos participativos, realizando un ajuste lineal, se obtiene la ecuación dada por $Ing.Participativos = -5.6213 \times Año + 37.454$ con un coeficiente de determinación de 0.7959, pronosticando para el 2010 una reducción a 9.35% del total de las entradas.

Las variaciones de forma horizontal que ha tenido lugar desde 2006 a 2009 la cuenta municipal, en valores absolutos y relativos al año base para las entradas se muestran la tabla 2.3 (ver anexo 3).

Las comparaciones horizontales tienen como objetivos determinar las variaciones que han tenido lugar de un año a otro y determinar sobre la tendencia de continuar las condiciones bajo las que se desarrollan las actividades sin cambios inesperados.

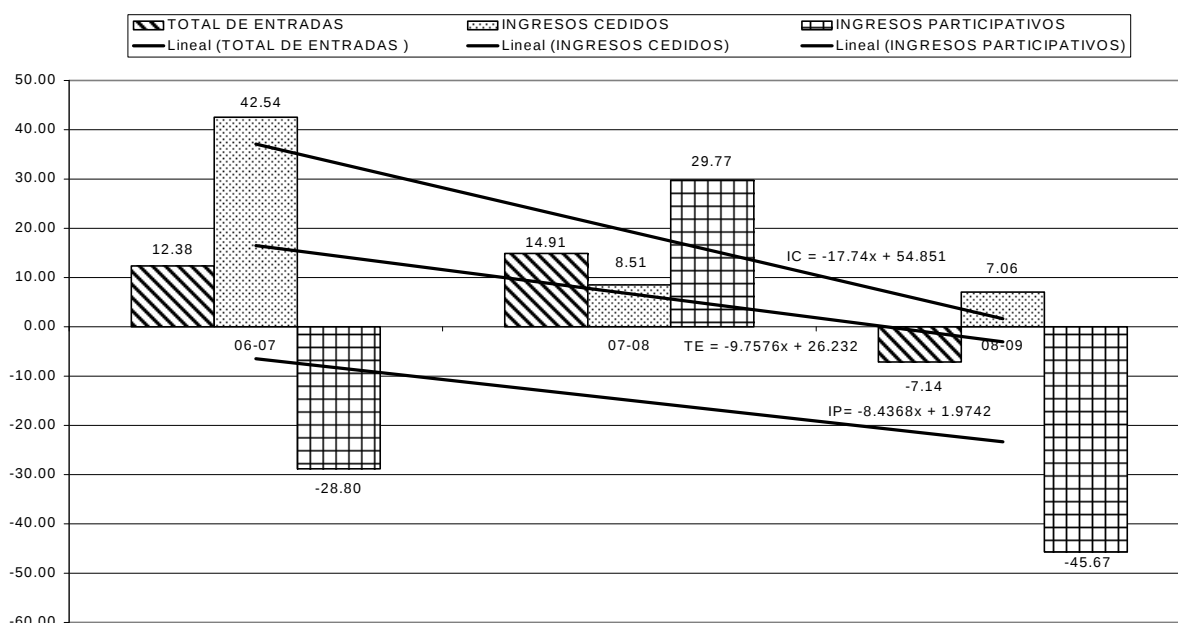


Figura 2.2. Comportamiento horizontal de los factores de las entradas municipal

En el análisis vertical se determinó los factores fundamentales que influyen en las entradas de la cuenta única municipal, ahora se muestran, los mismos, junto al total de las entradas en la figura 2.2, para realizar un análisis horizontal.

De la figura 2.2 se observa que en los ingresos cedidos hubo un incremento del 2006 al 2007 en 14.7 millones de pesos para un 42.54%, del 2007 al 2008, aunque existió aumento de 4.2 millones de pesos para un 8.51%, fue menor que en el período anterior y para el periodo 2008 al 2009 un incremento de 3.8 millones de pesos para un 7.06%, siguiendo una tendencia a disminuir las diferencias entre años; la ecuación de tendencia, por período, está dada por $Ing.Cedidos = -17.74 \times Año + 54.851$ si se realiza el pronóstico para el período 2009 - 2010, resulta una disminución a -33.85%, es decir seguirían la disminución de los ingresos cedidos con respecto al 2009, de forma semejante los ingresos participativos presentan una disminución del 2006 al 2007 en -28.8%, del 2007 al 2008 existió un aumento 29.77% y para el intervalo 2008 al 2009 un

decrecimiento de -45.67%, dando un comportamiento oscilatorio para los períodos que se evalúan; la ecuación de tendencia está dada por $Ing.Participativos = -8.4368 \times Año + 1.9742$, si se realiza el pronóstico para el período 2009 - 2010, resulta un decrecimiento a 40.21%, es decir seguirían disminuyendo los ingresos participativos con respecto al 2009.

También se observa como el total de las entradas tienden a la disminución, las causas que definen la participación en mayor o menor grado de los factores en las entradas se realizan a continuación:

En el año 2006-2007 se produjo un incremento en los ingresos en 7.29 millones de pesos, con un crecimiento de 12.38% con respecto al año base.

Las variaciones de los ingresos cedidos del 2006 al 2007 se deben a que en este último año las unidades presupuestadas inician el pago de la fuerza de trabajo por la cuenta municipal, influyendo notablemente las unidades presupuestas de subordinación nacional: Filial de Ciencias Médicas y el ISMM.

Otras entradas del municipio se obtienen por los ingresos considerados de ventas de productos en el mercado agropecuario, también debido a sobrecumplimiento de ventas de panes, galletas, dulces caramelos con una recaudación superior al 2006, se incrementa el impuesto de gastronomía como resultado de la puesta en función del centro de elaboración que estuvo paralizado en el 2006. De igual forma se incrementa el impuesto sobre las utilidades lo cual tenía pérdida en el año 2006 y como resultado de capacidad económica al trabajo por cuenta propia se generaron entradas superiores en la campaña de ingresos personales.

Los ingresos en el 2008 con respecto al 2007 han tenido un decrecimiento en el impuesto de circulación de las ventas de productos en el mercado agropecuario debido a la suspensión de las ferias y la disminución de las ventas de productos causados por la afectación que tuvo la agricultura con el paso de los huracanes, el impuesto sobre las utilidades de la Empresa Municipal de Comercio a disminuido por los ajustes que han tenido que realizar por la formación de expedientes por faltante en diferentes unidades, en los ingresos personales también hay declinación de este por una disminución de

contribuyentes por las limitaciones con el otorgamiento de licencias para ejercer estas actividades de cuenta propia y transportistas.

El año 2009 presenta un ingreso inferior a igual etapa del 2008 valorado en 5.4 millones de pesos, no obstante a esta situación hay afectaciones en el cumplimiento de la cifra planificada Impuesto sobre los Recursos, donde la causa fundamental es la situación de las deudas de un grupo de Empresas del Níquel del Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo.

El impuesto de ventas de circulación presenta una situación favorable, debido a la captación de los ingresos de Acopio de las placitas que se estaban pagando por el presupuesto central. Aunque la sección no presenta dificultades, panes y galletas se ve afectado con un decrecimiento con igual periodo del 2008 por las limitaciones existentes con la entrada de materia prima con relación a igual periodo del año anterior.

Sobre los servicios públicos de ejecución y un incremento de los ingresos con relación a igual período del año anterior, esto se debe a que en nuestro municipio fueron abiertos varios centros nocturnos y restaurantes que tiene gran demanda por lo que se han incrementado los ingresos por este concepto.

Impuesto sobre utilidades: donde influyó el resultado obtenido al cierre del año 2008 donde la Empresa de Comercio cerró con Utilidades superior a periodos anteriores, donde ha influido el incremento de las ventas y la disminución de los gastos.

Impuesto sobre ingresos personales, comparando con relación a igual periodo del año anterior hay un crecimiento donde influye mayormente los ingresos Transportista con un incremento de licencias para ejercer esta actividad fundamentalmente de los trabajadores por cuenta propia, en el caso del Impuesto sobre ingresos personales hay un decrecimiento con relación al 2008 donde podemos decir que los ingresos brutos declarados por los contribuyentes en este año fueron inferiores a periodos anteriores entre los más significativos los del Centro de la Música.

Impuesto sobre los recursos tenemos una ejecución incumpliendo la cifra planificada hasta la fecha y un decrecimiento lo que está dado a las significativas deudas que

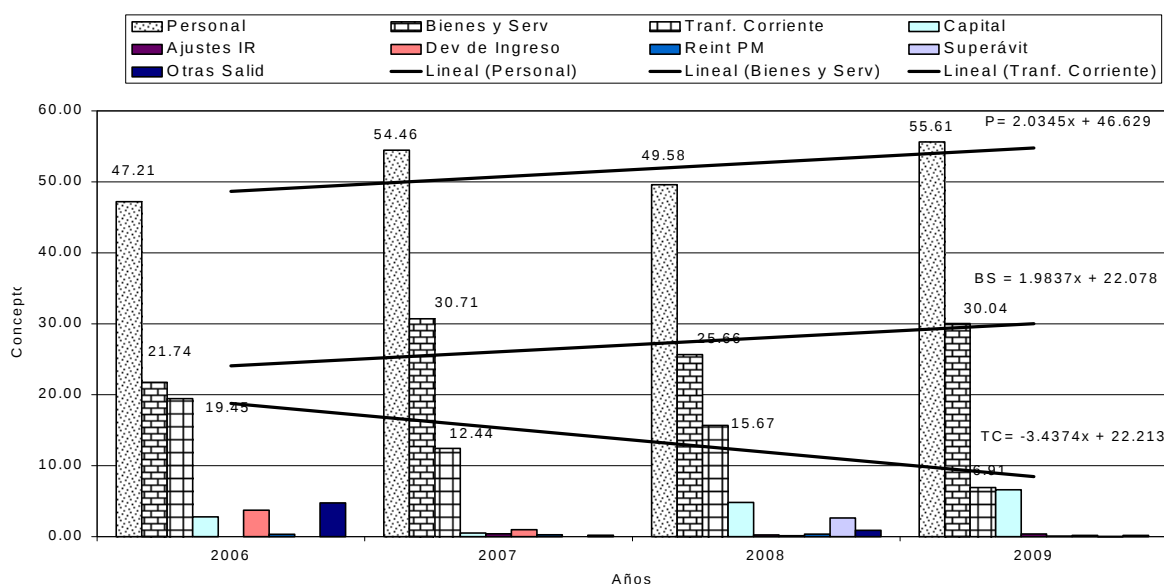
tienen algunas Empresas del Níquel correspondiente al Impuest o sobre la Fuerza de Trabajo como explicamos anteriormente.

Los ingresos participativos se asignan al municipio, están en dependencia de la distribución que haga la provincia a la totalidad del impuesto de circulación y de las utilidades donde no participa el 100% de los mismo ya que estos ingresos se utilizan para cubrir el déficit presupuestario de los demás municipios de la provincia que sus ingresos son menores que sus gastos.

2.2.3. Análisis vertical y horizontal de las salidas en la cuenta única municipal

En la tabla 2.2 (ver anexo 2) se muestra el resumen de una comparación vertical para los diferentes conceptos que intervienen en las salidas de la cuenta única municipal, en la misma se puede determinar cuales son los principales factores de los cua les dependen las salidas.

Los factores de mayor incidencia en las salidas ha sido el total de pago a entidades presupuestadas, y dentro de estos los referidos al personal, por bienes y servicios. Para mejor visualización se realiza la figura 2.3 que refle jan los factores principales de las salidas.



Figuras 2.3 Factores principales (verticales) de las salidas en la cuenta municipal

De la figura 2.3 y la tabla 2.2 se comprueba que los gastos al personal llevan la mayor influencia en la salida municipal con valores en incremento desde 47.21% en el año 2006 a 55.61% en el 2009, con una tendencia a seguir en incremento; la ecuación de tendencia está dada por $G. personal = 2.0345 \times Año + 46.629$ con un coeficiente de determinación de 0.43, si se realiza el pronóstico para el 2010, resulta un aumento a 56.80%, ratificando lo anterior.

También de la figura 2.3 y la tabla 2.2 los gastos por bienes y servicios muestran gran influencia en la salida municipal, con valores que van desde 21.74% en el año 2006 a 30.04% en el 2009, pasando por un máximo en el 2007 de 30.71%, con una tendencia en incremento; Para los gastos por bienes y servicios (GBS), realizando un ajuste lineal, se obtiene la ecuación dada por $G.B.S = 1.9837 \times Año + 22.078$ pronosticando para el 2010 un incremento a 32.0% del total de las salidas.

El tercer indicador de influencia en las salidas es lo referido a transferencia corrientes (TC), de la figura 2.3 y la tabla 2.2 presentan valores que van desde 19.45% en el año 2006 a 6.91% en el 2009, con una tendencia a seguir en disminución; la ecuación viene dada por $TC = -3.4374 \times Año + 22.213$, pronosticando para el 2010 una disminución a 5.03% del total de las salidas.

La tabla 2.3 (**ver anexo 3**) muestra las variaciones, de forma horizontal, que ha tenido lugar desde 2006 a 2009 en la cuenta municipal, en valores absolutos y relativos, para las salidas.

Las comparaciones horizontales tienen como objetivos determinar las variaciones que de un año a otro e inferir sobre la tendencia de continuar las condiciones bajo las que se desarrollan las actividades sin cambios inesperados.

En el análisis vertical se determinó los factores fundamentales que influyen en las salidas de la cuenta única municipal, ahora se muestran los mismos, junto al total de las entradas en la figura 2.4, para realizar un análisis horizontal.

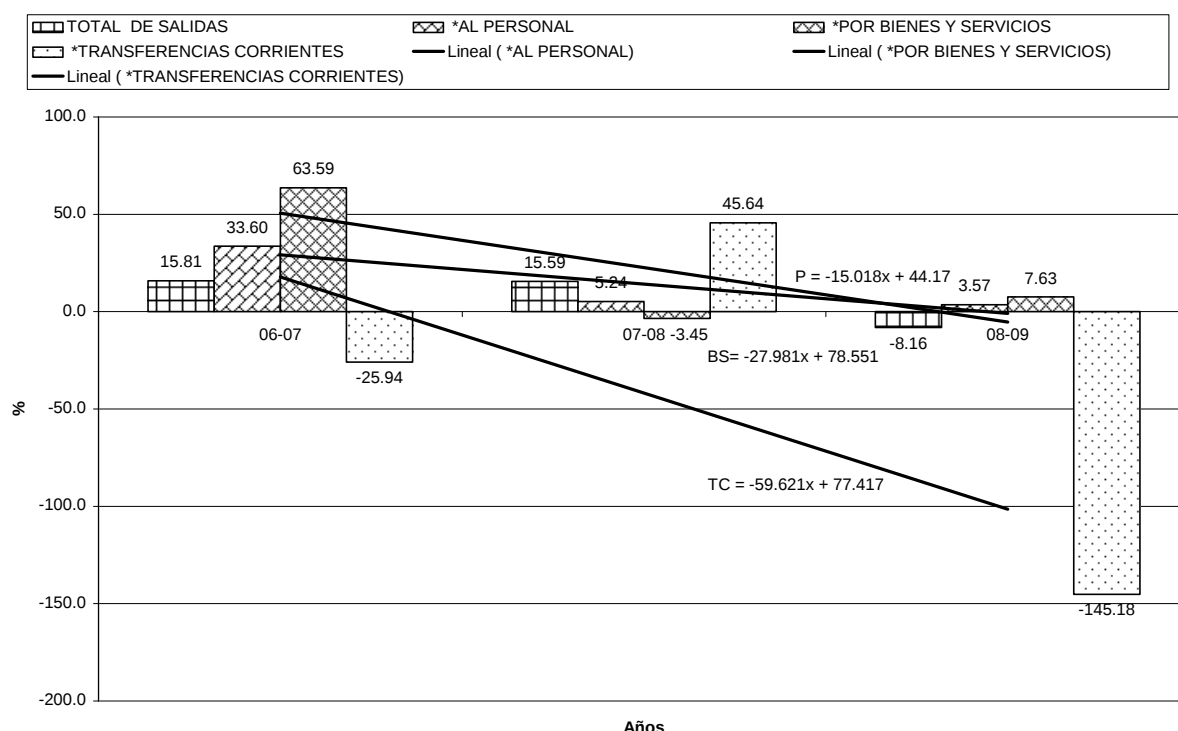


Figura 2.4. Comportamiento horizontal de los factores de las salidas municipal

De la figura 2.4 y la tabla 2.3 se analiza que en los pagos al personal (GP) hubo un incremento del 2006 al 2007 en 8.9 millones de pesos, del 2007 al 2008 aumento a 1.9 millones de pesos y para el intervalo 2008 al 2009 un incremento de 1.390.0 M.P siguiendo una tendencia en incremento entre períodos; la ecuación de tendencia por períodos, está dada por $GP = -15.018x + 44.17$, si se realiza el pronóstico para el período 2009 - 2010, resulta una disminución de 30.92%, es decir, se espera una disminución de gastos por pago al personal con respecto al 2009.

Otro factor que incide en las salidas es el gasto por bienes y servicios (BS) como se observa en la figura 2.4 se considera que el mismo incremento en 7.834.5 MP del 2006 al 2007 en 63.59%, del 2007 al 2008 disminuyó 695.0 para un 3.45 % y para el intervalo 2008 al 2009 un aumento 1.607.1 MP para un 7.63%, siguiendo una tendencia compleja entre períodos; la ecuación de tendencia, por período, está dada por $BS = -27.981x + 78.551$, si se realiza el pronóstico para el período 2009 - 2010, resulta una disminución de 61.35%, es decir, se espera una disminución de gastos por bienes y servicios con respecto al 2009.

El tercero de los factores que incide en las salidas, es las transferencias corrientes (TC). se observa en la figura 2.4 que las mismas disminuyeron en 2858.8 MP del 2006 al 2007 en 25.94%, del 2007 al 2008 aumento a 3.7 millones de pesos para un 45.64% y para el intervalo 2008 al 2009 una disminución de 7.039.8 MP para un 145.18%, siguiendo una tendencia compleja entre períodos; la ecuación de tendencia, por período, está dada por $TC = -59.621 \times \text{Años} + 77.417$, si se realiza el pronóstico para el período 2009 - 2010, resulta una disminución a 220.61%, es decir, se espera una disminución de gastos por transferencias corrientes con respecto al 2009.

Además se observa como el total de las salidas tienden a la disminución, las causas que definen la participación en mayor o menor grado de los factores en las salidas se realizan a continuación

En estas partidas se puede evaluar el crecimiento asociado por determinadas políticas del país que generan con su aplicación incrementos en los gastos.

Los factores de mayor incidencia en las salidas se encuentran en:

- La aprobación del incremento salarial; a diferentes sectores de trabajadores, con la aprobación del pago del impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo aumenta el indicador de pago de personal,
- Se incremento la política salarial a jubilados y beneficiarios de la asistencia social,
- Incorporación de jóvenes a los cursos de superación integral en la partida de transferencia corrientes, a medidas que pasan los años se han incrementados las unidades presupuestadas por lo que han aumentado los pagos de bienes y servicios considerablemente.
- Se incrementan los gastos por bienes y servicios debido a las afectaciones del huracán Ike y las asignaciones de fondos a entidades comunales para el pago a las empresas que participaron en la higienización del municipio .

La figura 2.5 representa la variación del presupuesto municipal esta se refiere a la tabla 2.1 (**ver anexo 1**) y muestra la tendencia a crecimiento por años del total de entradas y salidas y la disminución del resultado. Se especifica que aun existiendo factores de las entradas que tienden a la disminución (ingresos participativos) a medida que avanza en

años el incremento de otros factores (ingresos cedidos) compensan estas variaciones, resultando de forma general un incremento en las entradas de la cuenta única municipal.

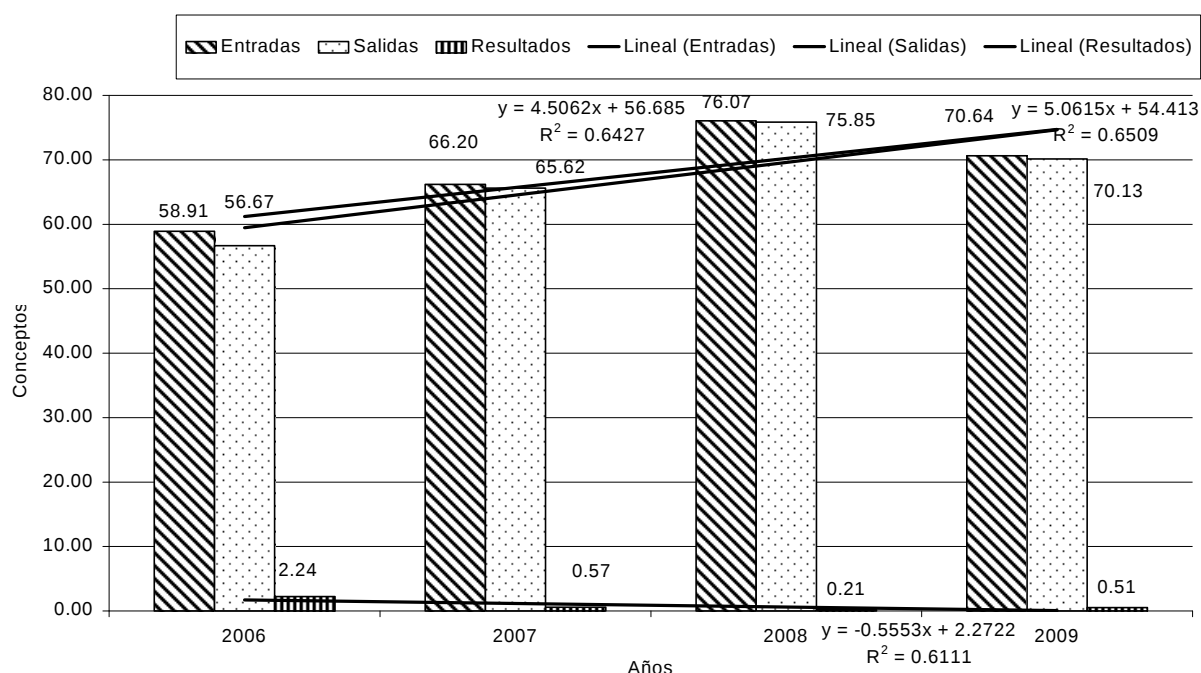


Figura 2.5. Resumen cuenta municipal con líneas de tendencia.

2.3 Análisis de los Ingresos y egresos asociados al resultado de la cuenta única de la Tesorería provincial.

Del análisis de la tabla 2.4, (**ver anexo 4**) se observa que los fondos operacionales representan prácticamente el grueso de las entradas por la cuenta provincial con 99.92%, 98.55%, 87.66% y 96.66% para los años del 2006 al 2009 respectivamente. Los demás factores influyen relativamente con porcentos muy bajo. Los fondos operacionales son ingresos para restituir los gastos, la dirección provincial de finanzas y precios es la encargada de transferir estos ingresos dependientemente de los gastos que se hayan incurrido en el mes anterior.

La gráfica 2.6 muestra el resumen de las entradas, salidas y resultado de la cuenta única provincial por años, con una tendencia de incremento en todos los indicadores, no

obstante a estos resultados, se señala que el factor de mayor incidencia en las salidas de la cuenta única provincial es causado por los bienes y servicios, que va desde un 32.7% hasta 50.8% en los años analizados, esto se debe al aumento de las unidades presupuestadas y aumentan los pagos de compras de medicamentos, reparación de viviendas, etc. Otra de las salidas las más importantes están relacionadas con los gastos al personal, con valores que van desde 20.3% en el 2006 hasta 23.9% en el 2009, pasando por un máximo en el 2007 de 31% del total de las salidas. Un tercer elemento es el gasto de capital que incluye las inversiones que realizan las unidades presupuestadas, este tiende a una disminución a medida que se avanza en el tiempo, oscilando entre 47% en el 2006 a 19.4% en el 2009.

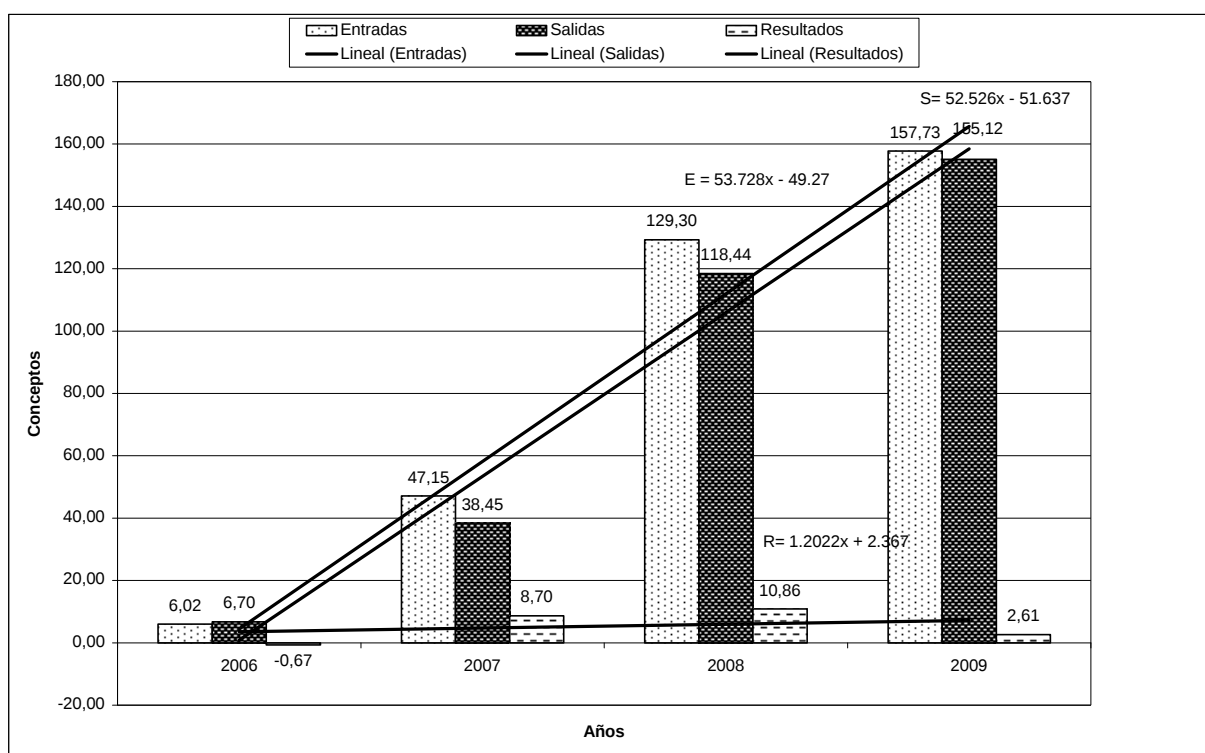


Figura 2.6 Resumen de la cuenta única provincial referidos a millones de pesos.

Por la tabla 2.5, anexo 5, se observa que los fondos operacionales van disminuyendo por periodos, al igual que los factores de salidas de gastos al personal, por bienes y servicios y de capital, esto debido a que los gastos por años han decrecidos, además varias de las unidades presupuestadas que pertenecían a esta cuenta al cierre del 2009 pasaron a empresas individuales con cuentas propias.

Para realizar un pronóstico del comportamiento de las en tradas y salidas en la cuenta única provincial se agrega a cada variable la ecuación de tendencia por regresión lineal, resultando las siguientes ecuaciones y la columna final de la tabla 2.7.

Tabla 2.7. Resumen de la cuenta única provincial en valores ab solutos

CONCEPTOS	Años				
	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL DE ENTRADAS	602,296.98	4,714,703.69	12,929,534.78	15,773,251.53	21,937,000.00
TOTAL DE SALIDAS	669,734.10	3,845,191.50	11,843,902.79	15,512,009.82	21,099,300.00
RESULTADO	-67,437.12	869,512.19	1,085,631.99	261,241.71	837,700.00

Entrada provincial: $EP = 53.728 \times \text{Años} - 49.27$ pronosticando 21.9 millón de pesos

Salidas provincial: $SP= 52.526 \times \text{Años}- 51.637$ $SP = 5.4526 \times \text{Años} - 5.1637$ pronosticando 21.1 millón de pesos

Resultados provincial: $RP= 1.2022 \times \text{Años} + 2.367$ pronosticando 837.7 mp

Como se observa de la figura 2.6 las entradas y las salidas de la cuenta provincial tienden a crecer por años y el resultado tiene altas y bajas, tendiendo a disminuir para el año 2010.

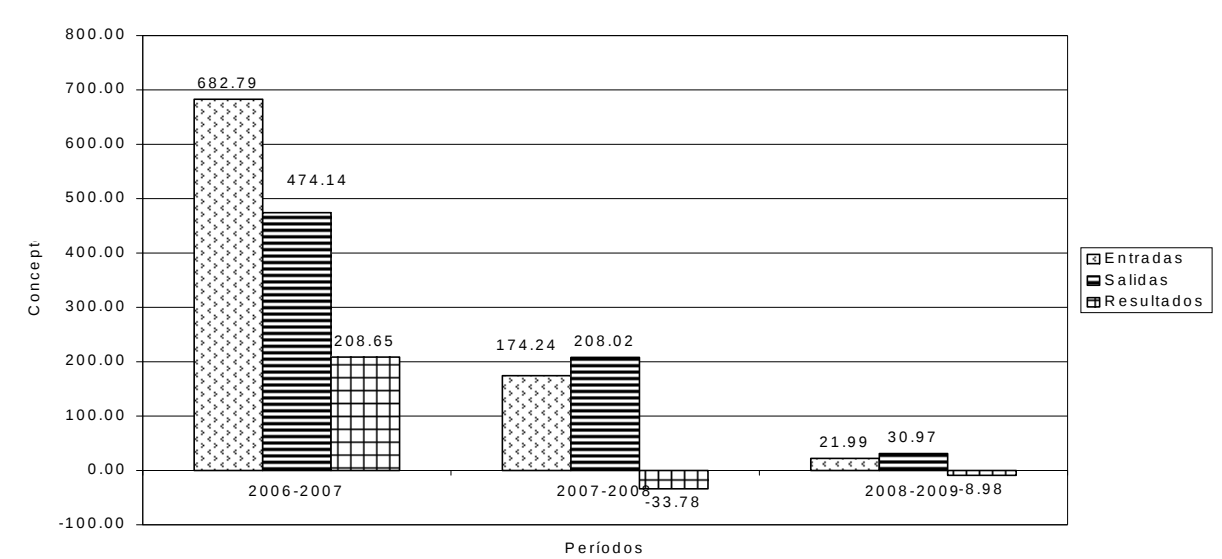


Figura 2.7 Resumen horizontal de la cuenta única provinci al

De la figura 2,7 se observa que del año 2006 al 2007 todos los factores presentan valores positivos o aumentan, del 2007 al 2008 mantienen su crecimiento las entradas y salidas, en proporciones muy diferentes al primer período, dando negativo el resultado para este período y para el 2008 al 2009 todos los factores son positivos y las entradas ligeramente superior a las salidas, mostrando resultados satisfactorio.

Se observa que de un periodo a otro las diferencias entre los mismos factores van disminuyendo a paso acelerado, lo que conduce a igualdad entre entrada y salidas.

2.4 Análisis de los Ingresos y egresos asociados al resultado de la cuenta única de la Tesorería Central.

Del análisis de la tabla 2.8, **(ver anexo 7)**, se observa que los fondos operacionales representan el mayor porcentaje de las entradas por la cuenta central.

El factor de mayor incidencia en la salida de la cuenta central es causado por pago al personal, con valores desde 64% en el 2006 hasta 27.10% en el 2009, con una tendencia a la disminución. Otro factor de importancia en la salida es el total de subsidios que se mantienen prácticamente constantes alrededor del 30%. Le sigue en ese orden bienes y servicios con más bajo porcentaje.

Por la tabla 2.10, **(ver anexo 9)**, se observa que los fondos operacionales van disminuyendo por periodos, al igual que los factores de salidas.

La tabla 2.11 muestra el resumen de las entradas y salidas por la cuenta central y en la figura 2.8 la representación gráfica referidos a un millón de pesos.

Tabla 2.11. Resumen de la cuenta única central en valores absolutos

CONCEPTOS	Años			
	2006	2007	2008	2009
TOTAL DE ENTRADAS	1806579,36	26631061,89	33892054,14	38825642,27
TOTAL DE SALIDAS	1376351,05	26226583,64	34285556,18	31931814,72
RESULTADO	430228,31	404478,25	-393502,04	6893827,55

Como se observa de la figura 2.8 las entradas y las salidas de la cuenta central tienden al aumento por años y el resultado casi se mantiene constante, existiendo un mejor balance entre las entradas y las salidas.

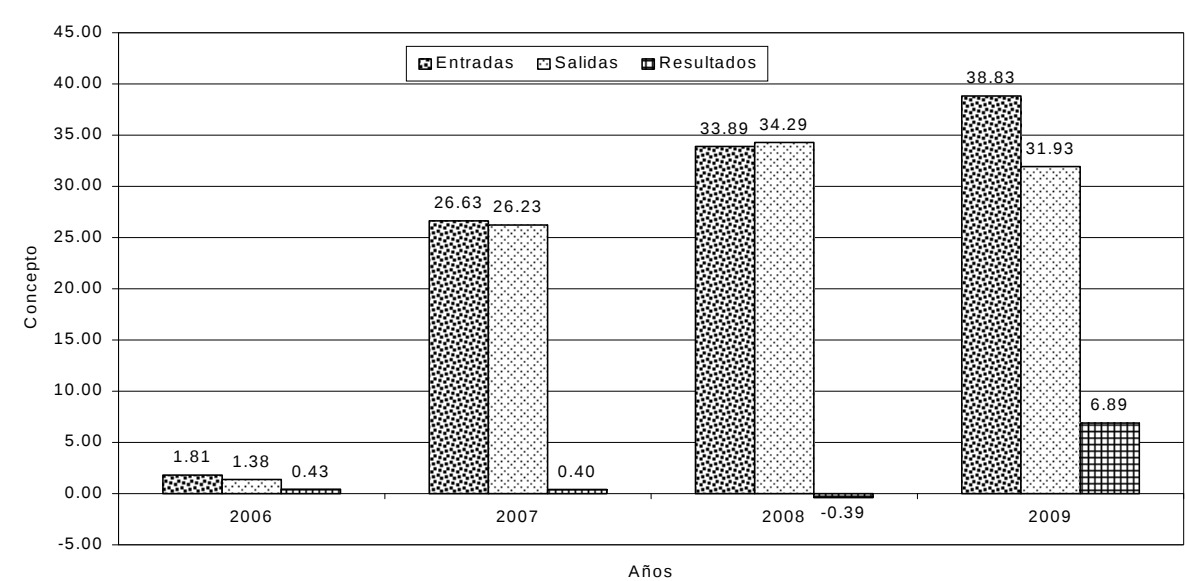


Figura 2.8 Resumen de la cuenta única central referidos a un millón de pesos.

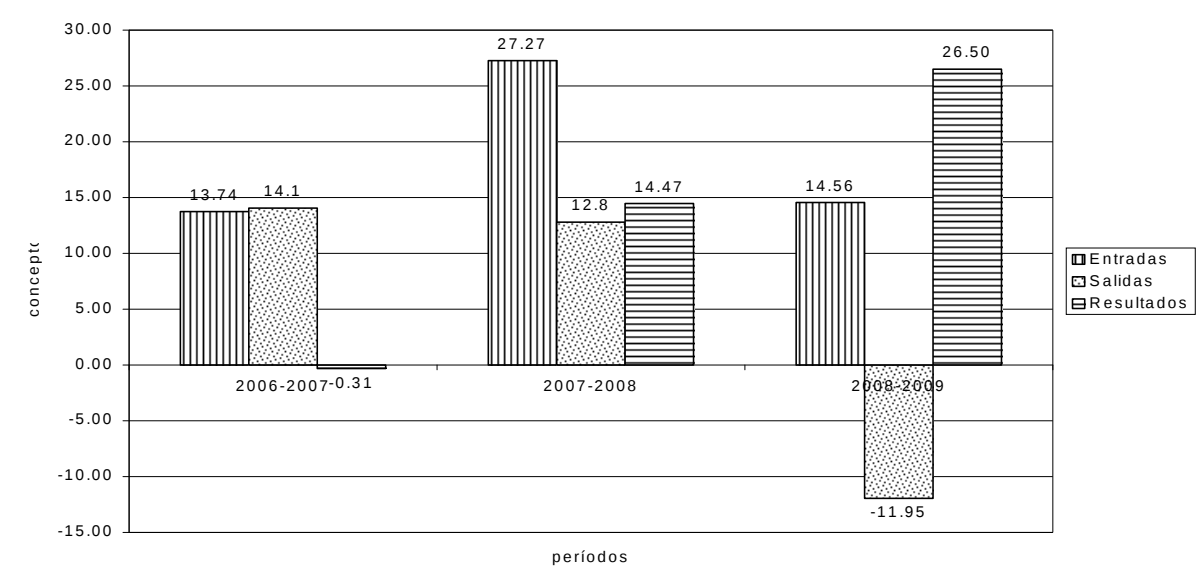


Figura 2.9 Resumen horizontal de la cuenta única central

De la figura 2.9 se observa que del año 2006 al 2007 las salidas y las entradas presentan valores positivos o aumentan, el resultado disminuye; del 2007 al 2008 mantienen su crecimiento las entradas y salidas y aumentan los resultados y del 2008 al 2009, las entradas se mantienen con aumento, las salidas disminuyen y por tanto el resultado es un aumento.

2.5 Análisis del total de las cuentas únicas de tesorería

Haciendo un resumen para el total, suma de las cuentas municipal, provincial y central, de ingresos, egresos y resultados se obtiene la tabla 2.12 y la figura 2.10 para los años del 2006 al 2009. Se observa que solo en el 2009 existe un resultado negativo acentuado, debido a que los egresos superaron los ingresos. Aunque se observa una recuperación, la caída fue tan brusca en el 2009, que se pronostica para el 2010 una disminución en el resultado final a -27.185 MP, aunque no tan baja como en el 2009.

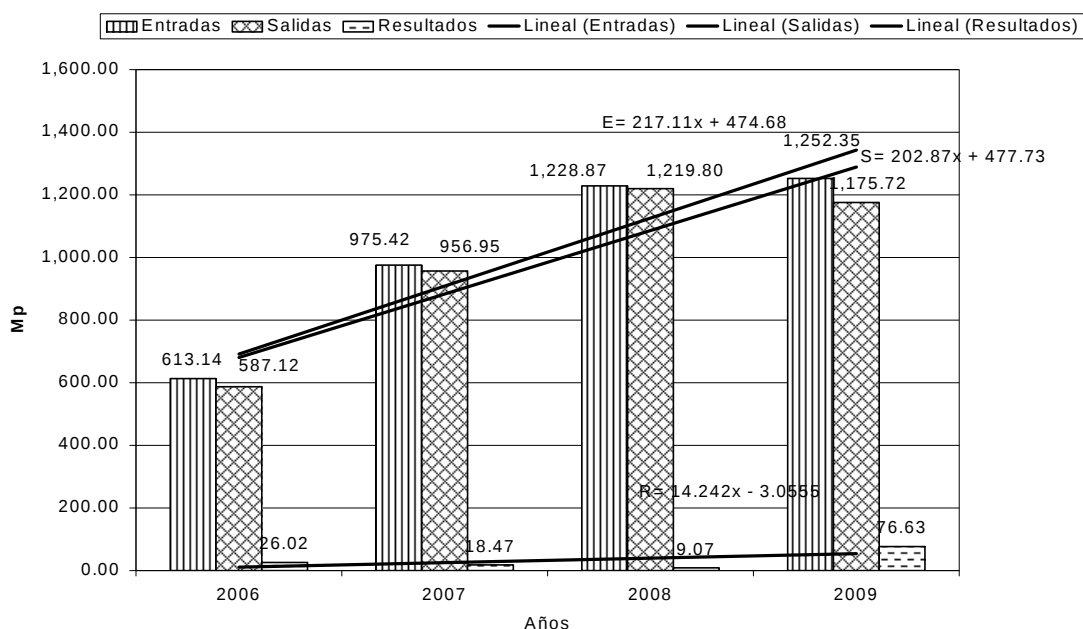


Figura 2.10. Representación de totales por conceptos del 2006 al 2009.

Tabla 2.12 Totales de entradas, salidas y resultados en MP

CONCEPTOS	Años				2010
	2006	2007	2008	2009	
TOTAL DE ENTRADAS	61,314,237.94	97,542,166.72	122,887,148.86	125,235,084.62	156,023,000.00
TOTAL DE SALIDAS	58,711,992.07	95,694,718.26	121,980,471.70	117,572,037.40	149,208,000.00
RESULTADO	2,602,245.87	1,847,448.46	906,677.16	7,663,047.22	6,815,000.00

Aún la pendiente de los ingresos (E) es menor que la de los egresos (S) y por tanto es de esperar que el resultado sea negativo.

La tabla 2.13, junto a la figura 2.11 muestra lo que ha sucedido año tras año en los diferentes conceptos de evaluación: Se observa y se deduce que las entradas y salidas tienden a disminuir de un período a otro; en las salidas d el 2007 al 2008 existió un fuerte incremento, haciendo el resultado fuertemente negativo; en el 2008 al 2009 existió una gran recuperación y disminuyen significativamente las salidas, dando un resultado altamente positivo, como se puede observar se pronost ica un incremento en los resultados para el próximo período (2009 -2010).

Tabla 2.13. Variación por período del total de entradas, salidas y resultados .

CONCEPTOS	Años			Pronóstico 2010
	06-07	07-08	08-09	
TOTAL DE ENTRADAS	36.227,9	25.345,0	2.347,94	30.787,92
TOTAL DE SALIDAS	36.982,7	26.285,8	-4.408,43	31.635,96
RESULTADO	-754,80	-940,77	6.756,37	-848,05

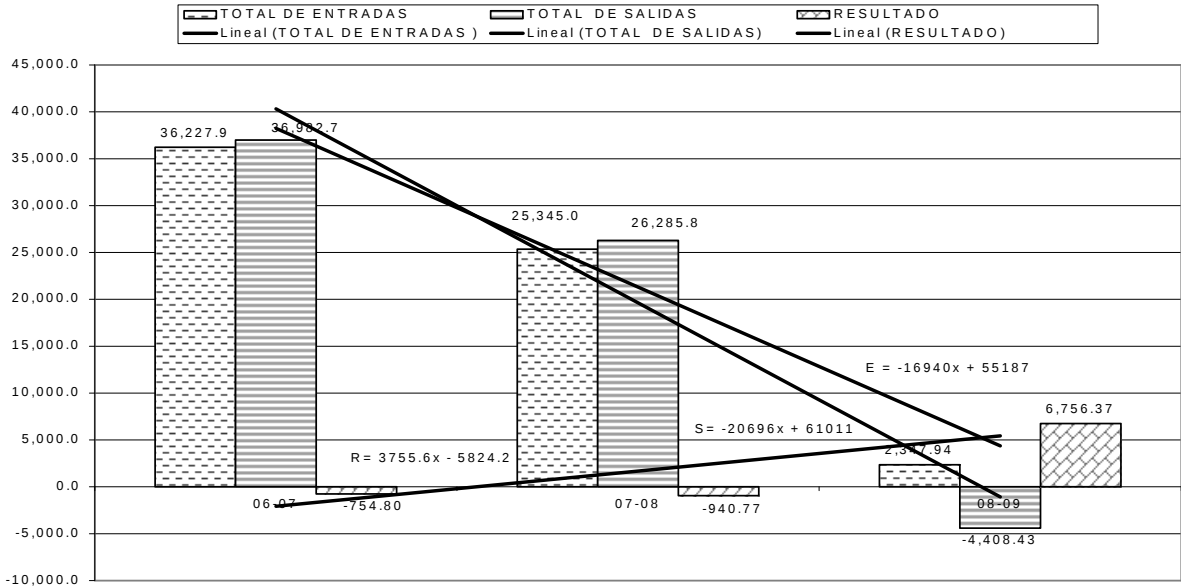


Figura 2.11. Representación de variaciones totales por períodos.

2.6 Principales resultados del análisis.

1. Se realiza una comparación del trabajo de la CUT desde el 2006 hasta el 2009, definiendo los principales logros, deficiencias y se proponen acciones para darle solución a las deficiencias que aún persisten.
2. Para la cuenta municipal resulta de mayor interés en las entradas los ingresos cedidos y los ingresos participativos por las entradas, para las salidas gastos al personal y bienes y servicios y transferencias corrientes.
3. Para la cuenta provincial y central resultan de mayor interés en las entradas los fondos operacionales y para las salidas gastos al personal y bienes y servicios y gastos al capital.
4. Aunque exista un aumento en las entradas, pueden existir disminuciones de los factores internos de este concepto, que se compensan con incrementos en otros factores, resultando un incremento en el total de las entradas.
5. Para cada factores de las entradas y las salidas se han definidos ecuaciones de tendencias que permiten realizar el pronóstico de comportamiento en próximos años.
6. La representación gráfica permite una mejor visualización de la incidencia de los factores de los cuáles dependen el resultado final.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de los Capítulos I y II se evaluó la efectividad de los mecanismos y procedimientos de control de presupuestos en el municipio Moa, por lo que se puede arribar a las siguientes conclusiones:

En la investigación realizada en la unidad de tesorería se pudo detectar que existen insuficiencias entre tesorería y unidades presupuestarias, se aplicó el método de análisis vertical y horizontal tomando como base la técnica de comparación, el que facilitó una información detallada de la solvencia de ingresos y egresos de la tesorería por cada cuenta: municipal, provincial y central determinando la posición económica como favorable ya que genera utilidades.

RECOMENDACIONES

Luego de arribar las conclusiones anteriores se hace necesario hacer las siguientes recomendaciones.

Continuar profundizando en la utilización de los mecanismos y procedimientos de control de presupuestos hasta convertirlos en herramienta fundamental para la toma de decisiones, aplicar los resultados de este trabajo para la CUT en la ONAT municipal, influyendo en los análisis por comparaciones, definir las acciones para los ingresos y egresos, no solo a partir de la tendencia para situaciones normales, sino teniendo en cuenta los factores externos que influyen, extender este trabajo a los demás departamentos de la ONAT municipal que lo requieran para un análisis más integrador.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO CENTRAL DE CUBA. *El sistema Bancario y Financiero de Cuba*. Cuba: Cuarta Edición, 2000, 259 p.
- BENÍTEZ, M. A. M.; et al. *Contabilidad y finanzas para la formación económicas de los cuadros de dirección*. La Habana; Feliz Varela, 2007. 350 p.
- COLECTIVO DE AUTORES. *Administración financiera del Estado Cubano*. La Habana; Feliz Varela, 2003.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución 146 del 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 2006.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución 186 del 2004 del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 2004.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución 198 del 2006 del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 2006.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución 426 del 1997 del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 1997.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución No. 83 del MFP, de fecha 11 de abril de 2008. Obligaciones de las áreas de Tesorerías en las oficinas municipales de la ONAT. La Habana, 2008.
- MARTÍN Q.; et al. (1998): *Curso de Derecho Financiero y Tributario*. Editorial Tecnos S.A.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. *Informe de liquidación del Presupuesto del Estado 1993-2002. Empresa Grafica Finanzas al DIA*. Cuba: 2002.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS: *Manual del Sistema Presupuestario de la Administración Financiera del Estado, actualización. Empresa Gráfica Finanzas al DIA*. Cuba: 2003

Anexo: 1

Tabla 2.1-Resultado de la cuenta única de Tesorería Municipal

CONCEPTOS	Años			
	2006	2007	2008	2009
TOTAL DE ENTRADAS	58905361.60	66196401.14	76065559.94	70636190.82
INGRESOS CEDIDOS	34,579,213.55	49,290,398.61	53,484,520.87	57,262,875.72
INGRESOS PARTICIPATIVOS	19,921,000.00	14,183,900.00	18,407,000.00	10,000,000.00
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	1,661,795.85	772,500.00	600,000.00	497,500.00
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS	278,433.98	669,705.32	2,117,225.44	1,716,150.12
REINTEGROS DE EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES NO		20,651.78	1,022.19	152,150.58
REINTEGROS DE ENTIDADES PRESUPUESTADAS	712,043.49	809,107.56	1,045,843.97	982,032.53
OTRAS OPERACIONES - ENTRADAS	1,752,874.73	450,137.87	409,947.47	25,481.87
TOTAL DE SALIDAS	56665906.92	65622943.12	75851012.73	70128212.86
TOTAL PAGOS - ENTIDADES PRESUPUESTADAS	51,674,383.11	64,398,683.84	72,611,012.92	69,548,606.57
*AL PERSONAL	26,749,693.19	35,737,746.56	37,609,928.29	39,000,331.41
*POR BIENES Y SERVICIOS	12,320,413.13	20,154,911.00	19,459,857.17	21,066,948.38
*TRANSFERENCIAS CORRIENTES	11,022,035.61	8,163,217.98	11,888,960.12	4,849,075.16
*DE CAPITAL	1,582,241.18	342,808.30	3,652,267.34	4,632,251.62
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS		269,492.71	191,980.60	267,738.37
DEVOLUCIONES DE INGRESOS	2,115,962.49	649,414.12	95,064.61	51,441.94
REINTEGROS FONDO PAGOS MENORES	185085.61	172679.10	271134.90	125919.89
APORTES SUPERAVIT PRESUPUESTARIO MUNICIPAL			2,000,000.00	13,900.00
OTRAS OPERACIONES - SALIDAS	2,690,475.71	132,673.35	681,819.70	120,606.09
RESULTADO	2,239,454.68	573,458.02	214,547.21	507,977.96

Anexo: 2

Tabla 2.2-Análisis Vertical de la cuenta única de Tesorería Municipal

CONCEPTOS	Años							
	2006	2006	2007	2007	2008	2008	2009	2009
TOTAL DE ENTRADAS	58905361,60	100,0	66196401,14	100,0	76065559,94	100,0	70636190,82	100,0
INGRESOS CEDIDOS	34.579.213,55	58,7	49.290.398,61	74,5	53.484.520,87	70,3	57.262.875,72	81,1
INGRESOS PARTICIPATIVOS	19.921.000,00	33,8	14.183.900,00	21,4	18.407.000,00	24,2	10.000.000,00	14,2
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	1.661.795,85	2,8	772.500,00	1,2	600.000,00	0,8	497.500,00	0,7
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS	278.433,98	0,5	669.705,32	1,0	2.117.225,44	2,8	1.716.150,12	2,4
REINTEGROS DE EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES NO		0,0	20.651,78	0,0	1.022,19	0,0	152.150,58	0,2
REINTEGROS DE ENTIDADES PRESUPUESTADAS	712.043,49	1,2	809.107,56	1,2	1.045.843,97	1,4	982.032,53	1,4
OTRAS OPERACIONES - ENTRADAS	1.752.874,73	3,0	450.137,87	0,7	409.947,47	0,5	25.481,87	0,0
TOTAL DE SALIDAS	56665906,92	100,0	65622943,12	100,0	75851012,73	100,0	70128212,86	100,0
TOTAL PAGOS - ENTIDADES PRESUPUESTADAS	51.674.383,11	91,19	64.398.683,84	98,13	72.611.012,92	95,73	69.548.606,57	99,17
*AL PERSONAL	26.749.693,19	47,21	35.737.746,56	54,46	37.609.928,29	49,58	39.000.331,41	55,61
*POR BIENES Y SERVICIOS	12.320.413,13	21,74	20.154.911,00	30,71	19.459.857,17	25,66	21.066.948,38	30,04
*TRANSFERENCIAS CORRIENTES	11.022.035,61	19,45	8.163.217,98	12,44	11.888.960,12	15,67	4.849.075,16	6,91
*DE CAPITAL	1.582.241,18	2,79	342.808,30	0,52	3.652.267,34	4,82	4.632.251,62	6,61
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS		0,00	269.492,71	0,41	191.980,60	0,25	267.738,37	0,38
DEVOLUCIONES DE INGRESOS	2.115.962,49	3,73	649.414,12	0,99	95.064,61	0,13	51.441,94	0,07
REINTEGROS FONDO PAGOS MENORES	185085,61	0,33	172679,10	0,26	271134,90	0,36	125919,89	0,18
APORTES SUPERAVIT PRESUPUESTARIO MUNICIPAL		0,00		0,00	2.000.000,00	2,64	13.900,00	0,02
OTRAS OPERACIONES - SALIDAS	2.690.475,71	4,75	132.673,35	0,20	681.819,70	0,90	120.606,09	0,17
RESULTADO	2.239.454,68	0,00	573.458,02	0,00	214.547,21	0,00	507.977,96	0,00

Anexo: 3

Tabla 2.3-Análisis Horizontal de la cuenta única de Tesorería Municipal variaciones por años.

CONCEPTOS	Años					
	(06-07)	%	(07-08)	%	(08-09)	%
TOTAL DE ENTRADAS	7291039,54	12,38	9869158,80	14,91	-5429369,12	-7,14
INGRESOS CEDIDOS	14.711.185,06	42,54	4.194.122,26	8,51	3.778.354,85	7,06
INGRESOS PARTICIPATIVOS	-5.737.100,00	-28,80	4.223.100,00	29,77	-8.407.000,00	-45,67
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	-889.295,85	-53,51	-172.500,00	-22,33	-102.500,00	-17,08
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS	391.271,34	140,53	1.447.520,12	216,14	-401.075,32	-18,94
REINTEGROS DE EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES NO	20.651,78		-19.629,59	-95,05	151.128,39	14784,77
REINTEGROS DE ENTIDADES PRESUPUESTADAS	97.064,07	13,63	236.736,41	29,26	-63.811,44	-6,10
OTRAS OPERACIONES - ENTRADAS	-1.302.736,86	-74,32	-40.190,40	-8,93	-384.465,60	-93,78
TOTAL DE SALIDAS	8957036,20	15,81	10228069,61	15,59	-5722799,87	-8,16
TOTAL PAGOS - ENTIDADES PRESUPUESTADAS	12.724.300,73	24,62	8.212.329,08	12,75	-3.062.406,35	-4,40
*AL PERSONAL	8.988.053,37	33,60	1.872.181,73	5,24	1.390.403,12	3,57
*POR BIENES Y SERVICIOS	7.834.497,87	63,59	-695.053,83	-3,45	1.607.091,21	7,63
*TRANSFERENCIAS CORRIENTES	-2.858.817,63	-25,94	3.725.742,14	45,64	-7.039.884,96	-145,18
*DE CAPITAL	-1.239.432,88	-78,33	3.309.459,04	965,40	979.984,28	21,16
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS	269.492,71		-77.512,11	-28,76	75.757,77	28,30
DEVOLUCIONES DE INGRESOS	-1.466.548,37	-69,31	-554.349,51	-85,36	-43.622,67	-84,80
REINTEGROS FONDO PAGOS MENORES	-12.406,51	-6,70	98.455,80	57,02	-145.215,01	-115,32
APORTES SUPERAVIT PRESUPUESTARIO MUNICIPAL	0,00		2.000.000,00		-1.986.100,00	-14288,49
OTRAS OPERACIONES - SALIDAS	-2.557.802,36	-95,07	549.146,35	413,91	-561.213,61	-465,33
RESULTADO	-1.665.996,66	-3,43	-358.910,81	-0,68	293.430,75	1,02

Anexo: 4

Tabla 2.4-Resultado de la cuenta única de tesorería Provincial.

CONCEPTOS	Años							
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
TOTAL DE ENTRADAS	602296.98	100.0	4714703.69	100.0	12929534.78	100.0	15773251.53	100.0
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		0.00	180000.00	3.82		0.00		0.00
FONDOS OPERACIONALES	601891.21	99.93	4101000.00	86.98	12246200.00	94.71	15377400.00	97.49
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS		0.00	5420.60	0.11	10475.85	0.08	2874.28	0.02
NO		0.00	23973.31	0.51	428.05	0.00	250018.88	1.59
REINTEGROS DE ENTIDADES PRESUPUESTADAS	405.77	0.07	98271.02	2.08	52968.12	0.41	142958.37	0.91
OTRAS OPERACIONES - ENTRADAS		0.00	306038.76	6.49	619462.76	4.79		0.00
TOTAL DE SALIDAS	669734.10	100.0	3845191.50	100.0	11843902.79	100.0	15512009.82	100.0
TOTAL PAGOS - ENTIDADES PRESUPUESTADAS	669184.60	99.92	3789301.42	98.55	10382832.35	87.66	14993966.28	96.66
AL PERSONAL	135994.10	20.3	1193071.62	31.0	3080145.52	26.0	3704337.24	23.9
POR BIENES Y SERVICIOS	218737.39	32.7	1500940.73	39.0	5166670.35	43.6	7874176.18	50.8
TRANSFERENCIAS CORRIENTES		0.0	233834.94	6.1	309255.41	2.6	407763.76	2.6
DE CAPITAL	314453.11	47.0	861454.13	22.4	1826761.07	15.4	3007689.10	19.4
TOTAL SUBSIDIOS Y ASIGNACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	1000.00	0.01	0.00	0.00
OTROS SUBSIDIOS Y ASIGNACIONES CORRIENTES		0.00		0.00	1000.00	0.01		0.00
AJUSTES DE INGRESOS RECAUDADOS		0.00	42571.58	1.11	1025159.43	8.66	240441.63	1.55
REINTEGROS FONDO PAGOS MENORES	549.50	0.08	8041.00	0.21	8510.50	0.07	10406.28	0.07
OTRAS OPERACIONES - SALIDAS		0.00	5277.50	0.14	426400.51	3.60	267195.63	1.72
RESULTADO	-67437.12	0.0	869512.19	0.0	1085631.99	0.0	261241.71	0.0

Anexo: 5

Tabla 2.5. **Análisis vertical de la cuenta única de tesorería provincial**

CONCEPTOS	2006	2007	2008	2009
TOTAL DE ENTRADAS	100.0	100.0	100.0	100.0
Transferencias de capital	0.00	3.82	0.00	0.00
Fondos operacionales	99.93	86.98	94.71	97.49
Ajustes de ingresos recaudados	0.00	0.11	0.08	0.02
Reintegros de empresas y otras entidades no	0.00	0.51	0.00	1.59
Reintegros de entidades presupuestadas	0.07	2.08	0.41	0.91
Otras operaciones - entradas	0.00	6.49	4.79	0.00
TOTAL DE SALIDAS	100.0	100.0	100.0	100.0
TOTAL PAGOS - ENTIDADES PRESUPUESTADAS	99.92	98.55	89.45	96.66
Al personal	20.3	31.0	22.2	23.9
Por bienes y servicios	32.7	39.0	51.8	50.8
Transferencias corrientes	0.0	6.1	2.2	2.6
De capital	47.0	22.4	13.2	19.4
Total subsidios y asignaciones	0.00	0.00	0.01	0.00
Otros subsidios y asignaciones corrientes	0.00	0.00	0.01	0.00
Ajustes de ingresos recaudados	0.00	1.11	7.41	1.55
Reintegros fondo pagos menores	0.08	0.21	0.06	0.07
Otras operaciones - salidas	0.00	0.14	3.08	1.72
RESULTADO	0.0	0.0	0.0	0.0

Anexo: 6

Tabla 2.6-Variación horizontal de la cuenta única de tesorería provincial.

CONCEPTOS	2006-2007	%	2007-2008	%	2008-2009	%
TOTAL DE ENTRADAS	4112406.71	682.8	8214831.09	174.2	2843716.75	22.0
Transferencias de capital	180000.00	29.89	-180000.00	-3.82	0.00	0.00
Fondos operacionales	3499108.79	580.96	8145200.00	172.76	3131200.00	24.22
Ajustes de ingresos recaudados	5420.60	0.90	5055.25	0.11	-7601.57	-0.06
Reintegros de empresas y otras entidades	23973.31	3.98	-23545.26	-0.50	249590.83	1.93
Reintegros de entidades presupuestadas	97865.25	16.25	-45302.90	-0.96	89990.25	0.70
Otras operaciones - entradas	306038.76	50.81	313424.00	6.65	-619462.76	-4.79
TOTAL DE SALIDAS	3175457.4	474.1	9997711.3	260.0	1669107.0	12.1
TOTAL PAGOS - ENTIDADES PRESUPUESTADAS	3120116.8	465.87	8593530.9	223.49	2611133.9	18.86
Al personal	1057077.52	157.84	1887073.90	49.08	624191.72	4.51
Por bienes y servicios	1282203.3	191.45	5665729.6	147.35	707505.8	5.11
Transferencias corrientes	233834.9	34.91	75420.5	1.96	98508.4	0.71
De capital	547001.0	81.67	965306.9	25.10	1180928.0	8.53
TOTAL SUBSIDIOS Y ASIGNACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00
Otros subsidios y asignaciones corrientes	0.0	0.00	1000.0	0.03	-1000.0	-0.01
Ajustes de ingresos recaudados	42571.58	6.36	982587.85	25.55	-784717.80	-5.67
Reintegros fondo pagos menores	7491.50	1.12	469.50	0.01	1895.78	0.01
Otras operaciones - salidas	5277.50	0.79	421123.01	10.95	-159204.88	-1.15
RESULTADOS	936949.31	208.65	-1782880.20	-85.77	1174609.71	9.94

Anexo: 7**Tabla 2.8- Resultado de la cuenta única de tesorería central.**

CONCEPTOS	2006	2007	2008	2009
Total de entradas	1806579.36	26631061.89	33892054.14	38825642.27
Fondos operacionales	1100000.00	22007720.02	31800000.00	36231131.15
Ajustes de ingresos recaudados		263499.68	1184996.66	1503821.46
Reintegros de empresas y otras entidades no		2803.17		107228.28
Reintegros de entidades presupuestadas	23492.78	269656.58	413496.20	331861.38
Fondo rotatorio		3942383.00	321600.00	651600.00
Otras operaciones - entradas	683086.58	144999.44	171961.28	
Total de salidas	1376351.05	26226583.64	34285556.18	31931814.72
Total pagos - entidades presupuestadas	915619.13	15353202.73	19340252.30	15205618.85
Al personal	882137.05	8487881.48	9532837.12	8654288.12
Por bienes y servicios	33482.08	3167612.49	3863589.96	2824476.96
Transferencias corrientes		3547762.47	5417013.05	2966871.19
De capital		149946.29	526812.17	759982.58
Total subsidios y asignaciones	449247.09	5954361.10	10656803.50	12398835.43
Subsidio por perdidas	29000.00	785100.00		
Subsidio a productos y servicios	420247.09	178935.66	206686.66	265238.80
Subsidio por diferencia de precios		4971345.05	10431426.84	11934979.77
Transferencias por paralizaciones				169957.46
Transferencias por desactivaciones				11104.40
Compensación a productores agropecuarios				4000.00
Otros subsidios y asignaciones corrientes		18980.39	18690.00	13555.00
Otras inversiones				40287.08
Otros pagos presupuesto central		17300.00		
Ajustes de ingresos recaudados		674906.98	2095557.92	1714665.86
Devoluciones de ingresos		4075090.73	2043970.14	2324113.11
Reintegros fondo pagos menores	10264.80	146379.37	100385.73	116257.39
Otras operaciones - salidas	1220.03	5342.73	48586.59	132037.00
Resultado	430228.31	404478.25	-393502.04	6893827.55

Anexo: 8

Tabla 2.9-Variación vertical de la cuenta única central

CONCEPTOS	2006	2007	2008	2009
Total de entradas	100.00	100.00	100.00	100.00
Fondos operacionales	60.89	82.64	93.83	93.32
Ajustes de ingresos recaudados	0.00	0.99	3.50	3.87
Reintegros de empresas y otras entidades no	0.00	0.01	0.00	0.28
Reintegros de entidades presupuestadas	1.30	1.01	1.22	0.85
Fondo rotatorio	0.00	14.80	0.95	1.68
Otras operaciones - entradas	37.81	0.54	0.51	0.00
Total de salidas	100.00	100.00	100.00	100.00
Total pagos - entidades presupuestadas	66.5	58.54	56.41	47.62
Al personal	64.09	32.36	27.80	27.10
Por bienes y servicios	2.43	12.08	11.27	8.85
Transferencias corrientes	0.00	13.53	15.80	9.29
De capital	0.00	0.57	1.54	2.38
Total subsidios y asignaciones	32.64	22.70	31.08	38.83
Subsidio por perdidas	2.11	2.99	0.00	0.00
Subsidio a productos y servicios	30.53	0.68	0.60	0.83
Subsidio por diferencia de precios	0.00	18.96	30.43	37.38
Transferencias por paralizaciones	0.00	0.00	0.00	0.53
Transferencias por desactivaciones	0.00	0.00	0.00	0.03
Compensación a productores agropecuarios	0.00	0.00	0.00	0.01
Otros subsidios y asignaciones corrientes	0.00	0.07	0.05	0.04
Otras inversiones	0.00	0.00	0.00	0.13
Otros pagos presupuesto central	0.00	0.07	0.00	0.00
Ajustes de ingresos recaudados	0.00	2.57	6.11	5.37
Devoluciones de ingresos	0.00	15.54	5.96	7.28
Reintegros fondo pagos menores	0.75	0.56	0.29	0.36
Otras operaciones - salidas	0.09	0.02	0.14	0.41
Resultado	0.00	0.00	0.00	0.00

Anexo: 9**Tabla 2.10-Variación horizontal de la cuenta única central**

CONCEPTOS	2006-2007	%	2007-2008	%	2008-2009	%
Total de entradas	24824482.5	1374.12	7260992.3	27.27	4933588.13	14.56
Fondos operacionales	22007720.02	1157.31	9792279.98	36.77	4431131.15	13.07
Ajustes de ingresos recaudados	263499.68	14.59	921496.98	3.46	318824.80	0.94
Reintegros de empresas y otras entidades no	2803.17	0.16	-2803.17	-0.01	107228.28	0.32
Reintegros de entidades presupuestadas	246163.80	13.63	143839.62	0.54	-81634.82	-0.24
Fondo rotatorio	3942383.00	218.22	-3620783.00	-13.60	330000.00	0.97
Otras operaciones - entradas	-538087.14	-29.78	26961.84	0.10	-171961.28	-0.51
Total de salidas	19345151.2	1405.5	3356552.8	12.8	-4095742.31	-11.95
Total pagos - entidades presupuestadas	14437583.60	1048.98	3987049.57	15.20	-4134633.45	-12.06
Al personal	7605744.43	552.60	1044955.64	3.98	-878549.00	-2.56
Por bienes y servicios	3134130.41	227.71	695977.47	2.65	-1039113.00	-3.03
Transferencias corrientes	3547762.47	257.77	1869250.58	7.13	-2450141.86	-7.15
De capital	149946.29	10.89	376865.88	1.44	233170.41	0.68
Total subsidios y asignaciones	32.64	0.00	22.70	0.00	31.08	0.00
Subsidio por perdidas	756100.00	54.94	-785100.00	-2.99	0.00	0.00
Subsidio a productos y servicios	-241311.43	-17.53	27751.00	0.11	58552.14	0.17
Subsidio por diferencia de precios	4971345.05	361.20	5460081.79	20.82	1503552.93	4.39
Transferencias por paralizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	169957.46	0.50
Transferencias por desactivaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	11104.40	0.03
Compensación a productores agropecuarios	0.00	0.00	0.00	0.00	4000.00	0.01
Otros subsidios y asignaciones corrientes	18980.39	1.38	-290.39	0.00	-5135.00	-0.01
Otras inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00	40287.08	0.12
Otros pagos presupuesto central	17300.00	1.26	-17300.00	-0.07	0.00	0.00
Ajustes de ingresos recaudados	674906.98	49.04	1420650.94	5.42	-380892.06	-1.11
Devoluciones de ingresos	4075090.73	296.08	-2031120.59	-7.74	280142.97	0.82
Reintegros fondo pagos menores	136114.57	9.89	-45993.64	-0.18	15871.66	0.05
Otras operaciones - salidas	4122.70	0.30	43243.86	0.16	83450.41	0.24
Resultado	5479331.31	-31.42	3904439.41	14.47	9029330.44	26.50

Anexo: 10-Flujograma de procesos de Tesorería

La Resolución No. 83 del MFP, de fecha 11 de abril de 2008, prevé entre las obligaciones de las áreas de Tesorerías en las oficinas municipales de la ONAT las siguientes:

- a) Recibir de las entidades presupuestadas incorporadas a las cuentas del Sistema de Tesorería a su nivel, de la Dirección de Finanzas y Precios del Órgano Municipal del Poder Popular del territorio y de otras áreas de la ONAT que correspondan, la información necesaria para efectuar la Programación del Flujo de Caja de las cuentas del Sistema de Tesorería que funcionan a su nivel, su reprogramación, control, análisis y liquidación al cierre del ejercicio fiscal.
- b) Confeccionar la Programación del Flujo de Caja de las cuentas del Sistema de Tesorería que funcionan a su nivel, en lo que a cada una corresponda y las reprogramaciones a que da lugar su funcionamiento, realizando el control, análisis e informe sobre la situación de dicha programación, según lo establecido al respecto.
- c) Informar a las entidades presupuestadas incorporadas a las cuentas del Sistema de Tesorería que funcionan a su nivel, a otros solicitantes de salidas de recursos financieros de dichas cuentas y a quienes más corresponda, las cuotas de disponibilidad que les fueron autorizadas de acuerdo a la Programación del Flujo de Caja de dichas cuentas, en sus distintos momentos.
- d) Solicitar al área de Tesorería de la ONAT de su nivel superior, la programación y entrega de los recursos financieros que le son necesarios, según la Programación del Flujo de Caja de las cuentas del Sistema de Tesorería que funcionan a su nivel, en sus distintos momentos.
- e) Administrar el Flujo de Caja de las cuentas del Sistema de Tesorería que funcionan a su nivel, de acuerdo a lo establecido para cada una de ellas en la presente Resolución, realizando el registro, control, análisis e información de su situación y del resultado de las operaciones que en ellas se realicen.
- f) Garantizar la conciliación sistemática y periódica de los fondos que existen en las cuentas bancarias del Sistema de Tesorería que funcionan a su nivel, con relación

a lo registrado y realizar cuantas operaciones referidas al Control Interno y la Contabilidad sean necesarias, cumpliendo con lo establecido al respecto.

g) Revisar las solicitudes que se reciban con el objetivo de que se realice un pago o una salida de recursos financieros por parte de una Cuenta del Sistema de Tesorería que funciona a su nivel, mediante análisis riguroso de las mismas, comprobando que la solicitud en cuestión cumpla con todas las regulaciones establecidas en los PNT emitidos al respecto o en cualquier otro documento legal dictado por autoridad competente, por lo conceptos siguientes:

- Pagos de obligaciones presupuestarias, contabilizadas como tal por las entidades presupuestadas incorporadas a una Cuenta del Sistema de Tesorería que funciona a su nivel, atendiendo a las solicitudes que dichas entidades realicen.
- Asignaciones de recursos financieros y subsidios a empresas públicas y otras entidades pertenecientes o no al sector público en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y en respuesta a las solicitudes que al respecto realice la Dirección de Finanzas y Precios del Órgano Local del Poder Popular que corresponda, que es la entidad que las aprueba por función propia o delegada por este organismo.
- Transferencias de recursos financieros por ajustes de ingresos recaudados que erróneamente fueron transferidos a una Cuenta del Sistema de Tesorería que funciona a su nivel (reparos), en respuesta a las solicitudes que realice el área de Control de la Recaudación de la misma oficina municipal de la ONAT.
- Devoluciones a personas naturales y/o jurídicas de ingresos indebidos o en exceso de lo debido transferidos a una Cuenta del Sistema de Tesorería que funciona a su nivel, en respuesta a las solicitudes que al respecto realice.
- Constitución, ampliación y reintegros del Fondo Fijo para Pagos Menores y de los Fondos Rotatorios autorizados por un PNT, constituidos en las entidades presupuestadas incorporadas a una Cuenta del Sistema de Tesorería que funciona a su nivel, en respuesta a las solicitudes que ellas efectúen.
- Otros casos en que así se disponga por un PNT.

Para consolidar el funcionamiento de las Tesorerías, el 6 de mayo de 2008 se emite por parte de la Jefa de la Oficina, el ONAT - 107 en el que se implementa un grupo de estrategias encaminadas a fortalecer las Tesorerías de base, específicamente en temas relacionados con la prestación de servicio al cliente, sistema de control interno, vínculos de trabajo con las Direcciones de Finanzas y Precios, y relaciones con el Sistema Bancario.

Resulta imprescindible retomar dicho documento rector e incorporarlo a la dinámica del trabajo en las oficinas municipales.

Este documento no puede considerarse como algo esquemático. Las tesorerías municipales se clasifican en dependencia de su nivel de complejidad, cantidad de UP y operaciones en: Grandes, Medianas y Pequeñas, y en función de esto es la plantilla que tienen prevista. Es por ello que en los municipios pequeños resulta difícil garantizar las áreas de trabajo previstas en este Flujo gram. No obstante, siempre se tendría que garantizar estrictamente las medidas de control interno para eliminar las brechas o riesgos que de existir propiciarían conductas impropias o hechos de corrupción.

La integración de los procesos de tesorería con los tributarios (jurídico, control de la recaudación y de obligaciones, asistencia y atención a los clientes y fiscalización), resulta de vital importancia para garantizar un funcionamiento sistémico en la ONAT. La interrelación entre las áreas sustantivas de la Organización propicia una mejor calidad y eficacia de la operatoria de nuestro trabajo, en tanto coadyuva a mejorar la funcionalidad de las herramientas internas y al uso más racional y eficiente de los recursos humanos y de la información con que contamos asegurando una mejor atención a nuestros clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen las áreas fundamentales en la operatoria de la función de Tesorería:

Recepción y Entrega.

- 1- Recepción toda la documentación a tramitar por la Tesorería municipal proveniente de las UP, DMFP, AGR, OCCM, ONAT y otros clientes, devolviendo uno de los ejemplares del TH al solicitante como constancia de su recepción:

Origen	Documentación	Documentación acompañante
ONAT	TH-60	Resolución de devolución de ingresos (PN y PJ)
		Dictamen sobre ajuste entre presupuestos
		Asignaciones de la Cuenta Distribuidora Provincial
DMFP	TH-80	Aprobación de subsidios
UP	TH-71	Facturas, informes de recepción, prefacturas, etc.
	TH-72	Extracción de efectivo
	TH-81	Reintegros de todo tipo
OCCM	OC-15	Certificación
AGR		Resolución de devolución de ingresos

- 2- Entrega los instrumentos de pago (cheques) a las personas autorizadas para ello.
- 3- Entrega a cada cliente la documentación correspondiente luego de realizada la tramitación en la Tesorería (devolución de TH, justificantes, documentación cancelada, etc.).
- 4- Acuña los TH y cada uno de los documentos justificantes que acompañan la solicitud con el cuño de la Cuenta Única una vez que son firmados los instrumentos de pago.
- 5- Valida a través de una revisión preliminar, entre otros, la correcta confección de las solicitudes y su llenado íntegro, que tengan los cuños previstos, la cantidad de documentos que se reciben, las generales de la UP, si es legible la solicitud, si tiene tachaduras o enmiendas, si está confeccionada a tinta o a máquina, etc.
- 6- Verifica la marcación realizada en los escaques de la subordinación, y si se encuentra escrito el número consecutivo de la solicitud.
- 7- Anota en ambos ejemplares del TH 60, 71, 72, 80 y 81, la fecha de recibido.
- 8- Mantiene actualizados los Registros de entrada y salida de documentos, así como los registros de rechazos de solicitudes y de pagos anticipados.
- 9- Exige a los clientes que mantengan actualizados sus expedientes individuales, garantizando la correcta organización de los mismos para emplearse como documentos de consultas en la revisión de las solicitudes de pagos.

- 10- Imprime y entrega diariamente los Estados de Disponibilidad, aún cuando la UP no los solicite.
- 11- Recibe, revisa y remite, de ser procedente, las solicitudes de Cuentas Bancarias Independientes.
- 12- Separa los TH, según la fecha de recepción y por tipo de solicitud, para pasar al próximo proceso.
- 13- Garantiza la actualización de los TH-90 "Control de Firmas", según las necesidades de los clientes.
- 14- Confecciona cuando corresponda, expedientes a nuevos clientes de la Cuenta Única y los pone a consideración del Director Municipal.
- 15- Realiza el archivo de la documentación.

Revisión de documentos y procesamiento de las solicitudes de pagos.

1. Recibe del área de recepción todas las solicitudes y los documentos justificantes. A partir de los mismos realiza una revisión detallada de éstos aplicando las Guías de Revisión y Procedimientos Normativos de Tesorería (PNT) establecidos para cada tipo de operación, los cuales deben estar impresos y actualizados como documento de consulta. En esta área deben estar impresos los listados oficiales de precios y cuanto documento se necesite para un mejor desarrollo del proceso de revisión.
2. Es importante que la misma persona que realiza este proceso sea la que digite en el Versat la solicitud de pago, lo cual define el nivel de responsabilidad con la calidad de la revisión y su contabilización.
3. De surgir un destinatario no inscrito en el Versat, se encargará de la actualización del sistema (Módulo de Configuración -Entidades y Personas).
4. Revisión de las firmas, según TH-90, y generales que autorizan el TH, las que deben estar en correspondencia con los registrados oficialmente para la entidad solicitante en el expediente creado para cada UP.

5. Verifica que tanto la entidad solicitante como la destinataria no se encuentren violando con su objeto social ni exista violación de precios, según lo previsto por el CAM, CAP o precios oficiales. De existir alguna de estas anomalías se procede a rechazar el TH.
6. Comprueba que el importe escrito en letras sea igual al que se encuentra en números.
7. Revisa que la clasificación del concepto del egreso que está marcada se corresponda con el objetivo del egreso marcado y este, a su vez, con el documento justificante.
8. Revisa cada uno de los documentos que están adjuntos a la solicitud según la Guía de Revisión elaborada para cada uno de ellos y que estén los datos necesarios en el resumen del justificante.
9. Revisa en el TH-80 que aparezca el número de la Resolución que autoriza el subsidio y su fecha, y si es por pérdidas, si la solicitud es con cargo al año actual o al año anterior.
10. Si se detecta que el TH no cumple con lo requerido, se procede a rechazar la solicitud. El trabajador que revisó los TH, los acuña donde debe aparecer la palabra: CANCELADO. Adicionalmente deberá identificar los errores cometidos por el solicitante. Firma, pone la fecha y traslada estos documentos al área de Recepción y Entrega para proceder a su devolución al cliente.
11. De encontrarse satisfactoria la revisión, se anota la palabra: ACEPTADO y escribe su nombre o iniciales y la fecha en que realizó la revisión.
12. Vela por que la UP cuente con disponibilidad para efectuar la solicitud de pago.
13. De no existir disponibilidad en cuota se procede a rechazar la solicitud deteniéndose todos los pagos. De esta acción se le informa a la UP para que, si lo considera conveniente, modifique la programación realizada presentando un nuevo TP-82.
14. De existir disponibilidad, se digitan al Sistema Informático Versat Sarasola (en lo adelante Versat) cada una de las solicitudes de pagos.

15. Las solicitudes ya revisadas y digitadas en el sistema se entregarán organizadas por días y por cuentas (CUM, CUP, CUC) a los compañeros que participan en el siguiente proceso.
16. Garantiza la revisión rápida y con calidad de las solicitudes asociadas a pago de salarios y combustibles con el objeto de asegurar el pago oportuno de estas solicitudes (12 horas).

Instrumentación (Emisión del instrumento de pago).

1. Separa aquellas solicitudes que se realizan a través de transferencias bancarias de las de cheques manteniendo la organización por día y por cuenta.
2. Elabora y mantiene actualizado el registro de instrumentos de pagos.
3. Presenta al supervisor los instrumentos de pago y relación de transferencias que serán presentados al Director de la Oficina Municipal para su aprobación.
4. En aquellas solicitudes que requieren la emisión de cheques, se procede de la siguiente forma:
 - En aquellos casos en que los cheques tengan como objetivo el Reembolso de Fondos o el pago de Nóminas, estipendios, pagos en efectivo o asistenciados, seguridad social a corto plazo y otros; en que se requiere que el cheque esté a nombre de un trabajador de la entidad solicitante para que se extraiga el efectivo del banco, se revisará que el trabajador a nombre de quien se expide el cheque se encuentre registrado en la Tesorería avalado por el máximo dirigente de la entidad solicitante (expediente de cada UP).
 - Se digita en el Versat el pago realizado, seleccionado los conceptos de contrapartida correspondientes, utilizando el número del talón que proceda.
 - Los cheques, conjuntamente con la solicitud y los documentos adjuntos a ella, se presentan a los funcionarios autorizados en la Tesorería para su firma, los que deberán revisar una vez más los documentos.
 - En el momento de firmar los cheques puede decidirse el rechazo total de alguno de ellos, procediendo a la cancelación de dicha operación de pago y se envía la

solicitud y sus documentos adjuntos para las anotaciones correspondientes en el “Control de Solicitudes de Pago Rechazadas” y la posterior devolución al solicitante.

- Una vez firmados los cheques se anota en el escaque correspondiente al TH la palabra “cheque” y a continuación el número de orden consecutivo utilizado, la fecha y el importe del mismo, su nombre o iniciales y la fecha de la anotación en la solicitud.
 - Se anota en el Registro Control de Instrumentos de Pago y Control de cheques emitidos los datos del cheque confeccionado teniendo en cuenta su forma numerada y se envían al área de Recepción y Entrega.
5. Con las solicitudes que requieran la emisión de transferencias electrónicas se procede de la siguiente forma:
- Se digita en el Versat el pago realizado, seleccionado los conceptos de contrapartida correspondientes, utilizando el número consecutivo que proceda.
 - Se procede a realizar una exportación de las transferencias electrónicas en las que se puede seleccionar todas las realizadas o aquellas que correspondan a una Cuenta Única en específico.
 - Se imprime en original y copia el reporte en el que se relacionan las transferencias electrónicas que se enviarán a la sucursal bancaria. Este reporte deberá estar debidamente firmado y acuñado por el Director Municipal de la ONAT. La copia deberá retornar a la Tesorería luego de ser firmada y acuñada por el Banco.
 - En el momento de firmar el reporte del punto anterior por las personas facultadas para ello, puede decidirse el rechazo total de alguna solicitud, procediendo a la cancelación de dicha operación de pago y se envía la solicitud y sus documentos adjuntos para las anotaciones correspondientes en el “Control de Solicitudes de Pago Rechazadas” y la posterior devolución al solicitante. Se procede entonces a conformar nuevamente el reporte y la exportación de las transferencias.
 - El fichero creado con la exportación de las transferencias electrónicas es enviado a la sucursal bancaria, de conjunto con el reporte del punto anterior, en la que se

procederá a debitar de la Cuenta Única correspondiente el importe total de las operaciones realizadas.

- Cuando existan dificultades con las transferencias electrónicas, estas se emitirán de forma manual, elaborando listados que se entregarán de conjunto con dichos instrumentos de pago al responsable de la correspondencia.

Conciliación Bancaria.

1. Confecciona la conciliación bancaria y el Estado de Cuenta diariamente en el Versat.
2. Recepciona y analiza los Estados de Cuenta provenientes de la sucursal bancaria, digitando al Versat los cobros y pagos automáticos, reintegros, transferencias recibidas, etc. Confirma en las tres Cuentas Únicas de Tesorería los débitos de los pagos realizados y registra los créditos.
3. Realiza el cuadre de los Estados de Cuenta con los saldos en libro de la ONAT.
4. Controla los instrumentos de pago en tránsito.
5. Identifica aquellas operaciones que aparecen como débitos o créditos en el Estado de Cuenta emitido por la sucursal bancaria y que no puedan identificarse con la información que recibe.
6. De existir operaciones de débito o crédito que no sea posible identificar, se informa al Especialista Principal cada una de las operaciones no identificadas, el cual a su vez informa al Director de la oficina a fin de gestionar su identificación por parte de la sucursal bancaria. Esta gestión de identificación con la sucursal bancaria se hace por escrito a los efectos de dejar constancia de la gestión realizada.
7. De presentarse alguna operación de débito o crédito que no pudo ser resuelta, durante la conciliación con la sucursal bancaria, se confecciona un acta donde se exponga el importe de la operación, la fecha en que ocurrió y cualquier otro dato que se posea al respecto. Cada parte anotará sus criterios y opiniones procediendo a la firma por ambos como constancia. De este documento se envía copia a la Oficina Provincial de la ONAT.

8. Analiza, de conjunto con el Área de Control de la Recaudación del municipio, el comportamiento de las entradas en tesorería de los ingresos cedidos y repa ros efectuados entre cuentas.
9. Imprime y archiva semanalmente la Conciliación Bancaria por cada Cuenta Única.
10. Confecciona el cierre del mes los TI-76 (Resultado de la Cuenta Única de Tesorería), TI-78 “Informe de Cuotas Disponibles”, TI-43 “Informe de Ingresos Recaudados y Transferidos”, y TI-61 “Informe sobre Ajustes del Mes – Municipio”.
11. Comunica al Supervisor para proceder al cierre del día.

Especialista Principal.

1. Recibe, revisa y aprueba los TP-82 “Programación de Cuotas de Unidades Presupuestadas” y TP-83 “Programación de Cuotas de Empresas Públicas” y los digita al Versat.
2. Analiza el comportamiento de los pagos relacionados a sectores específicos.
3. Toma decisiones que permitan agilizar el servicio y la calidad del mismo en dependencia de las condiciones diarias que se dan en su radio de acción.
4. Realiza el cierre financiero-contable con frecuencia diario, mensual y anual. Termina y asienta comprobantes, analizando los saldos de las cuentas y su naturaleza, realizando comprobantes de ajustes cuando corr esponda, analizando el tiempo de tramitación de las solicitudes, etc.
5. Realiza diariamente las salvas de la base de datos a través del Versat y del SQL - Server.
6. Avala la información de cierre del mes y confecciona otras informaciones que resulten necesarias.
7. Confecciona, concilia y analiza las devoluciones a ejecutar de acuerdo al presupuesto aprobado para ello, manteniendo actualizado el registro y elaborando al cierre del mes el TI-52 garantizando su conciliación con el TI -76.
8. Actualiza y analiza el estado del comportamiento de los presupuestos por clientes y realiza pronósticos.

9. Elabora el flujo de disponibilidad de efectivo en las tesorerías:
 - TP-87 “Programación de la Cuenta Única Municipal”
 - TP-88 “Programación de la Cuenta Única Provincial”
 - TP-89 “Programación de la Cuenta Única Central”
10. Realiza los análisis de los planes de ingresos cedidos y participativos con los gastos planificados.
11. Confecciona el TP-70 “Programación de Cuotas del Municipio” y solicita el financiamiento necesario a la Tesorería Provincial. Administra el Flujo de Caja de las tres Cuentas Únicas.
12. Mantiene coordinaciones con la Dirección Municipal de Finanzas y Precios para evaluar sistemáticamente el comportamiento del superávit.
13. Ordena las transferencias del superávit según Programación de Caja.
14. Verifica la realización semanal de los despachos y conciliaciones del Estado de Disponibilidad con las UP para el análisis del cumplimiento de sus presupuestos.
15. Concilia los temas de las inversiones aprobadas en el territorio, subsidios a entidades, etc.
16. Presenta y actualiza los listados del personal autorizado de las UP a extraer efectivo y sus montos mensuales en la sucursal bancaria
17. Analiza los reportes del Versat y propone soluciones.
18. Garantiza la actualización constante de los listados de precios

Supervisor

1. Supervisa el funcionamiento de los procesos internos de la Tesorería.
2. Supervisa el cuadro de la Conciliación Bancaria en cada Cuenta Única.
3. Controla por UP, el presupuesto aprobado desde la notificación adicionando o restando las Modificaciones Presupuestarias, verificando su coincidencia con las programaciones en el Versat (TP -79-1) (Historia del Presupuesto).

4. Revisa y aprueba la CORRECTA CONFECCIÓN de las certificaciones de adeudos pendientes de pagos de un año para otro.
5. Verifica la correcta selección del concepto de contrapartida al digitar los pagos al Versat.
6. Verifica por muestreo la correcta confección de la documentación aceptada por la Tesorería entregada por los clientes (TH, facturas, certificaciones de la OCCM, Resoluciones, etc.)
7. Verifica la correcta confección de los expedientes de los clientes de la Tesorería y lo comprueba con los datos suministrados al Versat.
8. Verifica el completamiento de los TH -90 y los comprueba con las firmas de los TH presentados en la Tesorería.
9. Comprueba la utilización de los cuños asignados a la Tesorería.
10. Supervisa el uso y control sobre las chequeras de los instrumentos de pago (cheques y transferencias manuales).
11. Verifica la correspondencia entre el Registro Control de Instrumentos de pagos emitidos y el Versat.
12. Verifica la correspondencia entre los pagos realizados por concepto de “pagos al personal” con las certificaciones de cada UP de extracción por este concepto.

Archivo y correspondencia.

Las funciones de correspondencia garantizan de forma diaria la entrega de los instrumentos de pago a las sucursales bancarias, el registro y control de las transferencias bancarias ordenadas e identifican las rechazadas y sus causas.

El archivo de las solicitudes de pago deberá realizarse por UP y en ord en consecutivo de presentación (un file para cada UP). De esta forma facilitaría la búsqueda de cualquiera de estos documentos y permite mantener un control permanente sobre la consecutividad de la numeración de los mismos. En el caso de los subsidios (TH -80) se creará un file para la DMFP.

Anexos

El archivo de los Estados de Cuenta recibidos por las sucursales bancarias se realizará por subordinación de Cuenta Única y por día de operaciones (un file para cada cuenta única), donde el último Estado Cuenta archivado es el más reciente.

Las órdenes de pago (copia del listado enviado a las sucursales bancarias con la relación de las transferencias a pagar) se archivarán por día de operaciones.

La conciliación bancaria se imprimirá al cierre del último día laborable de cada semana, archivándose por Cuenta Única en file independiente. La conciliación bancaria deberá firmarse de forma obligatoria por:

Confeccionado	Tesorero encargado de elaborar la conciliación bancaria
Revisado	Especialista Principal de Tesorería o Jefe de la Subtesorería.
Aprobado	Director Municipal o Subdirector Municipal que atiende Tesorería

Las reclamaciones, conciliaciones u otros documentos elaborados por las Tesorerías derivadas de las diferencias encontradas en las operaciones débito – crédito, realizadas por las sucursales bancarias deberán archivarse por fecha en que se hizo la reclamación (file destinado a estos efectos). Las respuestas a dichas reclamaciones deberán archivarse en file independiente.

De las firmas.

Los TH contienen escaques en los que los tesoreros partícipes en cada proceso firman y anotan las fechas en que intervienen. Así, la persona que se encuentra en el área de recepción firma, lo mismo realiza quien se encuentra en revisión y en instrumentación. Estas personas a su vez, no deben tener firma autorizada para emitir instrumentos de pago.

La Resolución del Director Provincial de la ONAT en la que se designa los funcionarios y cuadros con firma autorizada para emitir instrumentos de pago, debe precisar cuáles

Anexos

de estos poseen firma principal (principal y sustituto) y cuáles deben tener firma secundaria. En total en cada Oficina Municipal deberían existir como máximo 4 firmas (dos de cada una). Esta Resolución deberá modificarse cada vez que se produzca un cambio en los funcionarios autorizados.

De los accesos.

Los accesos al Versat deben estar otorgados a cada funcionario en correspondencia con los procesos antes descritos y teniendo en cuenta la siguiente Tabla de Comandos:

	Administrador		Contabilidad				Costos y Procesos	Finanzas					
	Sist.	Económico	Esp. Princ.	Esp. Contb	Contad y Oper.	Consult	Esp. Princ.	Proc de obligac (TH)	Proc docu de pago	Gest. banco	Esp. Princ.	Otros subsis.	Consult.
Recibe													x
Área de revisión		x						x					x
Área de instrum.		x							x				x
Área de conciliac.		x				x				x			x
Esp. Princ.		x	x	x	x	x	x				x		x
Informática	X											x	

Del control interno.

Las tesorerías deberán cumplir estrictamente las medidas de control interno previstas para esta función, entiéndase:

- Las acciones previstas en el Plan de Pruebas y Revisiones,
- Actualización constante de los riesgos del área,
- Mantener contrapartida en cada una de las acciones realizadas,
- Mantener un monitoreo constante y supervisión de las operaciones realizadas por los tesoreros,
- Diseñar mecanismos de control eficientes y permanentes,

- Mantener un estable cruce de información con las sucursales bancarias, las DMFP, las OCCM y cualquier otra entidad, organismo u órgano que se requiera para el mejor desempeño del trabajo,
- Informar con oportunidad al CAM y al PCC sobre conductas incorrectas de las UP y proveedores,
- Mantener actualizados los registros diarios de las operaciones.

Funcionamiento de la Tesorería en condiciones excepcionales.

El normal funcionamiento de las áreas de Tesorería puede verse afectado por la ocurrencia de fenómenos atmosféricos, cortes eléctricos, afectaciones en las estaciones de trabajo o servidores de bases de datos, etc. Ante la ocurrencia de estas situaciones y mientras no se eliminan, se deben prever medidas alternativas que reduzcan al mínimo las consecuencias de estos problemas y garanticen una operatoria de trabajo.

Entre las medidas a adoptar se encuentran:

1. Garantizar la tramitación en el día de las solicitudes de pago de salario y combustible que presenten las UP.
2. Emitir información periódica a las UP y a otros solicitantes sobre el Estado de la Disponibilidad de Cuota, elaborando un registro manual con el reporte de la disponibilidad por UP.
3. Proceder a realizar transferencias manuales cuando no se cuente con servicio eléctrico, y actualizar el control de la disponibilidad en el registro señalado en el punto anterior.
4. Mantener una comunicación directa con las autoridades en cada territorio para definir las prioridades a las que debemos responder con mayor inmediatez.
5. Proteger, cuando corresponda y con suficiente probidad, la documentación y los equipos de cómputo.

6. Informar de inmediato a la Tesorería Provincial cualquier incidencia extraordinaria que se produzca.

Con el objetivo de controlar y asegurar la entrega del Estado de Disponibilidad a cada UP y garantizar que certifiquen su conformidad con las operaciones en él reflejadas, se procede de la siguiente forma:

1. En el registro de entrada y salida de documentos adicionar una columna con la entrega del Estado de Disponibilidad (nombres, apellidos, firma y fecha) de lo contrario crear un registro para ello.
2. Este Estado se entregará al cliente diariamente.
3. Si la tesorería no puede satisfacer esta entrega diariamente por:
 - Problemas de sistema u otras causas que impidan continuar digitando las solicitudes: exportarán a formato Excel el último Estado de Disponibilidad de cada UP y lo continuarán llenando a medida que se vayan recibiendo y aceptando los TH.
 - Problemas de servidor roto: Elaborarán un modelo semejante en Excel y lo continuarán llenando a medida que se vayan recibiendo y aceptando los TH.
 - Ausencia de hojas, cintas o impresoras rotas: Informarán de inmediato a cada Subdirección Provincial implicada: Tesorería y Administración.
 - No contar con la información primaria al no poder encender las PC: Se solicitará a cada UP el último Estado de Disponibilidad entregado por la Tesorería para que sirva de base para la conformación de los registros manuales.
4. Se efectuará una conciliación de este estado, que no pase de una semana, con cada cliente y de haber errores se subsanarán para la próxima conciliación y así sucesivamente, teniendo en cuenta:
 - TH pendientes de pago, en tránsito, cheques caducados y transferencias no confirmadas por banco (Versat – Solicitudes de pagos por clientes).
 - Pagos automáticos: Electricidad – Agua – Teléfono y Gas.

- Reintegros a la Cuenta Única: Exigir TH -81.
 - Recepcionar si alguna transferencia no ha llegado al proveedor para efectuar reclamación a la sucursal bancaria correspondiente.
5. Efectuar Acta de Conformidad (modelo único) con las operaciones que aparezcan en el Estado de Disponibilidad al cierre de cada mes, reflejando siempre la cuota autorizada hasta el mes que se cierra, los pagos realizados y la disponibilidad con que cuenta para comenzar el próximo mes. Este documento estará firmado por cada responsable de la Tesorería, la persona que concilia de la UP, y cada Director de ambas partes (ONAT – UP)

DIAGRAMA DE PROCESOS EN LA TESORERIA MUNICIPAL

