

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTOS QUE AYUDE A MEJORAR LA EJECUCIÓN,
CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CER LTDA.”**

**TRABAJO DIRIGIDO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: Ricardo Suárez Zapata
SUPERVISOR: Lic. Teddy MacuryEamara
TUTOR: Ing. Franco Flores Hurtado

Las Piedras – Pando – Bolivia

2014

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico con todo cariño a mi familia y a mi adorado hijo Ricardinho Suárez Aramayo, por ser la fuente de mi inspiración y constancia para lograr con éxito la culminación de mis estudios y mi formación profesional.

A G R A D E C I M I E N T O

A DIOS

Por concederme la vida y la plenitud de mis facultades para poder optar por una carrera.....¡GRACIAS SEÑOR!

A LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO, UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

Por cobijarme en sus aulas y brindarme la oportunidad de seguir la carrera que ahora culmino.....¡GRACIAS!

A MIS DOCENTES

Por su dedicación y esmero que me brindaron a las personas que buscábamos el conocimiento y una profesión

A “LA CER LTDA.”

A sus ejecutivos y personal administrativo por su amplia y valiosa colaboración que me permitió realizar mi trabajo

A MIS PADRES

Por ser las personas que siempre me alentaron y me dieron las fuerzas suficientes para seguir adelante y luchar por ser alguien en la vida.

BIOGRAFÍA

- El autor del presente estudio, nació el 24 de noviembre del año 1988, en la Ciudad de Bella Vista, Beni.
- Cursó sus estudios primarios en la Unidad Educativa Carmelo López Cuellar y Secundario en el Colegio Carmelo Parada Martínez de Baures.
- Inicio estudios superiores, en la Carrera de Administración de Empresas, dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras, de la Universidad Amazónica de Pando, en la Unidad Académica las Piedras ingresando el año 2009, concluyendo en la gestión 2013.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo base para la elaboración de presupuesto que ayude a mejorar la estructura del sistema presupuestario de la CER LTDA.

Para su realización, se ha seguido los pasos que prescribe la guía y el reglamento para la elaboración de trabajo dirigido, en “LA CER LTDA”. Este Proyecto está dividido en III capítulos, en los cuales se describe el proceso completo de la investigación realizada.

En el capítulo I, se describe la investigación preliminar, que permitió la identificación y verificación de la situación problemática en la “LA CER” se justifica el estudio y se plantean los objetivos.

El capítulo II, está referido al marco teórico que facilita la orientación del trabajo. Fue el análisis del diagnóstico realizado lo que permitió plantear la propuesta la cual se encuentra en el capítulo III del documento.

La metodología utilizada y descrita en el capítulo I, facilitó la información con la que se demuestra el planteamiento del problema de investigación y se alcanzó los objetivos planteados en el estudio. Posteriormente el análisis de toda la información obtenida, indujo a sacar ciertas conclusiones y emitir algunas recomendaciones. Finalmente en el capítulo III, se desarrolla la propuesta del estudio.

El presente trabajo sin duda servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema, en la institución, objeto de la presente investigación.

INDICE

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Los procesos de planificación y de presupuesto.....	1
1.1.1. Planificación y presupuesto a nivel nacional.....	2
✓ Las normas básica del sistema nacional de planificación y presupuestación:.....	2
1.1.2. Planificación y presupuesto a nivel departamental.....	3
1.1.3. Planificación y presupuesto a nivel municipal.....	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. Identificación del Problema.....	6
1.2.2. Formulación del Problema.....	7
1.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION.....	8
1.4.1. Justificación.....	8
1.4.2. Ubicación Geográfica.....	9
1.4.3. Limitaciones de la Investigación.....	9
1.5. METODOLOGIA UTILIZADA.....	10

1.5.1. Método Histórico Lógico.....	10
1.5.2. Método de la Observación.....	10
1.5.3. TECNICAS.....	11
1.5.3.1. Revisión Documental.....	11
1.5.3.2. Observación directa.....	11
1.5.4. INSTRUMENTOS.....	11
1.5.4.1. Formulario de Registro.....	11
1.5.4.2. Registros de Observación.....	11
 CAPÍTULO II	
2. MARCO TEORICO.....	12
2.1. LA ADMINISTRACIÓN.....	12
2.1.1. La Administración Económica y Financiera.....	12
2.2. EL CONTROL.....	12
2.2.1. El proceso del Control.....	12
2.2.2. Sistemas de Control.....	12
2.2.3. Controles Financieros y Contables.....	13
2.2.4. Control de Venta.....	13
2.2.5. La Estadística como Dispositivo de Control.....	14
2.3. TEORÍA DE SISTEMAS.....	14
2.3.1. Parámetros de los Sistemas.....	14

2.4. PRESUPUESTOS.....	15
-------------------------------	-----------

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DEL TRABAJO.....	16
--------------------------------------	-----------

3.1. DIAGNOSTICO.....	16
------------------------------	-----------

3.1.1. Aspectos Generales.....	16
--------------------------------	----

3.1.2. Evolucion del Presupuesto.....	17
---------------------------------------	----

3.2. DESARROLLO.....	28
-----------------------------	-----------

3.2.1. Presentación.....	28
--------------------------	----

3.2.2. NORMATIVA Y CLASIFICACIONES DE GASTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN PRESUPUESTARIO.....	29
---	-----------

3.2.2.1. Normativas vinculadas con el proceso presupuestario.....	29
---	----

3.2.2.2. Clasificador por objeto del gasto (modelo del sector público).....	31
---	----

3.2.3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA.....	32
---	-----------

3.2.3.1. Distribución del costo por objetivo operativo.....	33
---	----

3.2.3.2. Justificación de subpartida.....	33
---	----

3.2.3.3. Clasificación del objeto de gasto.....	36
---	----

3.2.3.4. Aspectos a considerar al presupuestar bienes y servicios.....	37
--	----

3.2.3.5. Requerimiento de información referente a la presupuestación de bienes y servicios relacionado con algunas leyes o decretos emitidos por la AE.....	40
---	----

3.2.3.6. Información referida a programas de gobierno y proyecto de interés institucional.....	41
--	----

3.2.3.7. Aspectos a considerar producto a la aplicación de las Normas de Control Interno.....	41
3.2.4. TÉCNICAS DEL PRESUPUESTO POR DEPARTAMENTOS Y PROGRAMAS.....	42
3.2.5. CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO.....	48
✓ CLASIFICADOR DE INGRESOS.....	48
✓ CLASIFICADOR POR EL OBJETO DEL GASTO.....	49
✓ CLASIFICADOR DE INVERSIONES.....	61
3.2.6. PRESENTACIÓN DE LA SOLICITUD DE PRESUPUESTO.....	62
3.2.6.1. Solicitud de presupuesto.....	62
3.2.6.2. Directrices específicas y fechas de entrega de la solicitud de Presupuesto.....	63
3.2.7. PROCEDIMIENTOS.....	64
3.2.7.1. Procedimiento para la Elaboración del Presupuesto.....	64
3.2.7.2. Procedimiento para la Ejecución del Presupuesto.....	64
3.3. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.....	66
3.3.1. CONCLUSIONES.....	66
3.3.2. RECOMENDACIÓN.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68

INDICE DE CUADRO

CUADRO N° 1 PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS E INVERSIONES.....	18
CUADRO N° 2 PRESUPUESTO OPERATIVO DE INGRESOS.....	19
CUADRO N° 3 DETALLE DE GASTOS Y SUELDOS POR DEPARTAMENTOS.....	20
CUADRO N° 4 INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS.....	21
CUADRO N° 5 CENTRO DE COSTO Y RESPONSABLES.....	22
CUADRO N° 6 RELACIÓN PORCENTUAL DE INGRESOS Y GASTOS DE CINCO AÑOS.....	23
CUADRO N° 7 REPORTE DEL SISTEMA ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO PARTE DE LA PROPUESTA.....	24
CUADRO N° 8 REPORTE DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SEGÚN SISTEMA.....	27
CUADRO N° 9 DEMOSTRACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	44

1. ANTECEDENTES

Planificación administrativa y elaboración de presupuestos anuales, tanto en las empresas públicas como privadas es prioritario para conocer con exactitud las inversiones que realizan, para producir un determinado bien o servicio y determinar con precisión los resultados obtenidos en un periodo; de ahí la importancia de obtener información correcta y continua del desarrollo económico y financiero de una empresa, esa información se logra a través de una correcta planificación presupuestaria.

Una planificación presupuestaria no solo se aplica en las empresas industriales, se aplica en todas las empresas ya sean, comerciales y de servicios, adecuando lógicamente a la actividad de cada empresa.

Aspectos anteriores han contribuido a la reformulación de los principios básico del presupuesto y han enriquecido sus técnicas. La experiencia recogida en los ensayo realizados por los gobiernos a lo largo de los últimos treinta años, en lo que el mundo ha presenciado depresiones económicas, conflictos bélicos, movimiento de masas que buscan un mejor nivel de vida, la reconstrucción de zonas devastada, la incorporación de nuevas regiones a la explotación económica, y demás factores que han abogado por una más inteligente acción gubernamental dentro de la economía, se han incorporado en la teoría y práctica del presupuesto. Una de las contribuciones más sobresalientes que cabría mencionar sería la interdependencia del presupuesto y su uso múltiple.

1.1. Los Procesos de Planificación y de Presupuesto

Planificación es ahora el antecedente básico que informa la preparación y ejecución presupuestaria.

La idea central de la planificación es la de racionalidad. Planificar implica entonces, reducir el número de alternativas que se presentan a la acción de unas pocas, compatibles con los medio disponible.

1.1.1. Planificación y Presupuesto a Nivel Nacional

El presupuesto anual del Estado constituye un valioso instrumento para que la administración pública planifique sus programas de gasto, de conformidad con los planes y políticas que desea impulsar, atendiendo a las prioridades establecidas para cumplir no sólo las erogaciones que por mandato constitucional debe realizar, sino también para la atención de los gastos destinados a la inversión y al funcionamiento necesarios para mantener en operación el aparato estatal, así como las obligaciones destinadas al servicio de la deuda pública. Como es obvio, la programación del gasto requiere también de una estimación objetiva y realista de los ingresos que razonablemente pueden esperarse, en particular de los provenientes de la recaudación de impuestos, a fin de garantizar su ejecución oportuna.

La eficiencia de los servicios públicos, la seguridad ciudadana y social, la protección del medio ambiente y el efectivo ejercicio de la ciudadanía comprenden entre otros los objetivos comunes de la organización del Estado. Para el cumplimiento de tales premisas la Administración Pública tiene a su disposición la vía de la planificación legalmente establecida.

- ✓ **Las normas básica del sistema nacional de planificación y presupuestación:**
 - Institucionaliza el proceso de planificación nacional.
 - Define los principios para la compatibilidad de los planes, políticas y programas de los distintos niveles de operación del Estado y de estos con el Plan General de Desarrollo Económico y Social del estado.
 - Organiza la oferta estatal y establece, mediante la programación de mediano y largo plazo, los lineamientos del programa anual de inversiones.
 - Define el conjunto de procesos, normas y procedimientos por medio de los cuales el Estado, en sus distintos niveles (Municipal, Departamental y Nacional), y en interacción con la sociedad, racionaliza la toma de

decisiones para la asignación de los recursos públicos en función de lograr el desarrollo sostenible del país.

- Define las fases y procedimientos básicos del proceso de la planificación, que son:
 - La elaboración de planes (Nacionales, Departamentales y Municipales), que implica la definición de la visión de largo plazo y programación de mediano y largo plazo.
 - La concertación, que es el proceso participativo mediante el cual durante la elaboración del plan se definen los objetivos del desarrollo, se concilian los intereses de los distintos actores sociales y estatales y se definen acciones para hacer posible la ejecución del plan.
 - La ejecución, que es el desarrollo de las actividades para concretar el plan.
 - El seguimiento y la adaptación continúa del plan.

1.1.2. Planificación y Presupuesto a Nivel Departamental

Planificación y presupuesto en los diferentes departamentos varía de acuerdo a sus políticas de desarrollo teniendo en cuenta el techo presupuestario asignado por el estado plurinacional de Bolivia y alianza políticas gubernamentales.

Institucionaliza el proceso en el nivel departamental, definiendo competencias y responsabilidades de los distintos órganos de la administración departamental.

Define las características básicas del proceso de la planificación en el nivel departamental, las que se caracterizan por asumir un proceso concertado y participativo en el que se integran y articulan los actores, sectores, planes, programas y proyectos que participan en el desarrollo departamental, y que se desarrolla bajo la dirección y responsabilidad de la Gobernación del Departamento.

Define los roles de los actores públicos en el ámbito de la administración departamental, en el ámbito de la administración nacional y de las organizaciones de la sociedad civil que participan del proceso.

Define fuentes y usos de los recursos departamentales para la planificación y la concurrencia con el nivel Municipal.

Las definiciones inscritas en los documentos oficiales mencionados, han llenado un vacío normativo y regulatorio fundamental para el funcionamiento del proceso de Planificación, pero también han conseguido articular las definiciones de las Leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa con la práctica concreta de la operación de los sistemas de administración y control gubernamental, pues se consigue: Articular metodológicamente y en el proceso, la operación del Sistema de Planificación, el Sistema de Programación de Operaciones y la identificación de proyectos como parte de una unidad que permite estructurar un marco lógico para la operación de la gestión pública, donde se incorpora como un ingrediente importante la participación social en cada momento.

Sentar las bases para la operación del Sistema de Cofinanciamiento de las inversiones locales, departamentales y nacionales identificando los mecanismos que permitirán articular en la práctica el sistema de concurrencia de la inversión pública.

Equilibrar las asignaciones presupuestarias Municipales para la satisfacción de las demandas sociales y productivas en el marco de la normatividad vigente, dotándole al proceso de mayores perspectivas de sostenibilidad económica.

Asimismo, se han facilitado las acciones de control social que la ley asigna a representantes de la sociedad civil, ya que permite visualizar con mayor precisión la asignación del gasto público con relación a las demandas priorizadas y concertadas en el proceso de la Planificación Participativa, con la definición de que los miembros del Comité de Vigilancia, se expresen oficialmente sobre:

- ✓ La correspondencia entre el POA, el Presupuesto Municipal y el Plan de Desarrollo del Municipio.
- ✓ Las acciones emprendidas por el Gobierno Municipal para lograr la concurrencia de recursos que financien la ejecución del plan.
- ✓ La orientación de la asignación de los recursos públicos en el POA, en la perspectiva de garantizarla equidad en las inversiones.

1.1.3. Planificación y Presupuesto a Nivel Municipal

Institucionaliza el proceso de la Planificación Participativa Municipal como uno de los niveles en los que opera el Sistema Nacional de Planificación, y define la obligatoriedad de adoptar el procedimiento de la Planificación Participativa, para definir, gestionar, implementar y controlar las acciones públicas en el nivel Municipal.

Define los espacios concretos de la participación social diferenciada en el proceso de planificación Municipal y le otorga el estatus de reglamentación pública a la participación de la ciudadanía, en los procesos y procedimientos de orientación, gestión, control y seguimiento de las acciones públicas en el nivel Municipal.

Define y precisa los roles de los actores sociales, institucionales y de las instancias de concertación que operan y se han definido, para la implementación del proceso participativo en el nivel Municipal.

Define los principios y las líneas que deberán seguir las instancias públicas para financiar y cofinanciar programas, proyectos y acciones de desarrollo en el nivel Municipal.

Define los espacios y las competencias que deberán guiar el proceso de la articulación y concertación de la demanda social, generada, con la oferta pública, sistematizada y presentada a los Gobiernos Municipales por las Gobernaciones de los respectivos departamentos.

Asegura la compatibilización de los planes de desarrollo Municipal con los planes y programas departamentales y nacionales.

Define y otorga competencias a las instancias y actores públicos nacionales, departamentales y Municipales que participan en el proceso de la Planificación Participativa Municipal, respetando el principio de la subsidiariedad de las acciones públicas para el logro del desarrollo sostenible.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Identificación del Problema

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. es una empresa de servicios públicos dedicada a la generación, compra, distribución y comercialización de energía eléctrica. Requiere sobre todo un control de los costos en las que incurren, tales como: combustibles, lubricantes, mantenimientos de generadores, mano de obra, cargas sociales, ampliación y mantenimiento de la red de distribución, y otros costos incurridos.

La CER LTDA. Tropicza con serias dificultades debido a que no se cuenta con un instructivo para la elaboración de presupuesto, adecuado y confiable para la determinación y asignación de recursos a las partidas correspondientes, que le permitan un apropiado seguimiento y evaluación del presupuesto; que es fundamental para la toma de decisiones, como ser: el poder proyectar inversiones que mejore la calidad del servicio eléctrico en la CER LTDA., y contar con una información amplia, oportuna real y objetiva.

La carencia de una normativa específica para la elaboración presupuestaria en la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., ocasiona serios inconvenientes a los responsables de administración, planificación, seguimiento y control de las operaciones financieras de la institución, en sus diferentes reparticiones, situación que ocasiona incumplimiento a la normativa del ente regulador y financiadores externos.

La CER LTDA., realiza la programación presupuestaria en base a requerimientos de los diferentes departamentos, basado en información históricas a simple gastos, los mismos requieren de una actualización de precios del mercado local y nacional, sobre todo la consideración a la nueva normativa en cuanto procedimientos, porcentajes de gastos por rubros, porcentajes de inversiones tanto en la ampliación de red como en la inversiones de propiedad general.

Actualmente la CER presenta un presupuesto por rubros, por departamento y por secciones, determinando información histórica sin considerar los parámetros establecido por el ente regulador, al no contar con un instructivo para la formulación tanto del presupuesto como de la ejecución presupuestaria.

Todas sus actividades están dedicadas a la generación, compra y distribución de energía eléctrica, y tiene como temas críticos:el establecimiento de sus gastos, la proyección de sus ingresos y la programación de sus inversiones en base a su disponibilidad y flujo económico, ya que debe establecer los criterios, procedimiento en base a las particularidades de cada empresa que ayude a evitar gastos innecesarios y en tiempo inoportuno.

Por lo expuesto anteriormente y, debido a que la cooperativa no cuenta con un instrumento guía para la formulación del presupuesto anual, es importante aportar con un Instructivo para la elaboración del presupuesto, lo que permitirá mejorar la estructura del sistema presupuestario de la CER Ltda.

1.2.2. Formulación del Problema

La ausencia de un Instrumento Guía de planificación administrativa, para la elaboración presupuestaria en la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., ocasiona deficiencias al programar el manejo, ejecución, control y evaluación de los recursos financierosde la cooperativa.

1.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un Instructivo para la formulación del presupuesto que ayude a mejorar la ejecución, control y evaluación presupuestaria de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis del programa presupuestario evaluar las normativas aplicables y estimar los ingresos, egresos e inversiones a corto plazo, mediano y largo plazo.
- ✓ Establecer técnicas para la formulación, ejecución, control y evaluación presupuestaria.
- ✓ Elaborar el clasificador presupuestario y proponer procedimientos para normar y apoyar la gestión presupuestaria de la CER LTDA. de acuerdo a la nueva normativa por el ente regulador.
- ✓ Realizar y analizar las diferentes teorías y conceptos relativos al control y evaluación presupuestaria.

1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

1.4.1. Justificación

El presupuesto es un instrumento y una norma importante que sirve como un medio administrativo para la asignación adecuada de recursos económicos representado por los costos e ingresos necesarios en una organización. Del mismo modo, en él también se encuentra la debida utilización de los recursos disponibles, acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo.

Partiendo de esta situación, el presente trabajo dirigido propone el Diseño de un Instructivo para la elaboración de presupuestos de esta forma mejorar la estructura del sistema presupuestario, de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

El diseño de un instructivo consiste en una serie de procedimiento que se utilizaran para la formulación y ejecución presupuestaria, que se registran sobre las bases reales; haciendo uso adecuado y eficiente con los recursos con que cuenta la CER LTDA. para proyectarse a futuro y dar solución a la creciente demanda de suministro de energía eléctrica; derecho que debe gozar todo ciudadano boliviano establecido en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

La aplicación del presente trabajo se realizará en cada unidad de la cooperativa eléctrica Riberalta

1.4.2. Ubicación Geográfica

La cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., institución cooperativa de servicio sin fines de lucro, cuya Oficina Central se encuentra ubicada sobre la Av. Beni Mamore Esq. Sucre s/n y la Subestación El Palmar en la Av. Beni Mamore lado este de la ciudad de Riberalta, capital de la Provincia Vaca Diez en la primera sección del departamento del Beni.

1.4.3. Limitaciones de la Investigación

Toda investigación tiene limitaciones, fundamentalmente cuando se trata de predecir el comportamiento de fenómenos. En este caso en particular, se observan en perspectiva las siguientes limitaciones:

- ✓ Se evidencia falta de conocimiento por parte de los funcionarios encargados de la elaboración y ejecución del presupuesto de la institución sobre la adopción de la técnica creada en cuanto a los presupuestos por departamentos y programas, y acciones centralizadas así como sus consecuencias en otros instrumentos de planificación.

- ✓ La adopción de la nueva técnica de presupuesto por departamentos y programas, y acciones centralizadas no significa simplemente cambiar una normativa por otra, sino de observar y hacer seguimiento a una serie de procedimientos legales que permitan que la planificación de la institución cumpla con sus objetivos de una manera más eficiente.
- ✓ Para la presente investigación, se estudiará la unidad de presupuesto a partir del año 2008 a 2012 sobre la elaboración presupuestaria de manera general y elaborar la propuesta.
- ✓ La unidad de análisis estará constituida por los funcionarios con experiencia en el tema de planificación y presupuesto, en este caso fueron seleccionados en razón de su conocimiento según el tema, profesionales de diversos niveles de la administración financiera, responsables de aplicar la técnica presupuestaria.

1.5. METODOLOGIA UTILIZADA

1.5.1. Método Histórico Lógico

Este método permite hacer el seguimiento y conocer la evolución de los acontecimientos en forma cronológica en la situación a estudiar.

Mediante este método se revisó la documentación de referida al problema identificado el cual permitió establecer las falencias en la institución, específicamente en el departamento administrativo por la inexistencia de un instrumento administrativo de vital importancia e indispensable para desarrollar un adecuado y oportuno control en la ejecución presupuestaria y de las acciones correctivas a tomar en forma oportuna.

1.5.2. Método de la Observación

Mediante la observación objetiva se pudo identificar el problema a estudiar. Sus causas y efectos obteniendo la primera información. Mediante la observación se pudo detectar la carencia de un instructivo para elaboración de presupuesto por departamento y programas, específico para mejorar el Sistema Presupuestario de LA CER LTDA.

1.5.3. TÉCNICAS

1.5.3.1. Revisión Documental

La aplicación de esta técnica permitirá obtener información suficiente que a su vez proporcionará los conocimientos necesarios para elaborar la propuesta de trabajo.

1.5.3.2. Observación Directa

La cual se realizó a la evolución de años anteriores como ha venido mejorando a lo largo de los años las mejoras que se realizaron. Esto permite proponer la formulación presupuestaria por departamentos y programas.

1.5.4. INSTRUMENTOS

1.5.4.1. Formulario de Registro

Este instrumento permitió obtener información sobre, como ha venido evolucionando la elaboración de presupuesto en la CER LTDA., y elaborar una propuesta que pueda mejorar el proyecto presupuestario.

1.5.4.2. Registros de Observación

Este instrumento permitió de forma directa información sobre como es el proceso de elaboración ejecución y control del presupuesto, la misma permite presentar una propuesta de formulación presupuestaria por departamento y programas, y un clasificador presupuestario.

2. MARCO TEORICO

2.1. LA ADMINISTRACIÓN

Manera de integrar las organizaciones o parte de ellas. Proceso de planear organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinado objetivos de manera eficiente y eficaz. (Idalberto Chiavenato; 2006).

2.1.1.La Administración Económica y Financiera

"Es el conjunto coordinado de actos y trabajos realizados para conservar, aumentar y aplicar los bienes económicos. Por tanto, es la ordenación racional del esfuerzo humano para satisfacer sus necesidades. Su objetivo es la producción de un bien con "un máximo de renta y un mínimo de gasto".(Antonio y María Gomes; 1993).

2.2. EL CONTROL

"Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".(Agustín Reyes Ponce; 1998).

2.2.1.El Proceso del Control

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas que debe seguir todo control. (Agustín Reyes Ponce; 1998). Entre ellas se tienen las siguientes:

- ✓ Establecimiento de los medios de control.
- ✓ Operaciones de recolección y concentración de datos.
- ✓ Interpretación y valoración de los resultados.
- ✓ Utilización de los mismos resultados.

2.2.2. Sistemas de Control

Las operaciones de control son Técnicas especializadas que tienen mucha relación con las técnicas de planeación en una unidad económica. Mencionamos algunos de los sistemas de control más usuales en una empresa:

- * Controles Financieros y Contables
- * Controles de Ventas
- * Controles de Producción
- * Control de calidad

2.2.3. Controles Financieros y Contables

Este tipo de controles es uno de los más antiguos utilizado en las empresas. Y por su importancia, sirven como medios de control para otras áreas y secciones de la misma. (Agustín Reyes Ponce; 1998).

Entre ellos citamos los siguientes:

- * Los Estados Financieros
- * Sistema de Contabilidad de Costos
- * Auditoría Interna y Externa
- * Control de Depreciaciones
- * Control de Efectivo en Caja
- * Control de Ventas
- * Control de Recuperación de Inversiones
- * Control de Costos y Utilidades en la Empresa
- * Control de Acciones y Obligaciones en General.

2.2.4. Control de Venta

Dentro de los controles principales que se implantan en las empresas, se hallan los controles de ventas. Dependiendo de la actividad productiva y su comercialización se

pueden adoptar sistemas de control. (Agustín Reyes Ponce; 1998). Entre ellos mencionamos algunos:

- * Por volumen total de ventas
- * Por tipo de artículos vendidos
- * Por volumen de ventas estacionales
- * Por precio de los artículos vendidos
- * Por clientes
- * Por territorio
- * Por vendedores
- * Por unidades producidas

2.2.5. La Estadística como Dispositivo de Control

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de una operación, y la presentación clara de ésta información, tanto si es de naturaleza histórica, como proyectiva, son importantes para el control.

2.3. TEORÍA DE SISTEMAS

"Sistema es un conjunto o unidad integrada de partes o actividades coordinadas entre sí, que forman unidades coherentes y complejas, y que en su conjunto muestran límites que lo sitúan dentro de un conjunto superior: el ambiente". El sistema se forma de subsistemas, y a la vez forma parte de un supra-sistema.(Agustín Reyes Ponce; 1998).

2.3.1. Parámetros de los Sistemas

Todo sistema se caracteriza por tener determinados parámetros. Estos son constantes arbitrarias que se caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico. Los parámetros de los sistemas son:

- * Entrada o Insumo ("input")
- * Proceso o transformación ("throughput")
- * Salida o resultado o producto ("output")
- * Retroalimentación o retroinformación ("feedback")
- * Ambiente ("environment). (Idalberto Chiavenato;2006).

2.4. PRESUPUESTOS

Es un conjunto de planificación económica financiera de corto plazo en el que se expresan objetivos y metas, que son traducidos en programas operativos anuales (POA) destinada a prestar bienes y servicios públicos o privados mediante la combinación adecuada y específica de recursos.(Welsch, Glenn A. y Cols.; 2005).

El presupuestos es una herramienta básica para los entes públicos y privadas, pues es a través de él que anualmente se define, expresa, aprueba, ejecuta, controla y evalúa la responsabilidad que se les asigna en materia de producción de bienes y/o prestación de servicios, así como en la administración de los recursos reales y financieros que se requieren para el logro de dichos objetivos.(Enrique Romero Romero; 2007).

3. PROPUESTA DEL TRABAJO

3.1. DIAGNOSTICO

3.1.1. Aspectos Generales

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., fue constituida el 16 de agosto de 1965 y reconocida su personería jurídica por el Consejo Nacional de Cooperativas mediante Resolución N° 00678 del 14 de septiembre de 1967; inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas bajo la partida N° 649.

La Cooperativa es una institución de derecho cooperativo, privado, de interés social y utilidad pública, sin fines de lucros, con un plazo de duración indefinido dedicada a la comercialización y distribución de energía eléctrica, en la ciudad de Riberalta y sus alrededores, actividad normada por la Ley de Electricidad, los reglamentos y disposiciones regulatorias dictados por la Autoridad de Fiscalización y Control de Electricidad.

La Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. Tiene como misión proveer energía eléctrica destinada al consumo de sus asociados y otros consumidores en toda el área de operaciones a cuyo efecto; podrá, generarla, comprarla y suministrarla de acuerdo a las normas de la Ley de Electricidad, sus reglamentos y disposiciones regulatorias, logrando precios competitivos coadyuvando al crecimiento empresarial de la región y satisfacción de sus consumidores.

Con una visión de crecer hacia toda la región amazónica, con energía estable, permanente y económica; convertirse en líder en toda la zona norte del país, para buscar un desarrollo integral de todas las familias de la ciudad y el campo de la provincia vaca diez y la amazonia boliviana.

Tiene el objetivo de proporcionar a sus asociados, una energía de alta calidad, con tarifas competitivas a nivel nacional y que contribuyan al desarrollo armónico de la población en su conjunto.

Actualmente la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda. Cuenta con más de 18 mil socios inscritos, su patrimonio asciende a 44.5 millones de Bolivianos y su red cubre el 95% de la demanda urbana-rural y es una de las empresas más grandes e importante de la ciudad de Riberalta.

3.1.2. Evolucion del Presupuesto

La unidad de presupuesto anteriormente no contaba con un sistema presupuestario y menos con un instructivo que le estableciera los lineamientos específicos según las normativas para la elaboración, ejecución, evaluación y control del presupuesto.

La evolución del presupuesto se toma muestra de 5 años a través de la cual se demuestra que era consecuente y tradicional realizarlo de la misma manera la cual no se cumplía con lo planificado.

Hoy en día la unidad de presupuesto ha logrado incorporar el sistema presupuestario que nos permite introducir el presupuesto que se realiza en paquetes de Excel, al sistema para el seguimiento a la ejecución, control y evaluación del mismo, la cual permite la relación con los comprobantes contables por centros de costos y nos da un reporte exacto y oportuno para la toma de decisiones. La cual se demuestra en los cuadros 7 y 8.

La elaboración del presupuesto se realizaba según los 6 primeros cuadros que se muestran a continuación:

CUADRO N° 1. PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS E INVERSIONES

Con el primer cuadro demuestra cómo se presupuestaba los gastos de forma general por centro de costo anterior mente desde 2008 a 2012

PRESUPUESTO OPERATIVO MODELO DE 2008 a 2012
(Expresado en Bolivianos)

JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sueldos	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	390,457.57
Instalación en locales de clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Útiles y gastos de oficina	3,522.46	395.85	1,740.00	0.00	2,380.23	38.19	1,888.77	475.80	2,084.52	175.22	1,161.02	765.60	14,627.66
Gastos varios	5,730.95	1,346.15	1,346.15	1,346.15	5,730.95	1,346.15	1,346.15	1,346.15	1,781.15	5,295.95	1,346.15	1,346.15	29,308.21
Combustible	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	52,518.21
Mtto. De Edif. Estruct. Y mejoras	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	0.00
Mntto. Equipos y Mobiliarios de Oficina	435.00	0.00	435.00	0.00	435.00	0.00	435.00	0.00	435.00	0.00	435.00	0.00	2,610.00
Sub Total	47,038.06	39,091.65	40,870.80	38,695.80	45,895.83	38,733.99	41,019.57	39,171.60	41,650.32	42,820.82	40,291.81	39,461.40	489,521.65
Control de Calidad													
Sueldos y Salarios	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	18,093.47	217,121.66
Útiles y gastos de oficina	741.54	0.00	0.00	392.37	0.00	19.68	548.10	3.29	0.00	392.37	0.00	0.00	2,097.35
Gastos varios	130.59	0.00	68.54	0.00	68.54	0.00	68.54	51.61	68.54	0.00	68.54	0.00	524.89
Herramientas	414.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	414.24
Sub Total	19,379.84	18,093.47	18,162.01	18,485.84	18,162.01	18,113.15	18,710.11	18,148.37	18,162.01	18,485.84	18,162.01	18,093.47	220,158.14
Emergencia													
Útiles y gastos de oficina	504.61	4.71	9.40	4.71	42.38	14.62	22.45	4.71	9.40	42.38	4.71	47.08	711.16
Gastos varios	1,525.30	171.39	648.15	301.89	504.17	315.38	1,196.53	330.08	622.05	475.89	330.17	341.48	6,762.46
Sub Total	3,389.72	176.10	657.55	306.60	546.54	330.00	2,484.83	334.78	631.45	518.27	334.87	388.55	10,099.27
CONSTRUCCIÓN DE LINEAS AÉREAS													
Sueldos	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	48,200.06	578,400.68
Útiles y gastos de oficina	758.01	19.55	19.55	57.20	161.53	19.55	85.34	57.20	86.19	94.90	57.20	94.90	1,511.10
Gastos Varios	3,882.85	437.64	473.74	1,800.73	501.94	502.37	3,457.24	770.33	566.67	1,643.79	2,292.72	1,643.79	17,973.82
Herramientas	18,223.93	0.00	0.00	0.00	273.44	112.91	28,749.25	0.00	188.55	0.00	1,294.35	0.00	48,842.43
Sub Total	71,064.85	48,657.26	48,693.35	50,057.99	49,136.97	48,834.89	80,491.88	49,027.58	49,041.46	49,938.74	51,844.32	49,938.74	646,728.03
MANTENIMIENTO DE LINEAS AEREAS													
Sueldos	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	103,038.87	1,236,466.43
Útiles y gastos de oficina	626.23	4.70	4.70	49.76	12.96	4.70	68.03	40.37	4.70	60.03	40.37	4.70	921.24
Gastos Varios	3,745.02	197.49	504.17	1,621.78	534.62	171.39	2,123.58	1,438.46	633.20	203.93	1,945.23	555.06	13,673.93
Combustible	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Herramientas	38,036.81	0.00	0.00	9,048.00	789.77	28.71	19,480.23	532.44	144.42	1,363.53	220.11	0.00	69,644.02
Mantenimiento de Edificio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MANTENIMIENTO DE LINEAS AÉREAS	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	69,520.57	834,246.82
Sub Total	215,402.49	173,196.63	173,503.30	183,713.99	174,331.78	173,199.24	194,666.29	175,005.70	173,776.76	174,621.93	175,200.15	173,554.20	2,160,172.44
TOTAL DISTRIBUCIÓN	356,274.96	279,215.10	281,887.02	291,260.21	288,073.13	279,211.27	337,372.68	281,688.04	283,262.00	286,365.60	285,833.17	281,436.36	3,526,679.53

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Gestión/2008

CUADRO N° 2. PRESUPUESTO OPERATIVO DE INGRESOS

En este segundo cuadro se demuestra el presupuesto operativo proyectado en función a la demanda y costo por compra de energía.

PRESUPUESTO OPERATIVO MODELO 2008 A 2012 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA - CONSOLIDADO

PROYECCIÓN EN KW

DETALLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
RESIDENCIAL	1,025,280	1,029,120	1,033,920	1,036,800	1,042,560	1,046,400	1,050,240	1,054,080	1,060,800	1,064,640	1,069,440	1,073,280	12,586,560
COMERCIAL	445,560	448,850	451,200	455,900	458,250	460,600	465,300	467,650	470,000	474,700	477,050	479,400	5,554,460
INDUSTRIAL	235,891	269,369	341,298	368,369	365,571	351,570	385,751	350,601	295,177	307,207	293,031	278,856	3,842,693
ALUMBRADO P.	172,000	173,000	174,000	175,000	176,000	177,000	178,000	179,000	180,000	181,000	182,000	184,000	2,131,000
TOTALES	1,880,806	1,922,414	2,002,493	2,038,144	2,044,456	2,037,645	2,081,366	2,053,406	2,008,052	2,029,622	2,023,596	2,017,611	24,139,613

GENERACIÓN POR TIPO

POR TIPO DE GENERACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
G A DIESEL (85% SECCO)	1,598,685	1,634,052	1,702,119	1,732,423	1,737,788	1,731,999	1,769,161	1,745,395	1,706,844	1,725,179	1,720,057	1,714,969	20,518,671
G. A BIOMASA (15%)	282,121	288,362	300,374	305,722	306,668	305,647	312,205	308,011	301,208	304,443	303,539	302,642	3,620,942
TOTAL KW	1,880,806	1,922,414	2,002,493	2,038,144	2,044,456	2,037,645	2,081,366	2,053,406	2,008,052	2,029,622	2,023,596	2,017,611	24,139,613

COSTO POR COMPRA A SECCO Y COMPRA DE CÁSCARA

POR TIPO DE GENERACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
COSTO SECCO	393,334	402,036	418,783	426,238	427,558	426,134	435,277	429,430	419,945	424,456	423,196	421,944	5,048,331.67
COMRPA DE CÁSCARA	41,688	42,610	44,385	45,176	45,316	45,165	46,134	45,514	44,509	44,987	44,853	44,720	535,056.01
TOTAL KW	435,022	444,646	463,168	471,414	472,874	471,299	481,411	474,944	464,454	469,443	468,049	466,665	5,583,387.68

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Gestión/2009

CUADRO N° 3. DETALLE DE GASTOS Y SUELDOS POR DEPARTAMENTOS

El cuadro tercero demuestra los gastos de sueldos por departamento y otros gastos por ítem.

DETALLE DE GASTOS POR SUELDOS POR ÍTEM MODELO DE 2008 A 2012

	GENERACION	DISTRIBUCIÓN	ADMINISTRACION	COMERCIALIZACIÓN	TOTAL	%
SUELDOS Y SALARIOS	1,945,356.48	1,198,027.40	1,686,423.14	1,577,247.05	6,407,054.07	26.77
GASTOS ADMINISTRATIVOS GRALES.	64,290.07	36,732.27	510,543.17	70,000.00	681,565.51	2.85
GASTOS DE FACTURACIÓN				139,861.24	139,861.24	0.58
COMPRA DE ELECTRICIDAD	5,590,910.00				5,590,910.00	23.36
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	7,709,339.96				7,709,339.96	32.21
GASTOS VARIOS	128,310.83	239,532.77	544,364.42	249,861.90	1,162,069.92	4.85
MANTENIMIENTO	117,641.52	687,131.07	125,063.82		929,836.41	3.88
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES			904,610.68		904,610.68	3.78
DONACIONES MULTAS Y SANCIONES			1,747.56		1,747.56	0.01
RECREACIÓN CULTURA Y DEPORTE			50,000.00		50,000.00	0.21
INTERESES SOBRE DEUDA A LARGO PLAZO			353,718.38		353,718.38	1.48
EGRESOS EXTRAORDINARIOS			6,171.87		6,171.87	0.03
TOTALES	15,555,848.86	2,161,423.51	4,182,643.04	2,036,970.19	23,936,885.60	100.0 0

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Gestión/2010

CUADRO N° 4. INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS

El cuarto cuadro demuestra los gastos en detalles para cada centro de costo de cada mes.

INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTRO MODELO MENSUAL

CODIGO	DESCRIP	UNID	CANT	COSTO TOTAL	P/U
A0046	ABRAZADERA	PZA	1.0	41.74	41.74
A0094	ABRAZADERA MEDIA LUNA 3/4"	PZA	233.0	1,401.08	6.01
A0124	ACEITE # 15 / 140 CORONA	L	16.0	272.60	17.04
A0123	ACEITE # 250 P.CORONA	L	4.0	84.56	21.14
A0179	ACEITE 15/40 P/MOTOR A GASOLINA	L	46.0	1,011.98	22.00
A0182	ACEITE SHELL DIELECTRICO P/TRANSFOR	L	205.0	27,124.93	132.32
A0181	ACEITE TEXACO 15W40	L	535.0	11,669.52	21.81
A0100	ADAPTADOR SOKET OJO	PZA	292.0	17,117.14	58.62
A0032	AISLADOR CARRE DE 3	PZA	990.0	7,746.96	7.83
A0065	AISLADOR DE PASO 6.6	PZA	92.0	11,193.69	121.67
A0033	AISLADOR DE PASO DE 27 KV	PZA	545.0	56,768.46	104.16
A0072	AISLADOR DE RIENDA 3 1/2"	PZA	274.0	5,531.69	20.19
A0073	AISLADOR DE RIENDA 4 1/2"	PZA	619.0	18,745.13	30.28
A0012	AISLADOR DE TENSION 5 USADO	PZA	178.0	14,162.37	79.56
A0101	AISLADOR RODILLO PARA BASTON	PZA	34.0	209.36	6.16
A0010	AISLADOR TIPO HI-TOP	PZA	854.0	38,039.16	44.54
A0011	AISLADOR TIPO HI-TOP USADO	PZA	276.0	9,784.97	35.45
A0230	ALAMBRE ALUMINIO DUPLEX # 10	M	575.0	1,508.82	2.62
A0207	ALAMBRE DE ALUMINIO DESNUDO # 4	PZA	2,628.0	9,631.52	3.66
A0205	ALAMBRE DE COBRE AISLADO # 8 NEGRO	M	1,170.0	7,961.91	6.81
A0260	ALARMA/AGUA # 1002-04890	PZA	1.0	366.87	366.87
A0140	ALICATE DE PRESION 9 1/2"	PZA	1.0	88.40	88.40
A0120	ALICATE PELA CABLE	PZA	3.0	222.60	74.20
A0110	ALICATE PICO DE LORO	PZA	3.0	202.72	67.57

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Gestión/2010

CUADRO N° 5. CENTRO DE COSTO Y RESPONSABLES

El quinto cuadro demuestra los centros de costo codificado por responsables anterior mente desde 2008 a 2012

LISTADO DE CENTROS DE COSTO CER LTDA

COD CENTRO	NOMBRE CENTRO	RESPONSABLE	GRUPO DE CENTRO
CA0000	CONSEJO DE ADMINISTRACION	CARLOS	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
CV0000	CONSEJO VIGILANCIA	JUAN	CONSEJO DE VIGILANCIA
CVA000	AUDITORIA INTERNA	ROLANDO	CONSEJO DE VIGILANCIA
GG0000	GERENCIA GENERAL	EDWIN.	JEF. GERENCIA GENERAL
GGH000	RECURSOS HUMANOS	SILVIO	JEF. GERENCIA GENERAL
JA0000	JEFATURA ADM. Y FINANCIERA	SELMAN	JET. ADMINISTRATIVA
JAEF00	ENCARGADO FINANZA Y CONTABILIDAD	FELIX	JET. ADMINISTRATIVA
JAEP00	PRESUPUESTO	LEOPOLDO	JET. ADMINISTRATIVA
JAEF00	ACTIVOS FIJO	MELVY	JET. ADMINISTRATIVA
JAEQ00	ADQUISICIONES	INGRID	JET. ADMINISTRATIVA
JAEA00	ALMACENES	GERMAN	JET. ADMINISTRATIVA
GTJG00	JEFATURA GENERACION	SERGIO	JEF. DE GENERACIÓN
GTJGB0	BIOMASA	SERGIO	JEF. DE GENERACIÓN
GTJGD0	DIESEL	SERGIO	JEF. DE GENERACIÓN
GTJGS0	SUBESTACION	SERGIO	JEF. DE GENERACIÓN
GTJD00	JEFATURA DISTRIBUCION	VALERIANO	JEF. DISTRIBUCIÓN
GTJDM0	CUADRILLA MANTENIMIENTO	FAUSTO	JEF. DISTRIBUCIÓN
GTJDC0	CUADRILLA CONTRUCCION	ELIGIO	JEF. DISTRIBUCIÓN
JC0000	JEFATURA COMERCIAL	JULIO A.	JEF. COMERCIALIZACIÓN
JCA000	ODECO Y ATENCION AL CLIENTE	FREDDY	JEF. COMERCIALIZACIÓN
JCP000	PERDIDA Y LABORATORIO	NICOLAS	JEF. COMERCIALIZACIÓN
JCI000	INSTALACIONES Y CORTE	OSCAR	JEF. COMERCIALIZACIÓN
JT0000	JEFATURA TECNOLOGIA	JULIO	J. TECNOLOGÍA

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Gestión/2011

CUADRO N° 6. RELACIÓN PORCENTUAL DE INGRESOS Y GASTOS DE CINCO AÑOS

El sexto cuadro es la demostración porcentual para la estimación y elaboración presupuestaria de ingresos, gastos e inversiones.
Para la estimación en siguiente gestión.

RELACION PORCENTUAL DE INGRESOS Y GASTOS Gestión 2008 a 2012 Expresado en Bolivianos

INGRESOS	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		PROM.	AÑO 2012	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%		MONTO	%
INGRESOS POR VENTAS	21,280,282.22	89.42	24,383,674.40	86.70	26,818,380.11	97.05	20,454,468.74	97.24	92.60	27,169,461.00	96.06
OTROS INGRESOS	2,111,084.63	8.87	2,531,080.24	9.00	276,186.51	1.00	228,746.49	1.09	4.99	209,367.60	1.00
OTROS ING. NO AFECTOS A LA CONC.	406,547.95	1.71	701,195.59	2.49	538,922.06	1.95	352,699.84	1.68	1.96	339,905.00	1.62
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0.00	0.00	507,182.69	1.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.45	0.00	0.00
	23,797,914.80	100.00	28,123,132.92	100.00	27,633,488.68	100.00	21,035,915.07	100.00	100.00	27,718,733.60	98.67
GASTOS											
COMPRA DE ELECTRICIDAD	4,551,368.29	20.69	5,008,933.46	19.11	5,374,599.07	18.13	3,178,719.50	19.70	19.41	5,379,902.90	19.41
COSTOS DE GENERACION	7,002,731.23	31.83	9,196,243.21	35.08	11,044,262.25	37.27	5,907,773.33	36.62	35.20	9,756,912.05	35.20
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	3,113,072.18	14.15	3,005,181.71	11.46	3,476,768.22	11.73	1,091,891.93	6.77	11.03	3,057,052.62	11.03
COSTOS DE ADMINISTRACION	2,741,733.14	12.46	2,980,139.23	11.37	3,101,256.69	10.46	2,064,115.54	12.79	11.77	3,263,215.20	11.77
GASTOS DE COMERCIALIZACION	1,317,962.57	5.99	1,739,657.29	6.64	1,961,879.73	6.62	1,258,230.47	7.80	6.76	1,874,222.87	6.76
OTROS GASTOS DE OPERACIÓN	2,716,112.10	12.35	3,128,583.61	11.94	3,761,774.85	12.69	2,333,230.55	14.46	12.86	3,564,413.89	12.86
OTROS GASTOS Y CARGOS NO AF. A LA C	509,816.29	2.32	941,079.81	3.59	667,094.49	2.25	249,249.76	1.54	2.43	672,423.26	2.43
AJUSTE POR INFLACION Y TEN. DE BIENES	37,942.36	0.17	208,684.78	0.80	243,269.74	0.82	26,462.02	0.16	0.49	135,368.25	0.49
EGRESOS EXTRAORDINARIOS	6,681.34	0.03	4,179.46	0.02	5,812.77	0.02	24,805.25	0.15	0.05	15,222.56	0.05
TOTALES	21,997,419.50	100.00	26,212,682.56	100.00	29,636,717.81	100.00	16,134,478.35	100.00	100.00	27,718,733.60	100.00
			BASE		PROYECTADO		DIFERENCIA		PERSONAL TRASLADADO		
	GENERACIÓN		5,136,814.95		4,486,576.32		650,238.63		469362	180,876.49	
	DISTRIBUCION		3,057,052.62		2,583,436.59		473,616.03			473,616.03	
	ADMINISTRACIÓN		7,650,643.17		8,121,605.07		-470,961.90		-469362	-1,599.76	
	COMERCIALIZACIÓN		1,874,222.87		1,871,232.36		2,990.51			2,990.51	

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Gestión/2012

CUADRO N° 7. REPORTE DEL SISTEMA ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO PARTE DE LA PROPUESTA

El séptimo cuadro demuestra la nueva estructura anual de ingresos, egreso e inversiones, reporte del sistema presupuestario.

REPORTE DEL SISTEMA POR CENTRO DE COSTO ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO 2014

Empresa : COOPERATIVA ELECTRICA RIBERALTA LTDA
Gestión :
Contable : 2014

Fecha : 20/05/2014
Hora : 09:54:51

PRESUPUESTO (Expresado en Bolivianos)

CODIGO PARTIDA	DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL PRESUPUESTO
11001	Energía Residencial	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	1,674,834.97	20,098,019.64
11002	Energía General (Comercial)	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	949,805.55	11,397,666.60
11003	Energía Industrial	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	717,358.65	8,608,303.80
11004	Energía Alumbrado Público	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	413,036.81	4,956,441.72
12001	INGRESOS POR CONEXIONES Y RECONEXIONES	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	205,975.99	2,471,711.88
12002	INGRESOS VARIOS DE OPERACIONES	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	109,102.21	1,309,226.52
13001	COMISION ALUMBRADO PUBLICO	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	9,235.21	110,822.52
13002	COMISION ASEO URBANO	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	5,115.23	61,382.76
13004	RECUPERACION DE MATERIALES	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	522.07	6,264.84
13005	VENTAS DE OTROS MATERIALES	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	102.23	1,226.76
13006	INTERESES FINANCIEROS	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	25.26	303.12
13009	DIFERENCIAS DE CAMBIOS	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00
13010	AJUSTE GESTIONES ANTERIORES	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00
		1774834.98	1874834.87	1784834.89	1875835.98	1784456.28	1789254.25	1765849.98	1798254.99	1759864.99	1677858.99	1849856.65	1898524.96	49,021,372.16
ADMD01	AUDITORIA INTERNA													
24014	GASTOS VARIOS	276.66	14.79	32.19	51.33	14.79	22.62	51.33	14.79	14.79	51.33	14.00	14.79	573.41
24015	HONORARIOS PROFESIONALES	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
24026	UTILES Y GASTOS DE OFICINA	1,011.81	1,418.97	132.24	722.10	141.81	160.08	1,998.39	17.40	132.24	742.98	201.84	1.00	6,680.86
27002	MTTO. DE MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	1.00	435.00	435.00	1.00	435.00	435.00	4,352.00
27004	MTTO. EDIFICIOS, ESTRUCTURAS Y MEJORAS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	12.00
29004	PASAJES Y VIATICOS	1.00	4,600.00	1.00	1.00	4,600.00	1.00	1.00	4,600.00	1.00	1.00	1.00	1.00	13,809.00

24014	GASTOS VARIOS	1,525.30	171.39	648.15	301.89	504.17	315.38	1,196.53	330.08	622.05	475.89	330.17	341.48	6,762.48
24026	UTILES Y GASTOS DE OFICINA	504.61	4.71	9.40	4.71	42.38	14.62	22.45	4.71	9.40	42.38	4.71	47.08	711.16
28001	HERRAMIENTAS	1,359.81	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1,265.85	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2,635.66
32003	DIS03-EQUIPAMIENTO EMERGENCIAS	1.00	1.00	8,474.00	3,985.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	12,469.50
		3,391.72	179.10	9,133.55	4,294.10	549.55	333.00	2,486.83	337.79	634.45	521.27	337.88	391.56	22,590.80
DIS004	JEFATURA DE DISTRIBUCION													
22001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	4,376.52	52,518.24
24014	GASTOS VARIOS	13,007.37	722.97	722.97	2,697.87	1,157.97	2,697.87	722.97	2,697.87	1,157.97	2,697.87	722.97	722.97	29,729.64
24026	UTILES Y GASTOS DE OFICINA	3,522.46	395.85	1,740.00	1.00	2,380.23	38.19	1,888.77	475.80	2,084.52	175.22	1,161.02	765.60	14,628.66
27002	MTTO. DE MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	435.00	1.00	435.00	1.00	435.00	1.00	435.00	1.00	435.00	1.00	435.00	1.00	2,616.00
27004	MTTO. EDIFICIOS, ESTRUCTURAS Y MEJORAS	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	5,220.00
27006	MTTO. EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	12.00
28001	HERRAMIENTAS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	12.00
29007	SUELDOS Y SALARIOS	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	32,538.13	390,457.56
32001	DIS01-EQUIPAMIENTO OF. JEFATURA DISTRIBUCION	600.00	1.00	6,900.00	600.00	600.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8,708.00
		54,916.48	38,472.47	47,149.62	40,651.52	41,924.85	40,089.71	40,399.39	40,527.32	41,030.14	40,226.74	39,671.64	38,842.22	503,902.10
GEN002	JEFATURA DE GENERACION													
24004	COMPRA ENERGIA SECCO	666,678.04	680,011.60	700,412.02	742,436.86	794,698.64	842,380.36	892,923.35	946,498.68	1,013,029.41	1,073,811.19	1,114,467.61	1,172,601.87	10,639,949.63
24014	GASTOS VARIOS	607.97	85.60	607.97	1.00	607.97	26.10	607.97	13.51	607.97	1.00	607.97	607.97	4,383.00
24026	UTILES Y GASTOS DE OFICINA	1,233.76	696.00	248.57	9.01	104.40	218.97	922.64	1.00	113.41	1.00	156.60	1.00	3,706.36
29007	SUELDOS Y SALARIOS	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	11,511.13	138,133.56
		680,030.90	692,304.33	712,779.69	753,958.00	806,922.14	854,136.56	905,965.09	958,024.32	1,014,250.12	1,084,314.32	1,122,721.31	1,183,720.27	10,786,172.55

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Sistema Presupuestario Gestión/2014

CUADRO N° 8. REPORTE DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SEGÚN SISTEMA

El siguiente cuadro se puede evidenciar el seguimiento, ejecución y control presupuestario por periodo (de un mes)

REPORTE DEL SISTEMA POR CENTRO DE COSTO EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA MENSUAL

Empresa COOPERATIVA ELECTRICA RIBERALTA LTDA
Gestión
Contable 2014

Fecha: 20/05/2014
Hora : 09:56:11

EJECUCION PRESUPUESTARIA De fecha :01/01/2014 Al 31/01/2014 (Expresado en Bolivianos)

CODIGO PARTIDA	DESCRIPCION	Total Presupuestado	EJECUTADO EN PERIODO	%	DISPONIBLE	%
11001	Energía Residencial	1,282,278.12	1,262,278.12	98.44	20,000.00	1.56
11002	Energía General (Comercial)	1,880,293.52	1,800,293.50	95.75	80,000.02	4.25
11003	Energía Industrial	719,584.42	705,184.42	98.00	14,400.00	2.00
11004	Energía Alumbrado Público	380,364.30	350,316.30	92.10	30,048.00	7.90
12001	INGRESOS POR CONEXIONES Y RECONEXIONES	56,481.51	50,181.51	88.85	6,300.00	11.15
12002	INGRESOS VARIOS DE OPERACIONES	11,371.86	1,371.86	12.06	10,000.00	87.94
13001	COMISION ALUMBRADO PUBLICO	4,275.79	275.79	6.45	4,000.00	93.55
13002	COMISION ASEO URBANO	4,852.79	482.79	9.95	4,370.00	90.05
13004	RECUPERACION DE MATERIALES	1,889.78	189.78	10.04	1,700.00	89.96
		4,341,392.09	4,170,574.07		170,818.02	
ADMG01	GERENCIA GENERAL					
24005	CORREOS	1,682.74	682.74	40.57	1,000.00	59.43
24026	UTILES Y GASTOS DE OFICINA	1,211.69	211.69	17.47	1,000.00	82.53
29007	SUELDOS Y SALARIOS	10,992.54	10,092.54	91.81	900.00	8.19
		13,886.97	10,986.97		2,900.00	
COM004	JEFATURA COMERCIAL					
24014	GASTOS VARIOS	7,900.75	4,900.75	62.03	3,000.00	37.97
24026	UTILES Y GASTOS DE OFICINA	678.57	786.57	115.92	-108.00	-15.92
29007	SUELDOS Y SALARIOS	18,342.85	11,844.85	64.57	6,498.00	35.43
33001	COM01-EQUIPAMIENTO OF. JEFATURA COMERCIALIZACION	3,068.88	2,068.88	67.41	1,000.00	32.59
		42,250.75	30,760.75		11,490.00	
DIS004	JEFATURA DE DISTRIBUCION					
22001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,362.34	1,362.34	57.67	1,000.00	42.33
24014	GASTOS VARIOS	1,197.23	11,097.23	926.91	-9,900.00	-826.91
29007	SUELDOS Y SALARIOS	18,629.61	28,629.61	153.68	-10,000.00	-53.68
32001	DIS01-EQUIPAMIENTO OF. JEFATURA DISTRIBUCION	475.18	725.18	152.61	-250.00	-52.61
		23,651.30	42,678.30		-19,027.00	
GEN002	JEFATURA DE GENERACION					
24004	COMPRA ENERGIA SECCO	939,949.63	694,081.87	73.84	245,867.76	26.16
24014	GASTOS VARIOS	983.00	418.05	42.53	564.95	57.47
29007	SUELDOS Y SALARIOS	38,133.56	24,571.00	64.43	13,562.56	35.57
		979,442.55	719,095.92		260,346.63	

Fuente: Unidad de presupuesto CER LTDA. Sistema Presupuestario Gestión/2014

3.2. DESARROLLO

3.2.1. PRESENTACIÓN

El plan presupuestario se concibe como un instrumento de planificación y de gestión que responde a las políticas institucionales, permite la utilización racional, eficiente y eficaz de los recursos y facilita la toma de decisiones en los diferentes niveles administrativos, constituyendo una herramienta fundamental y valiosa para el buen funcionamiento de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

En el presente documento se incluyen una serie de lineamientos, instrucciones y comentarios de orden general y específico, así aspecto de carácter legal relacionado con la formulación del Presupuesto Institucional para el periodo, lo cual debe ser de conocimiento de los funcionarios encargados de formular el presupuesto a nivel de unidades programáticas o Departamentalizadas en centros de costos. Por ello se requiere de una lectura analítica detallada de este material y tomar conciencia de que es necesario dar cumplimiento a lo presupuestado, para mejorar la planificación de los recursos excedente en políticas de desarrollo social y preservación del patrimonio Cooperativo de la CER Ltda.

Se visualiza este documento, como un espacio propicio para orientar a las unidades al momento de asignar los recursos presupuestarios. Las instrucciones contenidas en éste son de carácter obligatorio para todas las unidades y se nutren de diferentes fuentes de información, entre las que se citan: Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia, Viceministerio de energía, Dirección Nacional de Cooperativas, Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad, Viceministerio de presupuesto y contraloría, lineamiento emanados de las autoridades superiores, así como, toda aquella experiencia acumulada por la investigación y la constante mejora para la realización de un documento que reúna las bases conceptuales listas para asumir la política económica de gestión dentro de la cooperativa, cuidando en lo posible los puntos fuertes y débiles tanto en el origen de los recursos como en la aplicación de los mismos.

3.2.2. NORMATIVA Y CLASIFICACIONES DE GASTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN PRESUPUESTARIO

De acuerdo con los “criterios y lineamientos generales sobre el proceso presupuestario General”, la elaboración del plan presupuestario involucra el desarrollo de diversas fases, iniciándose con la fase de formulación, la cual demanda la planificación de acciones específicas y la presupuestación de los recursos financieros requeridos para dar cumplimiento al Plan Operativo Institucional. La integración coordinada y coherente de los elementos propios de esta fase facilitará el desarrollo de las fases posteriores, es decir la ejecución, el control y evaluación de dicho Plan, así como la medición del logro de resultados en cada unidad administrativa y de la institución en general.

Es por ello que tanto el Plan Operativo Institucional como el presupuesto deben formularse en forma concienzuda, considerando la visión y la misión de la CER Ltda., las directrices dadas por las autoridades superiores y la normativa que regula la actividad de distribución, comercialización de energía para el sistema aislado. Esto, a fin de lograr un uso racional de los recursos tal y como lo establecen el Estatuto Orgánico, mediante las normativas destinadas a como se usaran los recursos. Además que es función esencial del Consejo de Administración; Planificar a través de la Gerencia General y esta operativamente con la administración financiera, la homologación del presupuesto obedeciendo a un plan económico ejecutable en forma mensual y controlable en cada momento, pero midiéndose en metas concretas. Los criterios y lineamientos generales que informen las normas técnicas para las diferentes fases del presupuesto.

3.2.2.1. Normativas vinculadas con el proceso presupuestario

Además de las normas técnicas, cuyo propósito es establecer los conceptos básicos para mejorar el proceso presupuestario en sus diferentes etapas, existe un marco normativo que regula directa o indirectamente el proceso presupuestario en todas las instituciones y tiene como fin salvaguardar la gestión que se desea lograr, es decir lograr objetivos y metas fijados.

A continuación se mencionan algunas referencias importantes este aspecto:

- ✓ El Artículo 40 de Estatuto Orgánico de la CER Ltda., somete a la aprobación como competencia de la Asamblea General Ordinaria. Instancia para la evaluación de resultados y aprobación de la rendición de cuentas.
- ✓ Además que como elemento de Planificación Financiera, está sujeta a seguimiento y evaluación.
- ✓ Todo origen de recursos así como su ejecución deben enmarcarse en lineamientos propios en el estado plurinacional de Bolivia.
- ✓ Ley Tributaria N° 843, emitida el 20 de mayo de 1986
- ✓ Decreto Supremo N° 24051, emitido el 29 de junio de 1995
- ✓ Decreto Supremo N° 29387, emitido el 19 de diciembre de 2007
- ✓ Resolución-normativa de directorio – RND N° 10.0002.08, emitida por el servicio de impuesto nacionales – SIN, el 18 de enero de 2008
- ✓ El control externo posterior realizado por la auditoria contratada mediante procedimientos establecidos en el reglamento de adquisiciones de bienes y servicios.
- ✓ La responsabilidad de rendir cuenta de los recursos administrativos para:
 - a) Proteger y conservar el patrimonio cooperativo contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
 - b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
 - c) Garantizar eficiencia y eficacias de las operaciones.
 - d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Es decir el control interno debe constituirse en un medio para el logro de los objetivos y la protección del patrimonio cooperativo.

En ese sentido, el Plan Operativo Institucional y el presupuesto constituyen herramientas importantes de control al contener los objetivos, metas e indicadores que la institución pretende lograr en un determinado período, así como los recursos financieros para su

ejecución. Éstos permitirán posteriormente realizar la evaluación de desempeño institucional.

Es por ello que la unidad presupuestaria debe formular el Plan-Presupuesto de forma tal que se evidencie una estrecha relación entre el Plan Operativo Institucional y el presupuesto. Tal vinculación, permitirá visualizar fácilmente el cumplimiento de los propósitos institucionales, en la medida en que se identifique la asignación y utilización de fondos de la institución en el cumplimiento de los objetivos, y metas que representan la acción sustantiva de la CER LTDA.

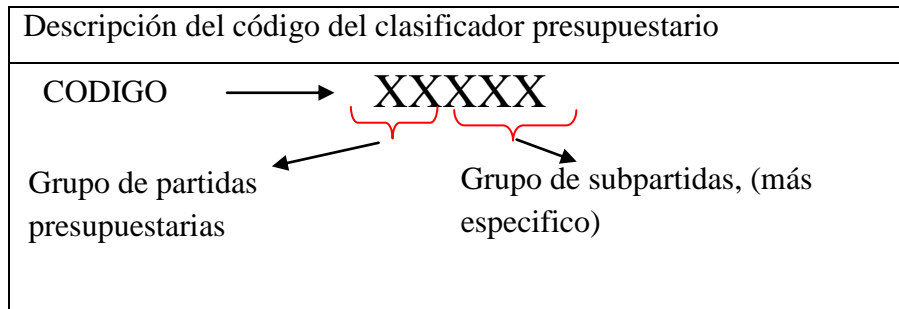
Finalmente, la normativa rige la materia, ubica al encargado de la unidad, como persona responsable de la formulación del POI (objetivos, metas e indicadores), del presupuesto y de las decisiones que se toman en ésta; así como por el control y evaluación de los resultados.

3.2.2.2. Clasificador por objeto del gasto (modelo del sector público)

Los ingresos y gastos de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda., se clasifican de acuerdo con la normativa vigente y las facultades que las leyes le otorgan a cada institución en particular.

Las variaciones en dicho clasificador estarán dada según naturaleza de las operaciones de cada departamento área o sección, sin embargo debe leerse concienzudamente para no incurrir en errores de clasificación. El clasificador presenta los mismos tres niveles de desagregación denominados partidas, grupos o subpartidas, y los componentes principales son el código de la cuenta o subpartida, el nombre y la dirección.

La estructura de codificación del clasificador presenta cinco dígitos que corresponden a dos niveles: el primer y segundo dígito se utiliza para distinguir la “Partida”, que es el nivel más agregado de la clasificación, los tres últimos dígitos corresponde al “Grupo de Subpartidas”, en el cual se ubican aquellas su partida que poseen una naturaleza semejante.



Cabe destacar que a pesar de la existencia de una gran variedad de subpartidas en el clasificador, compete a cada área presupuestar únicamente aquellas, cuyo objeto del gasto corresponde con su que hacer.

Con el propósito de guiarle en el análisis de la función de las partidas y subpartidas, en el clasificador, se describe lo que corresponde en cada subpartida como objeto de gasto. Y la descripción de para que se las utiliza, como se lo demuestra en el anexo N° 1.

3.2.3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

Durante la fase de formulación presupuestaria es necesario definir, de acuerdo con los riesgos disponibles, los recursos y medios requeridos para cumplir con lo establecido en el Plan Operativo Institucional, instrumento en el cual se concretan los objetivos, metas e indicadores a nivel de programa y de unidad presupuestaria en concordancia con los objetivos y políticas institucionales, a fin de cumplir con la misión y visión de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Ltda.

Es de vital importancia que todos los involucrados en la fase de formulación presupuestaria, tengan conocimiento de las políticas institucionales, los objetivos, las metas y los recursos disponibles.

3.2.3.1. Distribución del costo por objetivo operativo

Para la integración POI-presupuesto, se procederá según norma y de acuerdo a las funciones del Gerente General, a desagregar las funcionalidades en conjunto con cada encargado de área o sección, en razón de considerar los objetivos operativos en la distribución de los recursos presupuestados en cada subpartida.

Por tanto, se deberá distribuir el monto presupuestario de cada subpartida entre los objetivos que así lo ameriten. El costo estimado debe ser lo más ajustado posible a la realidad.

Es importante recordar que la vinculación del POI y el presupuesto trascienden la fase de formulación, es decir continua en la fase de ejecución presupuestaria, control y evaluación. Asimismo, es insumo para la rendición de cuentas, en lo que se refiere al uso de los recursos, cumplimiento de objetivos y logro de los resultados esperados, a través del control interno y su Manual, así como el reglamento de adquisición de bienes y servicios, Normas de Administración Financiera. Este último señala, la responsabilidad administrativa por el incumplimiento total y/o parcial gravemente injustificado, de las metas señaladas en proyectos, programas y presupuestos.

3.2.3.2. Justificación de subpartida

Es de carácter obligatorio justificar a nivel de subpartidas el gasto en cada una de los objetivos operativos a las que se asignó recursos. Dichas justificaciones deben describir en forma clara ¿para qué se necesitan los fondos presupuestario?, ¿Por qué son importantes? Y ¿Cuáles serían las consecuencia de no disponer de esos recursos?; además deben estar relacionada directamente con el objetivo de gasto propio de cada subpartida. Por lo tanto; no es admisible la presentación de justificaciones idénticas para las diversas subpartidas presupuestarias. Si una subpartida es necesaria para el logro de todos los objetivos operativos, la justificación deberá referirse a cada una de ellas sin quitar méritos a ninguna.

A la hora de realizar las justificaciones, se debe dar especial atención a las subpartidas que presentan algunas de las siguientes condiciones:

- ✓ Variación en el monto presupuestado con relación al año anterior, mayor a la inflación.
- ✓ Variación en el monto presupuestado con relación al año anterior, cuando el monto es significativamente menor.
- ✓ Gastos que se presupuestan por primera vez.
- ✓ Gastos relevantes para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Partidas más significativas de la unidad, según monto.

Con mucha frecuencia se han omitido los aspectos antes señalados dentro de las justificaciones, por lo cual, ha sido necesario insistir con las unidades para que brinden la información correspondiente mediante el envío de oficios sobre la revisión de la solicitud de presupuesto.

Se recuerda a las unidades presupuestarias que las justificaciones, no deben ser, una transcripción del clasificador de egreso y que cuando corresponda, se debe hacer mención de la base legal o criterio jurídico que respalde la erogación.

Otro aspecto importante a recalcar, es que a pesar de los esfuerzos que se realizan en la ejecución del presupuesto y la obtención oportuna de los bienes y servicios; es común que existan compromisos que no son pagados a la fecha término, debido a situaciones diversas. Esto ha sido previsto por los entes externos al señalar que, los gastos comprometidos deben considerarse automáticamente en el presupuesto del periodo siguiente.

Lo anterior obliga a las unidades presupuestarias a realizar un análisis, en coordinación con las unidades de Adquisiciones y Contabilidad, sobre la posibilidad de que algunos bienes y servicios pudieran no haberse presupuestado pero si requerirse por alguna eventualidad fuera de lo planificado. En esta situación podría presentarse en licitaciones tales como contratación de sistemas de información, servicios de investigación,

construcciones y en general, en aquellas licitaciones que en años anteriores hayan sido sujeto de apelación.

Las previsiones presupuestarias para el pago de compromisos, debe realizar por el objeto de gasto correspondiente, y contemplar los tractos pendientes para la entrega del producto, brindando una exhaustiva explicación, indicando la licitación u orden de compra correspondiente. Con todo ello, se podrá evidenciar que se realizó las previsiones correspondientes.

Por último, se señala que la presupuestación y la disponibilidad de los recursos para la cancelación de los compromisos es responsabilidad de la unidad que los requiere. Las unidades deben indicar a la Unidad de Adquisiciones y Contabilidad, sobre la previsión de los recursos y el monto considerado, para que en el momento en que el presupuesto sea aprobado, dicha unidad pueda realizar la aprobación correspondiente.

A continuación se señalan situaciones a considerar en la formulación de las justificaciones presupuestaria de la unidad.

No se debe justificar un objetivo operativo al que no se le asignan recursos, o en su defecto asignar recursos a un objetivo operativo sin contemplar la justificación del mismo.

Existen subpartidas que por su naturaleza afectan al logro de la totalidad de los objetivos operativos de una unidad, por lo tanto deberá asignársele recursos a cada objetivo operativo y elaborar las justificaciones correspondientes.

La justificación realizada debe tener concordancia con el enunciado del objetivo operativo.

Por último, con el fin de evitar confusiones se les solicita indicar los nombres correctos (nombre oficial y vigente) de las unidades, áreas dentro de las mismas, proyectos o tal vez si es un programa de gobierno. Asimismo se les solicita no utilizar siglas.

3.2.3.3. Clasificación del objeto de gasto

Para la tarea de clasificación del objeto de gasto, las unidades presupuestaria deben hacer una revisión exhaustiva del clasificador, y utilizar de manera complementaria asimismo la adquisición de cada objeto debe obedecer a una unidad solicitante, no pudiendo trabajarse el presupuesto de forma desagradable, lo que es elaborado por la Unidad de Almacén y Adquisiciones de Bienes y Servicios. En caso de que algún bien por adquirir, no esté incorporado, se debe coordinar con el Proceso de Programación y Control de Operaciones de la unidad encargada de aprovisionar recursos materiales, para que éste sea quien indique el código del artículo y la subpartida en la cual debe presupuestarse; esto debe realizarse con suficiente antelación y presentando una descripción clara y detallada del bien por adquirir.

Es importante recalcar que la clasificación de bienes y servicios dentro de las subpartidas es responsabilidad de la unidad presupuestaria, por ello, toda clasificación incorrecta, deberá ser corregida por la misma, o en su defecto asumir las consecuencias correspondientes.

De igual manera, se debe presentar atención a la selección de los renglones de gastos incluidos dentro de cada subpartida, a fin de seleccionar el que más se ajuste al tipo de erogación que deba efectuar la unidad; por lo tanto se recomienda realizar consultas de todas las opciones disponibles en cada una de las subpartidas antes de asignar los recursos.

Es necesario mencionar que una clasificación incorrecta podría generar retraso en el logro de los objetivos de la unidad, inconvenientes en la ejecución presupuestaria y acarrear consecuencias negativas en el accionar de la CER LTDA. Entre otras cosas la Asamblea General Ordinaria, la Auditoría Externa, el Consejo de Vigilancia podrían:

No aprobar los gastos, si al momento del análisis presupuestario detecta este tipo de errores.

Obligar a realizar modificaciones para trasladar los montos que fueron mal ubicados, con el fin de poder realizar las adquisiciones correspondientes. La existencia de una gran cantidad de cambios en el presupuesto, podría ser considerado por el ente contralor, como un indicador de falta o mala planificación, o en su defecto incumplimiento de las normas.

Por último, se recomienda a la unidad presupuestaria ser sumamente cuidadosas al presupuestar dentro de las subpartidas, el renglón “otros”, ellos en virtud de que con alguna frecuencia se incorporan recursos dentro de este renglón para la adquisición de artículos que no se clasifican dentro de esa subpartida en particular; o bien se asignan altos montos en esta categoría, lo que podría llevar a pensar que se trata de una bolsa, de la cual, por alguna razón, no se quiere indicar en qué se va a utilizar.

Asimismo, no es aceptable que en dicha categoría se incluyan bienes y servicios para los cuales, no se hicieron las indagaciones correspondientes para su clasificación. En todo caso si se utiliza este renglón dentro de una subpartida, es necesario especificar dentro de la justificación correspondiente, el bien de adquirir y el uso de que se le dará al mismo.

3.2.3.4. Aspectos a considerar al presupuestar bienes y servicios

En este apartado se recuerda a las unidades su responsabilidad por el uso racional y eficiente de los recursos, como se indica en las Normas de Administración Financiera, textos de Presupuestos, Control Interno. De igual manera, es necesario considerar las Políticas Institucionales.

En ocasiones dada la naturaleza del bien o servicio a adquirir, se hace difícil visualizar la importancia de la erogación presupuestada por la unidad, de cara al desarrollo de sus actividades, teniéndose a calificar como innecesaria, superflua o exagerada tal erogación. Ejemplo de ello sería la presupuestación de egresos para la adquisición de electrodomésticos, cuya utilización no sea para uso en Distribución de Energía. Lo

anterior obliga a las unidades a brindar una amplia justificación donde se evidencie la importancia que dicho artículos tiene para el desempeño de la unidad.

Las unidades al presupuestar, deben verificar el inventario de materiales disponibles en el almacén de la CER Ltda., a fin de utilizar los que esta dependencia puede proveerles.

Es conveniente, que las diferentes unidades consulten a la Unidad de Almacén y Adquisiciones sobre las compras realizadas y las que se encuentren en proceso, así como de la existencia de artículos para que no vuelvan a presupuestar bienes que ingresan en el ejercicio económico vigente.

Para evitar sobre o sub-presupuestación generada por la variación de precios en los bienes y servicios, es necesario investigar los precios que ofrece el mercado.

Se incorporara en este apartado los lineamientos definidos por la comisión con designación Gerencial conformada por cada área operacional de la CER Ltda. En materia de Tecnología de Información y Comunicación.

Cada unidad presupuestaria debe garantizar que los programas y/o equipos con los que actualmente cuenta están siendo utilizados a su máxima capacidad, de manera que únicamente se incluya en el presupuesto la adquisición de aquellos que sean necesarios.

En materia de Tecnología de Información y Comunicación, TIC's, debe darse prioridad a:

- ✓ Equipos de software destinado al uso de atención al socio, en los servicios de mantenimientos preventivos y correctivos de líneas, capacitación y formación técnica a la vanguardia de la tecnología.
- ✓ Equipos e infraestructura de interconexión a la red institucional.
- ✓ Equipos e infraestructura para la implementación de las Normas Técnicas para la gestión y el control en las aplicaciones de las redes.
- ✓ Equipos e infraestructura para el apoyo y cumplimiento de lo establecido en los objetivos de Comercialización y de la institución.

Todos los elementos periféricos (impresoras, grabadores de CD's, scanner, entre otros) que se presupueste y adquieran, deberán ser de uso común a diferentes usuarias dentro de una misma Unidad o Núcleo siempre y cuando las condiciones de infraestructuras físicas lo permitan, y deberán tomarse en cuenta los ya existentes, de tal forma que puedan compartirse maximizando así el uso de estos recursos informáticos.

Es responsabilidad de las unidades presupuestarias tener una clara definición de los programas (software), equipos de cómputo y de comunicación que se precise adquirir, así como un conocimiento de los costos y proveedores de los mismos.

Es responsabilidad de las unidades o centros de costos, tomar las consideraciones correspondientes (siempre y cuando sea efectivamente requerido) a fin de sustituir equipos de cómputo o de comunicaciones, así como programas y/o licencias de software cuando éstos presenten condiciones de obsolescencia, un avanzado grado en la vida útil del bien o que éstos hayan perdido su utilidad en razón del avance tecnológico.

Es responsabilidad del Encargado de cada Unidad gestionar el trámite de compra respectivo en el momento que corresponda según los requisitos y plazos que establezca la Unidad de Contrataciones de Bienes y Servicios.

Para aquellos equipos cuya presupuestación debe realizarse en las subpartidas "Equipos de comunicación" y "Equipos y Programas de Cómputo", la jefatura de informática, fija la lista de equipos normalizados, a nivel institucional, para ser adquiridos en el periodo que lo requieran, conforme a normativas, salvo las excepciones allí citadas. Si algún centro de costo requiere la compra de equipo, no incluido en dicha lista, debe solicitar por escrito a dicha unidad, el aval técnico correspondiente, con la debida justificación. La misma debe estar aprobada por el Gestor correspondiente e incluir los siguientes criterios:

- ✓ Si los bienes a presupuestar son para uso Técnico o Administrativo, o para subsanar otras labores de la Unidad o Núcleo.

- ✓ Si los bienes a presupuestar son para sustituir activos viejos u obsoletos o para ampliar la cantidad de que se dispone actualmente.
- ✓ En que se van a utilizar los nuevos bienes y los beneficios que se obtendrán.
- ✓ Si cuenta con las condiciones e infraestructura para la adecuación instalación de los equipos, programas o licencias y si el personal disponible estará calificado para operar los mismos.
- ✓ Incluir al menos dos proformas y documentación técnica que garantice tanto el presupuesto como la disponibilidad de empresas que provean los equipos, programas o licencias en el mercado nacional.
- ✓ Contar con la aprobación dada por cada Gestor. Esta aprobación obedece a criterios de viabilidad y conveniencia para la institución y no específicamente a los aspectos técnicos definidos por los centros de costo solicitantes.

3.2.3.5. Requerimiento de información referente a la presupuestación de bienes y servicios relacionado con algunas leyes o decretos emitidos por la A.E.

Las unidades deben incluir dentro de la justificación que corresponda, información especial referente al cumplimiento de ciertas leyes, lo cual debe especializarse en los documentos presupuestarios.

Aquellas unidades que no presupuesten recursos relacionados con el cumplimiento de la Ley en mención, deberán indicarlo mediante oficio en su solicitud de presupuesto.

Salvo que existan nuevas directrices, las unidades presupuestarias definidas por las autoridades superiores, deberán adjuntar a la solicitud de presupuesto un cuadro, donde se indique para cada objetivo operativo, el monto asignado al cumplimiento de dicha ley, los productos esperados, la cantidad y la descripción de los mismos.

La presentación de esta información es obligatoria, debido a que la suma de las mismas serán las metas globalizadas de la CER Ltda.

3.2.3.6. Información referida a programas de gobierno y proyecto de interés institucional.

Los Directorios, así como la Gerencia General, deberán proporcionar información referida a algunos programas de Gobierno a los cuales podríamos acceder, para así presupuestar los montos de recursos en partidas que no podrán tomar otro destino que la consecución de esos programas o proyectos.

De las Gestiones desarrolladas por los ejecutivos, se dependerán los lineamientos y Servicios Tecnológicos, la Gestión Regional y la Gestión Compartida, que les corresponda atender con los programas de interés gubernamental, deben prever el contenido presupuestario que permita una ejecución satisfactoria de estos programas y reflejarlo en las justificaciones presupuestarias.

Igual condición debe cumplirse para los proyectos de transferencia tecnológica, que correspondan a compromisos establecidos en las asambleas, tales como los de enlace, ampliaciones y disminuciones de tarifas y para aquellos que las autoridades superiores hayan definido como prioritario.

3.2.3.7. Aspectos a considerar producto a la aplicación de las Normas de Control Interno.

De conformidad con la Norma de Control Interno, se debe realizar todo pedido y requerimiento mediante los siguientes cuadros del anexo 2 – 3 según su naturaleza, y se debe tener presente en el proceso de planificación-presupuesto los resultados de la autoevaluación anual del sistema de control interno (auditoría interna). Asimismo, debe considerar aquellos resultados producto de las evaluaciones realizadas tanto por la propia institución como por las instituciones de control y fiscalización que correspondan.

3.2.4. TÉCNICAS DEL PRESUPUESTO POR DEPARTAMENTOS Y PROGRAMAS.

- ✓ Proporciona una mejor y mayor vinculación Plan–Presupuesto.
- ✓ Simplifica la estructura presupuestaria.
- ✓ Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisión en todas las etapas del proceso presupuestario.
- ✓ Facilita la gestión presupuestaria en función de las políticas y objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.
- ✓ Concibe al proyecto como el punto focal del proceso presupuestario a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad como institución.

El presupuesto por departamento y programa es una técnica presupuestaria que pone especial atención a la producción terminal que se genera, más que en los bienes y servicios que se adquieren.

Contiene un conjunto desagregado de proyectos (obras) y actividades (tareas), que se deben realizar a corto plazo y permite la racionalización en el uso de recursos al determinar los respectivos departamentos y programas, asimismo, identifica responsables y establece las acciones concretas para obtener los fines deseados.

Es una forma de asignación de los recursos económicos por departamentos y programas. Con la técnica presupuestaria por departamentos y programas se persigue lo siguiente:

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

3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
4. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
5. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
6. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

CUADRO N° 9

COMPARACIÓN, MANEJO ACTUAL Vs PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Manejo del presupuesto actual	❖ Propuesta elaborada
<p>El presupuesto se realiza por rubro y en paquetes Excel y no se realiza seguimiento y control para su ejecución la cual se realizan gastos según requerimientos y necesidades, no así como se presupuesta.</p>	<p>El presupuesto se debe realizar por programa o departamentos siguiendo los paquetes de Excel o tablas que se utiliza en la unidad de presupuesto en la que deben detallar en las subpartidas que corresponda y por centro de costo, siguiendo el procedimiento de elaboración presupuestario.</p> <p>La unidad de presupuesto se hará responsable de procesar toda la documentación para posterior vincular con el proyecto presupuestario POA en paquetes Excel, realizar la impresión y empastado del proyecto presupuestario POA.</p> <p>Cumpliendo con el procedimiento se debe introducir todos los datos al sistema presupuestario para su ejecución, control y evaluación.</p> <p>Se presenta las siguientes etapas:</p> <p>Etapas de formulación Presupuestaria:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiene como objetivo la asignación de recursos financieros a los proyectos de interés institucional• Esta etapa permite disponer de los recursos necesarios para ejecutar tanto en los departamentos y programas como proyectos.• La formulación presupuestaria tiene como principal función homogeneizar, normar y coordinar la información relativa al proceso de asignación de recursos y la aplicación del presupuesto en la institución.• Los principales pasos a seguir son:<ol style="list-style-type: none">1. Definir normas y procedimientos.2. Identificar las fuentes de recursos.3. Definir y cuantificar los recursos reales, y su valoración financiera.4. Analizar la consistencia entre los requerimientos de recursos financieros y las estimaciones de financiamiento.

5. Analizar la consistencia entre los niveles macro y micro de las políticas económicas, sociales y presupuestarias.

En esta etapa presupuestaria, cada departamento elabora su propio proyecto de presupuesto para el período para su revisión por los entes de adscripción y la unidad de para su posterior modificación y/o aprobación.

Etapa de ejecución presupuestaria:

- Consiste en la realización de una serie de acciones tanto por parte de los órganos ejecutores como de los superiores, a objeto de:
 1. Obtener el financiamiento necesario (ejecución de ingresos).
 2. Aplicar los recursos para el logro de los fines de la Institución plasmados en un plan y en un presupuesto (ejecución de gastos).
- En esta etapa es necesario:
 1. El uso de talento humano, bienes y servicios.
 2. Las asignaciones financieras determinadas en el presupuesto.
 3. La ejecución de los ingresos como de los gastos deben ejecutarse en un tiempo y lugar determinado.
 4. La aplicación de sistemas administrativos para la obtención oportuna de los recursos reales.
- Funciones de la etapa de ejecución.
 1. Conciliar los recursos financieros, materiales y humanos que se requerirán para el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.
 2. Reprogramar el presupuesto a los fines de mantenerlo ajustado a las características aprobadas.
 3. Mantener el control presupuestario de todas las actividades realizadas por los órganos y entes ejecutores.
 4. Realizar seguimiento en formatos prediseñados por la Unidad de Presupuesto, de la ejecución física y financiera por lapsos trimestrales.
 5. No adquirir compromisos para los cuales no existan créditos presupuestarios, ni disponer de créditos para una finalidad distinta a la prevista.
 6. Realizar el cierre de las cuentas del presupuesto de ingresos y gastos al 31 de diciembre cada año.

7. Facilitar la toma de decisiones oportunamente actuando sobre el ritmo de la ejecución.
8. Coordinar la gestión financiera de las autoridades competentes, cuando deseen visualizar y controlar el gasto de las unidades ejecutoras que están adscritas a sus despachos.

Etapa de control presupuestario:

- Un conjunto de actividades para medir, examinar y evaluar los resultados de la ejecución del presupuesto.
- Proporciona información para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.
- Es un sistema que previo conocimiento de los objetivos y la medición de los resultados compara en términos físicos y financieros lo presupuestado con lo ejecutado para emitir informes de ejecución presupuestaria y tomar las medidas correctivas.
- Los controles presupuestarios pueden ser de diversos tipos:
 1. Control interno y externo.
 2. Control previo y posterior.
 3. Permanente o periódico.
 4. Control físico o perceptivo.
 5. Control financiero (de gestión, legal y contable).

Etapa de evaluación presupuestaria:

- Es el proceso de análisis de la ejecución presupuestaria que determina, sobre una base continua de tiempo, los resultados físicos y financieros y su incidencia en el logro de los objetivos.
- En la etapa de evaluación presupuestaria, se debe analizar y medir responsablemente la ejecución de los ingresos, gastos y metas presupuestarias así como de las variaciones observadas, señalando sus causas, en relación con los programas.
- Las funciones de la etapa presupuestaria se pueden resumir en cuatro grandes pasos a saber:
 1. Analizar y examinar, en forma análoga y posterior a la ejecución, los desvíos entre lo programado y lo ejecutado, determinar las causas de dichos desvíos y proponer las medidas correctivas.

	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="716 233 1398 373">2. La evaluación de los gastos se realiza durante el ejercicio presupuestario donde se miden los grados de avance y lo que ocurre al cierre del ejercicio.<li data-bbox="716 380 1398 485">3. Analizar la ejecución de las variables físicas y financieras contempladas en el presupuesto en forma interrelacionada.<li data-bbox="716 491 1398 550">4. Permite desarrollar indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión presupuestaria.
--	---

3.2.5. CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO

✓ CLASIFICADOR DE INGRESOS

PARTIDA 11 INGRESOS POR VENTAS EN DISTRIBUCIÓN

11001	Energía Residencial (Domiciliar)
11002	Energía General (Comercial)
11003	Energía Industrial
11004	Energía Alumbrado Público
11005	Energía Categoría Especial

PARTIDA 12 OTROS INGRESOS POR OPERACIÓN

12001	Ingresos por Conexión y Recolección
12002	Ingresos Varios de Operación
12003	Instalaciones y Servicios a Terceros

PARTIDA 13 OTROS INGRESOS POR ACTIVIDAD AJENA A LA EXPLOTACIÓN

13001	Comisión Alumbrado Público
13002	Comisión aseo Urbano
13003	Alquileres
13004	Recuperación de Materiales
13005	Ventas de otros Materiales
13006	Intereses Financieros
13007	Unidad Venta de Activos Fijos

13008 Ajustes por Inflación y Tenencia de Bienes

13009 Diferencia de Cambio

✓ **CLASIFICADOR POR EL OBJETO DEL GASTO.**

PARTIDA 21 AJUSTES

Gastos destinados a cubrir, Ajustes para contabilización de gastos pagados por anticipado, Ajustes para contabilización de provisiones, Ajustes para contabilización de ingresos financieros (Intereses devengados sobre cuentas en bancos), Ajustes para corrección de errores.

21001 Ajustes Gestiones Anteriores

21002 Ajustes por Diferencia

21003 Ajustes por Inflación y Tendencia de Bienes

21004 Diferencias de Cambios

PARTIDA 22 COMBUSTIBLES LUBRICANTES

Gastos destinados a la compra de combustible, lubricantes y otros, se incluye, además el transporte de combustibles.

22001 **Combustibles y Lubricantes**

Gastos destinados para la compra de gasolina, diesel, lubricantes, para el funcionamiento de vehículos, y consumos en otras actividades, en trabajos realizados por la empresa.

22002 **Diesel**

Gastos destinados a la compra de Diesel no subvencionados para el uso de la generación eléctrica.

22003 Gas Oil (Compra Diesel Subvencionado)

Costos destinados al pago de Diesel Subvencionado para el uso de la generación eléctrica.

22004 Transporte de Combustibles

Gastos destinados al pago del transporte de combustible en depósitos del palmar.

PARTIDA 23 COMISIONES

Gastos asignados para el pago de comisiones por sistemas de cobro, comisión por transferencias y otros.

23001 Comisión de Transferencia y Otros

Gastos destinados al pago por transferencias de fondos, avances de cuentas, chequeras y otros.

23002 Comisiones por Sistema de Cobranza

Gastos destinados al pago de comisión por cobrar a la cooperativa la Merced y Banco Unión.

PARTIDA 24 GASTOS GENERALES

Gastos destinados a cubrir los pagos diversos como amortizaciones, Asesorías y Consultorías, Asociación y Afiliación, Compra de Energía SECCO, Correos, Depreciaciones de Bienes de uso a Efectos de la Conexión, Donaciones Multas y Sanciones, Facturación Cobranza y Registro de Cobranza, FNDR, Gastos de diversos, Honorarios Profesionales, Limpieza y Ornamentación, Publicidad, Útiles y Gastos de Oficina y otros.

- 24001 Amortizaciones Diversas**
- Gastos destinados a cubrir pagos de préstamos obtenidos por la Cooperativa Eléctrica Riberalta Limitada.
- 24002 Asesoría y Consultoría**
- Gastos destinados a consultorías y asesoramientos, para trabajos especializados y de apoyo en las actividades propias de la entidad, de acuerdo a normativa vigente.
- 24003 Asociación y Afiliación**
- Gastos destinados al pago de cuotas a la CBE (Cámara Boliviana de Electricidad), como aporte de asociación y afiliación.
- 24004 Compra Energía SECCO**
- Gastos por conceptos de compras de energía eléctrica a SECCO.
- 24005 Correos**
- Gastos por concepto de envío y de entrega de documentos por Courier u otros medios.
- 24006 Depreciación de Bienes de Uso a Efecto de la Conexión**
- Gastos destinados a atender las depreciaciones de bienes de uso y otros.
- 24007 Donaciones, Multas y Sanciones**
- Gastos destinados para el pago de donaciones para festejos de OTBs, Clubes y Otro, multas y sanciones por incumplimiento a obligaciones y otros.

- 24008 Facturación, Cobranza y Registro de Clientes**
- Gastos destinados al pago de facturas y boletas de cobranzas.
- 24009 FNDR (Intereses)**
- Gastos destinados a cubrir los intereses del FNDR.
- 24010 Gastos Asambleas**
- Gastos destinados a cubrir pagos de asamblea convocadas por socios de la Cooperativa Eléctrica Riberalta Limitada.
- 24011 Gastos de Representación**
- Gastos destinados a cubrir actividades como trabajo con comisiones cena, refrigerio y/o en representación de la CER LTDA.
- 24012 Gastos Legales**
- Gastos que se realizan como consecuencia de acciones judiciales, incluye servicios notariales y otros relacionados.
- 24013 Gastos por Regulación y Control (Taza Regulación)**
- Gastos destinados al pago de tasa de regulación a la AE (Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad)
- 24014 Gastos Varios**
- Gastos por conceptos varios como Aguas minerales, Taxis, Materiales varios, Apoyo a Compañeros del Dengue, Dulces, Azúcar, Leche, Café, Botiquín Completo y otros

- 24015 Honorarios Profesionales**
- Gastos destinados al pago de salarios a profesionales por trabajos especializados y otros.
- 24016 Indemnización por Daños y Perjuicios**
- Gastos destinados al pago de reparación de equipos y/o devolución de los mismos a socios y usuarios por objeto de cortes y/o apagones sin preaviso.
- 24017 Instalaciones en Locales de Clientes**
- Gastos destinados a materiales para atender las instalaciones en locales de clientes.
- 24018 Limpieza y Ornamentación**
- Gastos destinados a la adquisición de materiales como jabones, detergentes, paños, ceras, cepillos, escobas y otros utilizados en la limpieza e higiene de bienes y lugares de la institución.
- 24019 Mantenimiento de Valor**
- Gastos destinados al mantenimiento de valor de la moneda extranjera.
- 24020 Otros gastos de Generación**
- Gastos destinados para pagos de Trámites para la Adquisición de Diesel, pagos de Depósitos por logística y otros.

24021 Pérdida por Retiro o Venta de Bienes

Gastos para atender las bajas de bienes como postes y otros.

24022 Publicidad

Gastos por conceptos de avisos en radiodifusoras, televisión, periódico, internet, contratos publicitarios y promociones por algún medio de difusión, incluye material promocional, informativo, gigantografía, imagen institucional y/o comercial y otros relacionados.

24023 Recreación Cultura y Deporte

Gastos destinados a la adquisición de material deportivo. Incluye las compras para proveer material deportivo a las delegaciones o equipos deportivos en representación oficial de la institución. Se incluye, además, el material destinado a usos recreativos. Se exceptúan las adquisiciones para donaciones, de acuerdo a normativa vigente.

24024 Seguros de Propiedad

Gastos por contratación de seguros para personal, equipos, vehículos, muebles, inmuebles, instalaciones y otros. Incluye el pago por franquicias

24025 Suscripciones y Cuotas

Pagos por conceptos de cuotas y suscripciones al periódico y otros.

24026 Útiles y gastos de Oficinas

Gastos destinados a la adquisición de útiles de escritorios como ser: tintas, lápices, bolígrafos, engrampadoras, perforadoras, calculadoras, medios magnéticos, tóner para impresoras y fotocopiadoras y otros destinados al funcionamiento de oficinas, como adquisición de papel y cartón.

PARTIDA 25 IMPUESTOS

Gastos realizados por la institución destinados a cubrir las obligaciones impositivas.

25001 Impuestos a la Propiedad

Créditos destinados al pago de impuestos a vehículos e inmuebles.

25002 Impuestos a las Transacciones

Créditos destinados al pago de impuestos a las transacciones

25003 Impuestos a las Transacciones Financieras

Créditos destinados al pago de impuestos a las transacciones financieras.

25004 Otros Impuestos y Contribuciones

Créditos destinados al pago de rosetas, patentes y otros.

PARTIDA 26 INTERESES

Gastos correspondientes al pago de intereses por préstamos obtenidos por la cooperativa eléctrica Riberalta limitada, ya sean en entidades financieras.

26001 Intereses Bancarios

Gastos destinados al pago de intereses bancarios por préstamos de la C.E.R. LTDA.

PARTIDA 27 MANTENIMIENTO

Asignaciones destinadas a la conservación de Edificios, Equipos de Computación y Comunicación, Mobiliarios, Líneas Aéreas, Vehículos y otros, ejecutados por terceros.

27001 Mantenimiento de Equipos Varios

Gastos para atender el mantenimiento y reparación de equipos varios que no están incluidas en las demás subpartidas como el embobinado de bombas y otros.

27002 Mantenimiento de Mobiliarios y Equipos de Oficinas

Gastos para atender el mantenimiento y reparación de mobiliarios y equipos de oficinas, acondicionadores de aire, fotocopiadoras, bebederos, incluyendo el pago de expensas comunes, muebles y enseres, transporte, que son ejecutados por terceros.

27003 Mantenimiento de Vehículos

Gastos para atender el mantenimiento y reparación de vehículos como motocicletas, camionetas, camiones, y otros.

27004 Mantenimiento de Edificios, Estructuras y Mejoras

Gastos para atender el mantenimiento y reparación de edificios, estructuras y otros, de la institución.

27005 Mantenimiento Equipos de Computación

Gastos para atender el mantenimiento y reparación de equipos de computación instaladas en la institución.

27006 Mantenimiento Equipos de Comunicación

Gastos para atender el mantenimiento y reparación a equipos de comunicación como teléfonos y otros.

27007 Mantenimiento Líneas Aéreas

Gastos para atender el mantenimiento y reparación a líneas aéreas de media tensión, se incluye la adquisición de material de ferretería para el trabajo.

27008 Mantenimiento Subestación

Gastos para atender el mantenimiento y reparación en subestación como ser: seccionador fusible, aislador tipo campana 12 y otros.

27009 Mantenimiento Transformadores

Gastos para atender el mantenimiento y reparación de los transformadores.

PARTIDA 28 MATERIALES Y HERRAMIENTAS

28001 Herramientas

Gastos para la adquisición de herramientas y equipos menores para uso de taller mecánico como tijeras, desarmadores, estuches completos y otros de uso mecánico.

PARTIDA 29 RECURSOS HUMANOS

Los montos de esta partida serán presupuestado por la unidad de recursos humano siendo responsable de asignar recursos económicos según corresponda para cada una de las subpartidas.

29001 Capacitación

Gastos por servicios destinados a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en curso de formación o instrucción, que son necesarios para la actividad de la entidad. Comprende inscripciones, matriculas, cuotas, en cursos, seminarios y otros similares.

29002 Desahucio

Asignación de recursos destinado a cubrir pagos por conceptos derivados del incumplimiento del preaviso de retiro, de acuerdo a normativa vigente.

29003 Formación y Becas

Gastos destinados al pago de formación y actualización al personal se incluye también las Becas a Estudiantes Pre-profesionales

29004 Pasajes y Viáticos

Gastos de pasajes y viáticos para trabajadores y representantes de la institución facultados por la autoridad competente, así como gastos de instalación y retorno de trabajadores y/o representantes de la institución destinados al interior y exterior del país.

Pasajes: gastos por servicios de transporte: aéreo, terrestre y marítimo, por viajes de trabajadores y/o representantes de la institución, dentro del territorio nacional, departamental, al interior y exterior del país

Viáticos: Gastos destinados a cubrir el alojamiento y manutención de trabajadores y/o representantes que se encuentren en misión oficial. Son calculados de acuerdo con las escalas establecidas en las normas legales, incluye gastos por impuestos de viaje. Para el interior y exterior del país.

29005 Refrigerios

Gastos destinados al pago de refrigerio para portería, administración y otros.

29006 Subsidios

Gastos para pagos de subsidio de prenatal, natalidad, lactancia y sepelio de acuerdo a normativa vigente.

29007 Sueldos y Salarios

Esta partida será utilizada para asignar el sueldo o haber básico mensual de los trabajadores sobre la base de la escala salarial vigente aprobada de acuerdo a normativa vigente.

PARTIDA 30 SERVICIOS

Gastos para atender los pagos por la prestación de carácter no personal, el uso de bienes muebles e inmuebles de terceros, así como por su mantenimiento y reparación.

30001 Servicios de Seguridad

Gastos destinado al pago de seguridad para los puntos de cobranza contratados a terceros, se incluye además los pagos de refrigerios.

30002 Servicio TV Cable

Gastos por servicio de televisión por cable instalados

30003 Servicios Básicos (Luz, Agua y Teléfono)

Gastos por comunicaciones y servicios necesarios para el funcionamiento de la entidad, proporcionados o producidos por empresas del sector público o privado.

Luz: Gastos por consumo de energía eléctrica, independientemente de a fuente de suministro.

Agua: Gastos por consumo de agua, independientemente de la fuente de suministro.

Teléfono: Gastos destinados al pago de llamadas telefónicas locales, al interior y al exterior del país, incluyendo la telefonía móvil, de acuerdo a normativa vigente.

30004 Servicios de Internet

Gastos por servicios de internet, transmisión de datos y otros inherentes a este servicio, utilizado exclusivamente en la entidad.

✓ **CLASIFICADOR DE INVERSIONES**

PARTIDA 31 PROYECTOS DE GENERACIÓN

31001 GEN01-Equipamiento Sub Estación

PARTIDA 32 PROYECTOS DE DISTRIBUCIÓN

32001 DIS01-Equipamiento oficina de Jefatura de Distribución

32002 DIS02-Equipamiento Control de Calidad

32003 DIS03-Equipamiento Emergencia

32004 DIS04-Ampliacion de Red en Media y Baja Tensión

32005 DIS05-Equipamiento Cuadrilla de Construcción

32006 DIS06-Mantenimeitno de Red en Media y Baja Tensión

32007 DIS07-Equipamiento Cuadrilla de Mantenimiento

PARTIDA 33 PROYECTOS DE COMERCIALIZACIÓN

33001 COM01-Equipamiento Oficina de Jefatura de Comercial

33002 COM02-Equipamiento Coordinador A.E.

33003 COM03-Instalaciones de Acometidas y Medidores

33004 COM04-Equipamiento Personal de Instalaciones y Cortes

33005 COM05-Equipamiento Personal de Perdida

PARTIDA 34 PROYECTOS DE ADMINISTRACIÓN

34001 ADM01-Equipamiento Jefatura Administrativa

34002 ADM02-Implementacion Oficina de Relaciones Públicas

34003	ADM03-Equipamiento de Taller de Vehículo
34004	ADM04-Implementacion Oficina de Gerencia Técnica
34005	ADM05-Construccion Edificio Atención al Cliente
34006	ADM06-Fortalecimiento Tecnológico en Sistemas
34007	ADM07-Sistemas de Seguridad y Vigilancia
34008	ADM08-Implementación Sistemas Facturación In Situ
34009	ADM09-Equipamiento Consejo de Administración

3.2.6. PRESENTACIÓN DE LA SOLICITUD DE PRESUPUESTO

3.2.6.1. Solicitud de presupuesto

La solicitud de presupuesto, debe realizarse acatando la clasificación del clasificador vigente, los lineamientos dados líneas atrás y cualquier otra directriz emitida por la autoridad superior.

Se considera la lectura del documento de lineamientos, como una acción necesaria e indispensable para la tarea de la formulación presupuestaria.

La captura de información se llevara a cabo nuevamente mediante el sistema de formulación presupuestaria.

El documento de solicitud de presupuesto debe estar constituido por:

- ✓ Reporte por la unidad de presupuesto
- ✓ Cuadros de integración POA-Presupuesto
- ✓ Detalle de presupuesto
- ✓ Subpartida por centro de costo.
- ✓ Aval técnico de la unidad correspondiente.

En caso de que la unidad de presupuesto solicite correcciones o ampliaciones producto del incumplimiento de los lineamientos establecidos en el presente documento, las unidades deberán presentar original y copia de las hojas de todos los reportes que sufrieron modificaciones, (incluyendo el cuadro de resumen de ser necesario), selladas y firmadas por el jefe de la unidad. Las mismas deberán venir acompañada por un oficio indicando el plan-presupuesto en todas sus fases.

El encargado de la unidad presupuestaria y gestor correspondiente son los responsables del cumplimiento de los lineamientos establecidos en el presente documento y de la calidad de trabajo que realicen las unidades presupuestarias. Estos aspectos son primordiales para el desarrollo adecuado del Plan-presupuestario en todas sus fases.

3.2.6.2. Directrices específicas y fechas de entrega de la solicitud de presupuesto

Cada unidad debe enviar a la unidad de presupuesto, original y copia de la solicitud de presupuesto físico y digital con la debida aprobación del superior inmediato y la autoridad superior respectiva. Para ello el jefe de la unidad deberá consignar sello y firma en cada página de la solicitud presupuestaria, a la vez las autoridades superiores competentes deberán firmar y sellar el cuadro resumen donde se establece el total presupuestario por subpartidas.

En la unidad de presupuesto, deben entregar un original y fotocopia de la solicitud, asimismo cada unidad debe conservar una copia del documento enviado.

La unidad de presupuesto, devolverá la solicitud de presupuesto a la autoridad correspondiente, en caso de que se omita algún requisito.

La solicitud de presupuesto deberá ser entregada a la unidad de desarrollo y estadística en una fecha no mayor al 15 de octubre. Dada la importancia que tiene al disponer de la información en tiempo oportuno, se les solicita respetar la fecha que se señala.

3.2.7. PROCEDIMIENTOS

3.2.7.1. Procedimiento para la Elaboración del Presupuesto

- Paso 1.-** La unidad de presupuesto solicita por escrito a los diferentes departamentos y secciones su presupuesto para la siguiente gestión por subpartida en detalle según sus necesidades que requieran, en paquetes Excel que les proporciona.
- Paso 2.-** Los departamentos y secciones deben presentar su presupuesto a detalle en subpartida y por centro de costo.
- Paso 3.-** La unidad de presupuesto recibirá toda la documentación, la procesara y formulara el POA con la integración del presupuesto de cada departamento y sección, en paquete Excel, y lo imprimirá para la entrega a gerencia general.
- Paso 4.-** La gerencia general es el encargado de la aprobación conjunto con el directorio y la devolución a la unidad de presupuesto, autorizando el empastado del mismo y la introducción de datos al sistema presupuestario.
- Paso 5.-** La unidad de presupuesto es el único encargado de la introducción y manejo de datos en el sistema presupuestario, para su ejecución evaluación y control del mismo.

3.2.7.2. Procedimiento para la Ejecución del Presupuesto

- Paso 1.-** La ejecución de gastos e inversiones se realizara a través de solicitud de material y orden de trabajo según su naturaleza de acuerdo como indica los mismos en el anexo 2 y 3. El solicitante entregara el documento llenado y firmado a la unidad de adquisiciones.
- Paso 2.-** La unidad de adquisiciones es responsable de realizar el requerimiento del mismo, siguiendo su procedimiento para adquisición mismo que entregara la documentación al departamento de contabilidad.

- Paso 3.-** El departamento contable es el encargado de realizar el pago y direccionar mediante subpartidas presupuestarias y centros de costos en los comprobantes contables, firmar y entregar al jefe administrativo.
- Paso 4.-** El jefe administrativo es el encargado de llenado del cheque, hacer firmar y entregarlos. Además es el único responsable de los estados financieros de la institución.

3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.3.1. CONCLUSIONES

De lo expuesto anteriormente concluye que:

- ✓ La aplicación del instructivo permitirá a la Cooperativa realizar lo que corresponde en el marco administrativo adecuado. El instructivo impondrá sus estrategias de procedimientos en la formulación del presupuesto, existiendo control en las etapas de ejecución y evaluación presupuestaria.
- ✓ El presupuesto por departamentos y programas, es una de las técnicas presupuestarias de mayor aceptación para la administración en las instituciones, ya que ésta traduce entérminos de productos los planes de la administración utilizando para ello el programa presupuestario, y está estrechamente relacionado con la misión institucional.
- ✓ El clasificador presupuestario es de gran importancia ya que nos da los lineamientos de las partidas y subpartidas presupuestaria para cada objeto de ingresos, gastos e inversiones. Los procedimientos nos da los pasos a seguir en la formulación y ejecución del presupuesto en la que mejora el control y evaluación del presupuesto, y nos permite tener reporte exacto y oportuno a través del sistema presupuestario, para la toma de decisiones.

3.3.2. RECOMENDACIONES

Sobre la base de la experiencia laboral que me permitió desarrollar y observar las dificultades en las cuales se desenvuelve el sistema de presupuesto en la Cooperativa, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Se recomienda que el Directorio del Concejo de Administración, considere el presente instructivo Presupuestario para la Cooperativa, ya que la eficiencia administrativa se logra a través de conductas, normativas y reglamentarias que orientan a cumplir con los objetivos empresariales.

- ✓ Se recomienda a la unidad de presupuesto a realizar una reunión con todos los involucrados en la etapa de elaboración del presupuesto, para hacer una explicación de las ventajas de la aplicación del presente instructivo.
- ✓ Se recomienda la aplicación de los procedimientos en el manejo de comprobantes presupuestario

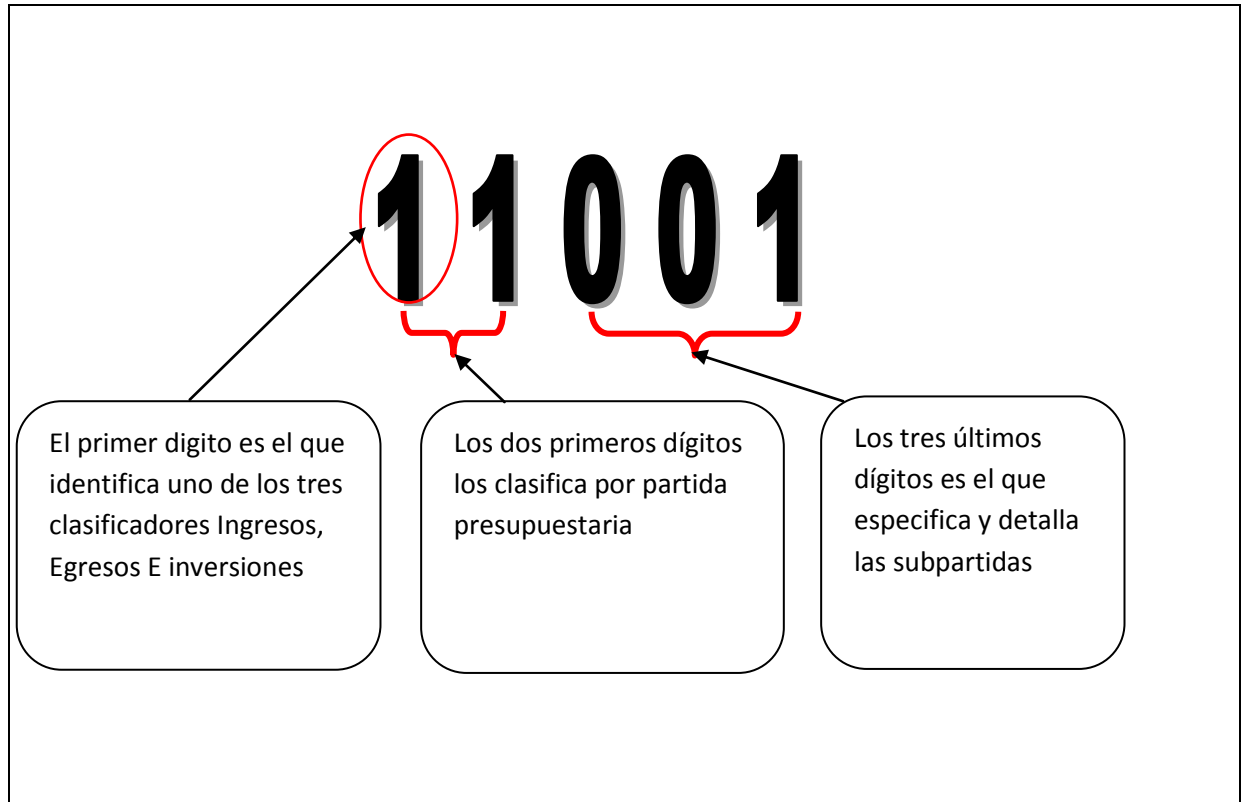
BIBLIOGRAFIA

- 1.-** Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad, (AE-2013)
- 2.-** CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición Edit. Mc Graw Hill. México 2006
- 3.-** Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia
- 4.-** Dirección General de Cooperativas.
- 5.-** Estatuto Orgánico de la CER LTDA. 2006
- 6.-** FUNES O, Juan. El ABC de la Contabilidad y Contabilidad Comercial Edit. Educación y Cultura. Bolivia - 1999
- 7.-** GOMES, Antonio y María. Administración Financiera 1993
- 8.-** KOONTZ, Heinz. WEIHRICH, Harold. Administración Una Perspectiva Global 10ma edición - Mc Graw Hill. México - 1994
- 9.-** Ley Tributaria N° 843 actualizada 2007
- 10.-** REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Edit. Limusa – México, 1998
- 11.-** ROMERO ROMERO, Enrique. Presupuesto y Contabilidad Pública. Una Visión Práctica Actualizada a NIC-SP Tercera Edición. Bogotá 2007
- 12.-** Viceministerio de Energía
- 13.-** Viceministerio de presupuesto.
- 14.-** WELSCH, HILTON, GORDON, RIVERA, Presupuesto: Planificación y Control. Sexta Edición. México 2005

ANEXOS

Anexo N° 1


ESPECIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO



Fuente: Elaborado por el autor (2013).

Anexo N° 2

ORDEN DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN


	COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA Riberata - Beni - Bolivia	N° 0001254																																									
ORDEN DE TRABAJO																																											
Grupo de Centros o Dpto.: _____		Fecha: ____/____/____																																									
Centro de Costo: _____		Proyecto: _____																																									
Cuenta de Destino: _____																																											
Referencia: _____																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #FFD700;"> <th style="width: 70%;">DESCRIPCION</th> <th style="width: 10%;">CANT.</th> <th style="width: 10%;">P/U</th> <th style="width: 10%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL -----</td> <td style="background-color: #FFD700;"> </td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCION	CANT.	P/U	TOTAL																																	TOTAL -----			
DESCRIPCION	CANT.	P/U	TOTAL																																								
TOTAL -----																																											
Encargado del C.C.	— Jefe de Dpto.	Vo.Bo. Gerencia	— Presupuesto																																								
Item: _____																																											

1º Copia Almacen - 2º Copia Contabilidad - 3º Copia Solicitante

Fuente: CER LTDA. Departamento administrativo y financiero.

Anexo N° 3

SOLICITUD DE MATERIALES DE LA INSTITUCIÓN

	COOPERATIVA ELÉCTRICA RIBERALTA Riberata - Beni - Bolivia	N° 0001254																																																				
	SOLICITUD DE MATERIALES																																																					
Fecha: ____/____/____																																																						
Grupo de Centros: _____																																																						
Centro de Costo: _____																																																						
Proyecto: _____																																																						
Cuenta de Destino: _____																																																						
Referencia: _____																																																						

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: yellow;"> <th style="width: 10%;">CANT.</th> <th style="width: 60%;">DESCRIPCION</th> <th style="width: 10%;">P/U</th> <th style="width: 10%;">UNIDAD</th> <th style="width: 10%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">TOTAL-----</td> <td style="background-color: yellow;"> </td> </tr> </tbody> </table>					CANT.	DESCRIPCION	P/U	UNIDAD	TOTAL																																									TOTAL-----				
CANT.	DESCRIPCION	P/U	UNIDAD	TOTAL																																																		
TOTAL-----																																																						
C.C. Solicitante Item: _____		Vo.Bo. Presupuesto		Vo.Bo. Gerencia																																																		

Fuente: CER LTDA. Departamento administrativo y financiero.

Anexo N° 4

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REGÍSTR0 DE OBSERVACIÓN

DATOS GENERALES DEL DOCUMENTO	
Autor:	
Alcance del instrumento.	
Fecha de publicación:	
Fecha de revisión:	Hora:
DATOS ESPECÍFICOS DEL DOCUMENTO	
Categoría a indicar según los objetivos	Resultados
Explorar técnicas de presupuesto actual 1.- Objetivo que persigue la técnica del presupuesto 2.- Etapas inherentes en la aplicación de programación 3.- Planificación operativa anual 4.- Proceso de vinculación del POA – presupuesto por programas o departamentos	
Describir la técnica de presupuesto por departamento y centros de costos 1.- Necesidad de cambios en la técnica de presupuesto institucional de la CER LTDA. 2.- Objetivo principal de la técnica del presupuesto por departamentos y centro de costos. 3.- Proceso de formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto 4.- Proceso de vinculación POA-presupuesto por departamentos, proyectos.	

Fuente: Elaborado por el autor (2013).

Anexo N° 5

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS
REGÍSTRO DE OBSERVACIÓN

Objetivos Específicos	Categorías	Optima	Regular	Rechazable
Explorar técnicas de presupuesto actual	1.- Objetivo que persigue la técnica del presupuesto			
	2.- Etapas inherentes en la aplicación de programación			
	3.- Planificación operativa anual			
	4.- Proceso de vinculación del POA – presupuesto por programas o departamentos			
Describir la técnica de presupuesto por departamento y centros de costos	1.- Necesidad de cambios en la técnica de presupuesto institucional de la CER LTDA.			
	2.- Objetivo principal de la técnica del presupuesto por departamentos y centro de costos.			
	3.- Proceso de formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto			
	4.- Proceso de vinculación POA-presupuesto por departamentos, proyectos.			

Fuente: Elaborado por el autor (2013).

Anexo N° 6

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMULARIO DE REGISTRO DE DOCUMENTO

DATOS GENERALES DEL DOCUMENTO	
Autor:	
Alcance del instrumento:	
Fecha de publicación:	
Fecha de registro:	
DATOS ESPECÍFICOS DEL REGISTRO DE DOCUMENTO	
<p>Comparar las técnicas del presupuesto actual y del presupuesto por departamento y centro de costos en las etapas de planificación operativa, formulación ejecución, evaluación y control presupuestario</p> <p>1.- Similitudes y diferencias en la planificación operativa en base a programa y departamentos</p> <p>2.- Similitudes y diferencias en la formulación y vinculación de los objetivos y metas con el programa y departamentos</p> <p>3.- Similitudes y diferencias en el proceso de ejecución del presupuesto por las diferentes técnicas de presupuesto objeto de estudio.</p> <p>4.- Similitudes y diferencias en el control de ejecución del presupuesto por departamento.</p> <p>5.- Aspectos positivos y/o negativos de la adopción de la nueva técnica presupuestaria.</p> <p>6.- Ventajas o desventajas de la aplicación de la nueva técnica presupuestaria en el largo plazo y repercusión en la economía de la institución.</p>	
<p>Precisar los efectos de la adopción de presupuesto por departamento y programa en la planificación operativa y la eficiencia en la administración institucional.</p> <p>1.- Consecuencia en la planificación operativa por la adopción de una nueva técnica presupuestaria.</p> <p>2.- Consecuencia en la transición y consecución de objetivos y metas iniciados con la técnica presupuestaria por departamento y programa.</p>	

Fuente: Elaborado por el autor (2013).

Anexo N° 7

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
 UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
 ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
 PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS
 FORMULARIO DE REGISTRO DE DOCUMENTO

Objetivos Específicos	Categorías	Optima	Regular	Rechazable
Comparar las técnicas del presupuesto actual y del presupuesto por departamento y centro de costos en las etapas de planificación operativa, formulación ejecución, evaluación y control presupuestario	1.- Similitudes y diferencias en la planificación operativa en base a programa y departamentos			
	2.- Similitudes y diferencias en la formulación y vinculación de los objetivos y metas con el programa y departamentos			
	3.- Similitudes y diferencias en el proceso de ejecución del presupuesto por las diferentes técnicas de presupuesto objeto de estudio.			
	4.- Similitudes y diferencias en el control de ejecución del presupuesto por departamento.			
	5.- Aspectos positivos y/o negativos de la adopción de la nueva técnica presupuestaria.			
	6.- Ventajas o desventajas de la aplicación de la nueva técnica presupuestaria en el largo plazo y repercusión en la economía de la institución.			
Precisar los efectos de la adopción de presupuesto por departamento y programa en la planificación operativa y la eficiencia en la administración institucional.	1.- Consecuencia en la planificación operativa por la adopción de una nueva técnica presupuestaria.			
	2.- Consecuencia en la transición y consecución de objetivos y metas iniciados con la técnica presupuestaria por departamento y programa.			

Fuente: Elaborado por el autor (2013).

Anexo N° 8

Revisión documental y registro de datos para la comparación y elaboración de la propuesta de trabajo dirigido.



Agosto 2013

Anexo N° 9

Presentación de la propuesta de trabajo al jefe administrativo y financiero CER Ltda.



Noviembre 2013

Anexo N° 10

Socialización del trabajo realizado a los diferentes responsables de unidad de la institución como directos actores e involucrados en la formulación y ejecución presupuestarias.



Diciembre 2013