

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FCE**  
Facultad de  
Ciencias Económicas

EJERCICIO PROFECIONAL INTEGRADOR PARA LA CULMINACIÓN DE  
ESTUDIOS

Diagnóstico integral de La Delegación Territorial INRE de Villa Clara.  
Principales deficiencias y propuestas de soluciones.

Autor: Ernesto Javier Escandón González

Tutores: Dr. Dayana Rufus Miranda

Lic. Raúl Rodríguez Pérez

Santa Clara, 19 de julio de 2022

"Año 64 de la Revolución"

A: Dra. Grisel Barrios Castillo

J. Dpto de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Por este medio, *Paul Rodríguez Peña*, en representación de la entidad *Delegación Territorial D.T.E. VILLA CLARA*, se compromete a fungir como tutor del estudiante *Enesto José Escandón González*, de quinto año de la carrera de licenciatura en Economía, de la Facultad de Ciencias Económicas (F.C.E.) de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (UCLV). La tutoría implica un acompañamiento comprometido en el desarrollo de la guía correspondiente al Ejercicio Profesional Integrador para su culminación de estudios. Para que así conste firma la presente,

Tutor:

Cargo:

Entidad:

*Paul*  
*Paul Rodríguez Peña*  
*Auditor Principal (EP)*  
*Delegación Territorial*  
*D.T.E. V.C.*



## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico integral a la Delegación Territorial del Instituto Nacional de las Reservas del Estado en Villa Clara en donde se analizan todos los subsistemas fundamentales, también se caracteriza a de la entidad, se hacen análisis económicos y financieros y también se refleja el impacto que ha tenido la tarea ordenamiento sobre el pago total de salarios, las políticas de desarrollo local y territorial y el impacto al medio ambiente. A través de todos estos análisis, se encontraron algunas deficiencias y se propone por medio de este informe posibles soluciones que podrían contribuir con el perfeccionamiento del trabajo en la entidad, el ahorro de recursos y a las políticas del Estado. El trabajo está estructurado en tres capítulos con sus epígrafes y anexos correspondientes para una mejor comprensión del informe.

## **Summary**

The objective of this investigation is to carry out a comprehensive diagnosis of the Territorial Delegation of the National Institute of State Reserves in Villa Clara where all the fundamental subsystems are analyzed, the entity is also characterized, they are made economic and financial and they are also It reflects the impact that the ordering task has had on the total payment of wages, local and territorial development policies and the impact on the environment. Through all these analyzes, some deficiencies were found and through this report possible solutions are proposed that could contribute to improving the work in the entity, saving resources and State policies. The work is structured in three chapters with their corresponding epigraphs and annexes for a better understanding of the report.

## Índice:

### Contenido

Resumen.....	3
Summary .....	4
Introducción.....	6
CAPÍTULO 1: Caracterización general de la Delegación del INRE de Villa Clara.....	9
1.1) Descripción: ubicación territorial, sectorial y ramal. Misión y Visión.....	9
Visión:.....	9
Misión:.....	9
Las principales tareas cumplidas durante el año fueron: .....	10
Capítulo 2: Análisis valorativo del funcionamiento de la Delegación, aportes al cumplimiento a los lineamientos e impacto del proceso del ordenamiento monetario.....	14
a) Desarrollo del proceso de elaboración del plan presupuestado anual y los proyectos. ....	14
b) Análisis del cumplimiento de los indicadores del presupuesto en los últimos años. ....	14
c) Desarrollo del proceso de planificación estratégica, evolución de su calidad y estado actual de su cumplimiento. DAFO.....	16
d) Caracterizar el flujo de información contable-financiero del departamento económico. ....	18
e) Situación económica de la Delegación a partir del análisis económico correspondiente. ....	19
f) Análisis y aportes de la Delegación al cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.....	20
i) Impactos del proceso del ordenamiento monetario. ....	23
Capítulo 3: Problemas fundamentales captados en la empresa y la propuesta de acciones de mejora para los mismos. ....	25
3.1) Deficiencias encontradas en la delegación territorial del INRE en Villa Clara .....	25
3.2) Plan de acciones que podría dar solución a las deficiencias.....	25
Conclusiones .....	26
Recomendaciones .....	27
Bibliografía .....	28
Anexos.....	29

## **Introducción**

Las Reservas Materiales conforman un eslabón importante en el Sistema de la economía tanto socialista como capitalista. Al respecto Raúl Castro planteó “El excedente del producto del trabajo y posteriormente su formación y acumulación en un fondo social y de reserva fue y seguirá siendo lo principal para el progreso social, político e intelectual” (Asamblea Nacional, 1994)

La formación y acumulación del fondo de reservas es la premisa sin la cual sería imposible mantener la continuidad del proceso de producción material, de ahí que, conjuntamente con los fondos productivos y otros, sean la condición imprescindible de existencia y desarrollo de la sociedad. (Ministerio de Economía y Planificación, 2007)

El resultado de los últimos acontecimientos a nivel internacional ha demostrado que la existencia de las Reservas Materiales es la única garantía para la recuperación de las economías afectadas, tanto por las diferentes guerras del imperio, como por las consecuencias de desastres naturales u otro tipo de catástrofes. Ejemplos de esto, lo demuestra la rápida recuperación de Japón y el resto de los países asiáticos para poder resolver las afectaciones sufridas por los Desastres Naturales como el Tsunami de 2011 que afectó esta región. Solo mediante el correcto empleo de las Reservas Materiales, según las misiones para las que fueron creadas, se podrá satisfacer y atenuar las dificultades presentes en los diferentes escenarios, así como en los programas sociales que se afecten, como pueden ser los programas de salud, de educación, la producción agrícola e industrial y la vivienda, entre otros, ante cualquier Situación Excepcional que se decrete. En Cuba, por ser integrantes de los bienes materiales, las reservas forman parte de su riqueza nacional. Así, la creación de Reservas Materiales tiene una significación económica y estratégica extraordinaria, ya que es una de las premisas fundamentales para el desarrollo exitoso de la economía nacional y la continuidad de la actividad económica – productiva, además de elevar y fortalecer su capacidad defensiva, que depende en buena medida de su propia existencia. Con el desarrollo del ejercicio estratégico “Bastión 2004” el cual fue dirigido personalmente por el comandante

en jefe Fidel Castro Ruz, como presidente del Consejo de Defensa Nacional, se demostró el papel de las Reservas Materiales según su integración, en el logro de la invulnerabilidad militar, económica y política. A partir de esta experiencia se le concedió el papel preponderante y su incremento en los volúmenes según sus designaciones y bajo una idea lógica con el carácter de la desconcentración y su disponibilidad territorial por todo el país, siendo el Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE) el organismo de la administración del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto a las Reservas Materiales.

El **objetivo General** es realizar un diagnóstico integral a la Delegación Territorial del Instituto Nacional de las Reservas del Estado en Villa Clara.

Los **objetivos específicos** son:

- 1- Caracterizar a la Delegación y su estructura organizativa.
- 2- Realizar análisis críticos de los procesos fundamentales que desarrolla la delegación según.
- 3- Hacer un análisis del aporte de la entidad al cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- 4- Valorar los impactos del proceso de ordenamiento monetario y cambiario en el desarrollo de las actividades fundamentales de la delegación.
- 5- Proponer de Plan de Acciones para la solución de las deficiencias detectadas.

Los métodos utilizados para obtener la información fueron: la observación directa, el análisis de los documentos de la Delegación y de la bibliografía en línea, análisis-síntesis e histórico-lógico y la entrevista a trabajadores. El informe está estructurado por 3 capítulos que corresponden con los objetivos planteados. Capítulo 1: Caracterización general de la Delegación del INRE en Villa Clara. Capítulo 2: Análisis valorativo del funcionamiento de la Delegación, aportes al cumplimiento a los lineamientos e impacto del proceso del ordenamiento monetario en la entidad. Capítulo 3: Problemas fundamentales captados en la empresa y la propuesta de acciones de mejora para los mismos.

## **DESARROLLO:**

### **CAPÍTULO 1: Caracterización general de la Delegación del INRE de Villa Clara.**

#### 1.1) Descripción: ubicación territorial, sectorial y ramal. Misión y Visión.

La delegación territorial del INRE de Villa Clara pertenece al Instituto Nacional de las Reservas del Estado, donde la cede principal está en la Habana y cada provincia cuenta con una delegación. La de Villa Clara está situada en la dirección: Circunvalación entre carretera a Báez y carretera a Manicaragua, Santa Clara Villa Clara. Esta se funda en el mes de febrero de 1987, al frente de su estructura fue nombrado como delegado Territorial el Tte. coronel Antonio Rivero Margado con el nombre de Delegación Territorial Centro-Oeste, al fundarse, la Delegación tenía jurisdicción en: Matanzas, Cienfuegos, Sancti Spíritus y Villa Clara. (Delegación del INRE en Villa Clara, 1987-2022)

Durante el 2014 los esfuerzos principales se concentraban en priorizar la atención de su objeto social, el trabajo de fiscalización y control permanente a la Reserva Material vinculado estrechamente al cumplimiento de la Inspección Estatal. El peso de las principales tareas cumplidas (Delegación del INRE en Villa Clara, 1987-2022)

#### Visión:

Somos la Entidad que en el territorio que cumple con el encargo estatal de dirigir, controlar y ejecutar las políticas del Estado y del Gobierno en lo correspondiente a las Reservas del Estado y el control de las Movilizativas.

#### Misión:

Ejercer la dirección y el control de la acumulación, almacenamiento, calidad, mantenimiento, conservación, integridad física, seguridad y protección, registro y control de las Reservas Estatales y la fiscalización de las Reservas Movilizativas depositadas en la red de almacenes de la economía nacional y la Base de Reservas Estatales de la Provincia.

### Como Valores compartidos en la organización se encuentran:

Responsabilidad, disciplina laboral y optimismo: Son creadores de un clima de optimismo y responsabilidad, son conscientes de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre el tiempo de trabajo y la calidad de los resultados. Se desarrollan convicciones plenas sobre la utilidad y necesidad del trabajo, se estimula el reconocimiento social a las actitudes consagradas, se contribuye a desarrollar sentido de identidad y pertenencia que redunde en una realización más plena de la labor que se realiza.

Sentido de pertenencia: los trabajadores se sienten orgullosos de la organización, a la cual le guardan fidelidad y trabajan por elevar el reconocimiento social hacia la misma en el territorio y el país

Las principales tareas cumplidas durante el año fueron:

- 1) El reordenamiento de la Reserva Estatal de alimentos a frigoríficos en un 100% de los productos fundamentales para alargar los periodos de rotación, durabilidad y conservación de estos.
- 2) El plan de acumulación de Reserva Estatal aprobado en el año.
- 3) El plan de visitas planificado para el control a los depositarios responsabilizados con la reserva.

Todas las unidades funcionan como unidades presupuestadas y sus tareas a cumplir son: (PCC, 2007)

- a) Dirigir, ejecutar, y controlarla política del estado el gobierno en cuanto a las reservas materiales y el control de las Movilizativas.
- b) Controlar la integridad cuantitativa y cualitativa de las reservas materiales acumuladas. Planificar y ejecutar inspecciones estatales periódicas y sistemáticas a las entidades que fungen como depositarios responsabilizados, controlando la rotación el correcto almacenamiento y conservación de los productos y exigir la responsabilidad jurídica y administrativa por las violaciones detectadas.

- c) Exigir y controlar el cumplimiento de los planes de acumulación de las reservas estatales y Movilizativas según las cifras determinadas a su territorio.
- d) Dirigir el trabajo de las Bases de las Reservas Estatales ubicadas en la provincia. Controlaren estas lo que concierne a la economía de los almacenes y la conservación, velando por la correcta aplicación de las medidas de protección, seguridad y defensa.
- e) Realizar los trámites financieros para los cobros y pagos a los trabajadores de las reservas estatales.
- f) Controlar la ejecución de los préstamos, rotaciones anticipadas, cambios de ubicación y liberaciones.
- g) Llevar la contabilidad de los valores acumulados en las Reservas Estatales y de las operaciones económicas financieras, según el sistema de contabilidad nacional.
- h) Realizar el control de la ejecución del Presupuesto aprobado según el destino.
- i) Coordinar el trabajo con los Órganos Provinciales del Gobierno, informando al Consejo de Administración sobre el cumplimiento de la acumulación de las reservas estatales, las Movilizativas y los resultados de la inspección estatal de la misma; organizar el trabajo de los subgrupos de reservas materiales en tiempo de paz y dirigirlos en tiempo de guerra.
- j) Desarrollar bases de reservas estatales de las reservas vivas y la producción agropecuaria que garanticen la supervivencia en tiempo de guerra, convirtiéndolas conjuntamente con un fuerte sistema defensivo. En tiempo de paz, contribuirá al autoconsumo, y la entrega del suplemento alimentario para la familia de los trabajadores.
- k) Controlar la elaboración de los planes de evacuación de las reservas almacenadas en las entidades responsabilizadas de éstas.
- l) Controlar la ejecución del programa de inversionista del INRE.
- m) Elaborar y mantener constantemente actualizados y compatibilizados los planes y documentos para situaciones excepcionales, así como garantizar la preparación de la defensa en la Delegación y entidades subordinadas.
- n) Participar en los estudios en investigaciones que se realicen en su territorio, dirigidos a asegurar la conservación prolongada de las reservas

materiales, introducir los logros científicos técnicos en las entidades subordinadas y promover la superación técnico profesional del personal.

- o) Controlar el cumplimiento de las normas de rotación de inventarios y de almacenamientos y conservación de los recursos materiales y proponer las medidas para solucionar las deficiencias que se detecten, controlar el uso y destino de los recursos materiales asignados, de los medios básicos, así como tomar medidas con vistas a la reducción de los recursos materiales ociosos.
- p) Comercializar de forma mayorista los productos de las reservas autorizadas según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- q) Brindar servicios de comedor y transportación a sus trabajadores en cup.

Tanto la delegación de Villa Clara, como las otras, se rigen por el reglamento de Reservas materiales las cuales dice que: (Consejo de ministros, 2 de abril 2007)

- Regula los fundamentos y las fuentes para su creación.
- Los procedimientos para definir las nomenclaturas, normas y niveles de acumulación.
- Los mecanismos para su planificación, acumulación y financiamiento.
- Las formas de movimiento de las Reservas Materiales y las entidades facultadas para autorizarlos.
- Las obligaciones y responsabilidades de los organismos estatales, entidades económicas y otros.
- La inspección estatus a las reservas materiales.

Tipos de reservas: (Consejo de ministros, 2 de abril 2007)

a) Reservas Estatales.

b) Reservas Intocables para la Defensa,

- Reservas Movilizativas.
- Reservas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias
- Reservas Populares Intocables.

Hay que destacar que se entiende por: (Ministros, 2007)

- **Reservas Materiales:**

Productos, materias primas, materiales, equipos, herramientas, equipos electrodomésticos, medios de transporte, máquinas e instalaciones.

- Las Reservas Estatales:

Están destinadas a garantizar el desarrollo y normal funcionamiento de la economía nacional, prevenir y restablecer las consecuencias derivadas de desastres, fortalecer la capacidad defensiva del país y brindar ayuda internacionalista.

- Las Reservas Movilizativas:

Son el conjunto de materiales acumulados por los órganos y organismos estatales, las entidades económicas e instituciones sociales, destinados a asegurar la continuidad de la producción y los servicios, la satisfacción de las demandas de la lucha armada y la economía, las necesidades de la población, así como las que asegure el cumplimiento de las misiones de la seguridad del estado y el orden interior.

- Las Reservas Vivas:

Son el conjunto de recursos que previamente se seleccionan, mantienen y desarrollan de forma organizada, desde tiempo de paz, dentro de sistema de reservas materiales, y están constituidas por diferentes elementos de la flora y la fauna.

## **Capítulo 2: Análisis valorativo del funcionamiento de la Delegación, aportes al cumplimiento a los lineamientos e impacto del proceso del ordenamiento monetario en la entidad.**

### a) Desarrollo del proceso de elaboración del plan presupuestado anual y los proyectos.

Teniendo en cuenta el esquema institucional cubano, y la subordinación a la que pertenece la delegación, Instituto Nacional de las Reservas Estatales (INRE), se encuentra al 100% de lo que corresponde para su ámbito de actuación.

El proceso de planificación se realiza en el Instituto Nacional de las Reservas del Estado en la Habana, según lo establecido y en correspondencia con las indicaciones generales del Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Defensa, a partir de ahí se le envía a la Delegación Territorial del INRE en Villa Clara y desarrollan encuentros para dar a conocer todas las tareas y objetivos a realizar por cada departamento y su tiempo establecido. Al concluir se le envía a la nacional si el plan y presupuesto del año, está acorde o no, con los objetivos a cumplir en la situación del período a planificar.

Para la elaboración del plan se siguen una serie de pasos establecidos por el Ministerio de Economía y Planificación, así como sus modificaciones a lo largo de los períodos. Se indican las metodologías desde el INRE, se identifica las capacidades de la delegación y se aprueba por los trabajadores de la delegación en reuniones donde se explican los conceptos, objetivos y tiempo límite a cumplir. Se realizan un análisis de los recursos financieros de la entidad y se hace una propuesta de presupuesto, la cual tienen que ser aprobada por el INRE.

### b) Análisis del cumplimiento de los indicadores del presupuesto en los últimos años.

Se toma como referencia los períodos 2020 y 2021. En estos dos años se aprecia un incremento de las partidas de los gastos en el plan de la entidad debido a las restricciones que ha suplantado la COVID y las medidas 243 internacionales impuestas por el gobierno de los Estados Unidos, teniendo que recurrir en gastar más recursos en la liberación de una parte de las reservas del estado por orden del presidente del Consejo de Estado y de Ministros y ayudar en la canasta

básica y en la inyección de materias primas directamente de las reservas hacia sectores importantes como componentes de servicios médicos tanto para la salud como para la investigación de las vacunas, así como su logística y también se liberaron recursos para empresas productivas y al sector energético.

Por estas razones las dos formas de gestión que tiene la empresa, tanto en su actividad autofinanciada como la presupuesta, tuvo incrementos en sus partidas como el consumo de materias primas y materiales, combustibles y lubricantes, energía, gasto de salarios, reparaciones, mantenimientos y otros.

La actividad autofinanciada, se dedica a realizar algunas producciones de origen agrícola y ganadero en zonas aledañas a los almacenes y las delegaciones con el objetivo de mantener en secreto la localización de los mismos y a su vez incorporar de una cantidad de estos productos a los trabajadores y a los comedores de las entidades pertenecientes a la delegación y también contribuir al ahorro del presupuesto anual y ayudar de cierta forma en el desarrollo local y territorial.

Esta ha tenido un incremento en 226 600.43 CUP en 2021 en comparación del año 2020 por las razones anteriores por lo que se incrementó en un 13%. Esto es en el proceso de la elaboración del plan. El real del 2021 fue un 20% más al real del año 2020 siendo 329 123.02 CUP más y un 1% mayor a lo planificado en el propio año. (Anexo 1, 2 y 3)

En la actividad presupuestada, que es todo lo que tiene que ver con el funcionamiento por presupuestos de la delegación como: combustibles y lubricantes para los vehículos de transporte de los trabajadores e inspectores, energía, salarios, depreciación y amortización y otros.

Por las mismas razones del contexto de la COVID, medidas impuestas por el gobierno de los Estados Unidos más el reordenamiento monetario, podemos observar un incremento de 746 799.07 en CUP, un 8% más, en la elaboración del plan de 2021 en correspondencia con el del 2020, pero la realidad es que gastó 1 009 938.30 en CUP, 10-97% más que en el real del 2020, por lo que, en ese año, 2021, el real fue de 1.3% más que lo planificado. (Ver anexos 4, 5 y 6)

- c) Desarrollo del proceso de planificación estratégica, evolución de su calidad y estado actual de su cumplimiento. DAFO.

La Planificación Estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va, cuando la Planificación Estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y en el éxito de la empresa, ya que indica a los trabajadores y directivos cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos. Teniendo en cuenta todo lo anterior se detectaron en la empresa un conjunto de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades: (Anexo 12).

### **Debilidades**

Constituyen los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de la entidad, debido a sus características internas.

- 1- Insuficiente logística para los medios de transportación, así como tiempos un poco prolongados en su mantenimiento.
- 2- Falta de recursos financieros para la adquisición de insumos para la actividad autofinanciada.
- 3- Falta de proyectos para la mejora en la eficiencia de la informatización y sistemas logísticos.

### **Fortalezas.**

Reúnen el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja propia de la entidad.

- 1- Buen nivel de escolaridad y de preparación de los trabajadores. Nivel Medio y Nivel Superior en la Mayoría.
- 2- Buen plan de capacitación, adiestramiento y de formación de sus recursos humanos.
- 3- Cuenta con una infraestructura de almacenes lo suficientemente amplio como para la entrada de reservas masivas.

- 4- Buen programa de inversiones en infraestructura constructiva en almacenes para las reservas.

### **Oportunidades:**

Son cualesquiera factores ajenos que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras.

- 1- Políticas del Estado y del Gobierno Provincial que favorecen el buen funcionamiento de la entidad y sus funciones.
- 2- Cumplimiento de entregas de reservas estatales de todas las empresas productivas e importadoras.
- 3- Alianzas de desarrollo internacional Cuba-China, Cuba-Rusia y otros socios internacionales en temas de inversiones productivas en la isla.
- 4- Reordenamiento monetario que pone fin a la doble tasa y a la doble moneda, corrigiendo la contabilidad y registrando con datos más exactos.
- 5- Integración de la ruta de la ceda de forma oficial desde el 2021

### **Amenazas:**

Son todos aquellos factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de tu estrategia o poner en peligro la viabilidad de la entidad.

- 1- Período pandémico por la Covid-19 en la Isla.
- 2- Las 243 medidas impuestas por el gobierno de los Estados Unidos que perjudican al país.
- 3- Envejecimiento poblacional e incremento de las emigraciones de los nacionales.
- 4- Incremento de la inflación monetaria y disminución de las producciones.
- 5- Problemas con la generación eléctrica en el país.

Al aplicar el procesamiento de la matriz DAFO se obtiene como resultado lo que se muestra en la tabla: (Anexo 12)

Ofensivas		Defensivas	
I (F-O)		II (F-A)	
85		43	
53		48	
III (D-O)		IV (D-A)	
Adaptativas		Supervivencia	

La delegación se encuentra una posición donde se tiene fortalezas y aprovecha las oportunidades, la estrategia a tomar es de crecimiento, dirigida a fortalecer este cuadrante y atenuar las debilidades y poder hacer mejor frente a las amenazas. Por lo que el buen índice de nivel educacional, el buen plan de capacitación, sus infraestructuras a lo largo del país y su sistema continuo de inversiones, hace mejor frente a las oportunidades que tiene cuba como país y beneficia a la formación de más reservas estatales para hacer frente a las contingencias meteorológicas, políticas de otros países sobre el nuestro y afrontar las amenazas que impactan de forma directa o indirecta en la delegación.

d) Caracterizar el flujo de información contable-financiero del departamento económico.

El departamento económico, para el desarrollo de sus funciones se basa en las informaciones y la documentación emitida las empresas estatales, como son los reportes de producción, los indicadores económicos, fichas de precio, los reportes de las reservas, dicha información es revisada antes de ser procesada, después de recopilada. También se suman las actividades financiadas por la delegación, con todos los indicadores económicos más el gasto de la actividad presupuestada. Luego se hace un análisis económico financiero del período y se les entrega a los departamentos que los correspondientes necesitados de esa información como: el Departamento de Planificación, el de Recursos Humanos,

el Económico para el flujo de sus informaciones, el de Auditorías, el de los Inspectores de la Delegación, El Delegado, el Director General y el de Inversiones para que conducciones sus informes y revisen si la información es verás y tenga el mejor análisis en dependencia de los especialistas. Después se envía la documentación al INRE y Ministerio de Economía y Planificación y al Ministerio de Defensa.

e) Situación económica de la Delegación a partir del análisis económico correspondiente.

En un análisis económico comparativo de los años 2020 y 2021 en la delegación del INRE en Villa Clara a través de las razones financieras, usando como datos los estados de rendimiento y general de los años 2020, 2021 y como adicional el del 2022 hasta septiembre. (Anexo 6 y 7).

Los datos fueron sintetizados en una tabla que se pueden apreciar en el (Anexo 8 y 9).

se aprecia que la liquidez general es muy alta, están por encima de los rangos idóneos, por lo que se están inmovilizando recursos que puedes ser mejor aprovechados. Aunque en 2021, la solvencia disminuyó a 2.53 en comparación de 3.23 en 2020, ambas exceden el rango entre [1.5 y 2] para ser idóneos. La prueba ácida muestra 1.61 para 2020 y 1.70 para 2021, también excede los límites de [0.5 y 0.8] para ser idóneos. En cuanto a la prueba amarga también se inmoviliza recursos, en 2020 tenemos 1.6 y en 2021 1.7. Lo ideal sería entre [0.3 y 0.5]. (Anexo 10).

Las rotaciones del inventario, apenas llegan a una por año en los dos periodos, demorándose hasta 408 días en renovarlos.

Las rotaciones de las cuentas por cobrar son muy bajas, hay una mala gestión de cobro, demorándose 233 días en 2020 y 225 días en 2021. Es un punto a mejorar. (Anexo 10).

Las rotaciones de las cuentas por pagar son las mejores, llegan a ser por encima de 4 veces al año, demorándose hasta 75 días en 2020 y 69 días en 2021, una mejora, pero por resolución las cuentas por pagar deben ser saldadas hasta 30 días. (Anexo 10).

El endeudamiento paso de ser del 7.6% en 2020 a un 15% en 2021, debido a la situación pandémica, lo mismo se refleja en la disminución de la autonomía de un 12.14% en 2020 a un 5.6% en 2021 y el incremento del apalancamiento por pasivos tanto a corto como largo plazo de un 8% en 2020 a un 17% 2021. (Anexo 10).

f) Análisis y aportes de la Delegación al cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

En relación, a los Lineamientos relacionados con el Modelo de Gestión Económica, con las Políticas Macroeconómicas, y a la actualización del Modelo Económico a partir del VIII Congreso del Partido se han trazado líneas estratégicas, organizando el programa de desarrollo de la empresa hasta 2030, directamente en la entidad se ejecutan desde el proceso de planificación por los departamentos y son: (Pérez, 2022)

#### Planificación da actividades, Defensa y Defensa Civil

- Realizar el proceso de planificación de forma objetiva y racional en correspondencia con los recursos asignados.
- Evaluar y comprobar el estado alcanzado en la preparación para la defensa y la respuesta a situaciones de destres. (Lineamientos # 1, 2 y 6)

#### Trabajo con las Reservas Materiales

- Continuar con el proceso de acumulación, almacenamiento, rotación, mantenimiento, conservación, seguridad, protección, registro y control de las Reservas Estatales y la elaboración de la digitalización como condición indispensable para la Defensa y la Seguridad nacional. (Lineamiento # 2, 255 y 271)

- Ejecutar el control cuantitativo y cualitativo de las Reservas Materiales a través de la inspección Estatal, alcanzando niveles superiores de profesionalidad en la planificación, organización y realización. (Lineamiento # 5 y 271)

#### Economía

- Realizar la planificación económica con mayor objetividad y racionalidad, incrementar el control de los recursos presupuestarios, materiales y financieros, lograr la certificación de la contabilidad en el sistema INRE y un ambiente de control interno adecuado, elevar el nivel de profesionalidad en rigor a las auditorías, exigiendo orden disciplina financiera y el acatamiento absoluto de la legalidad. (Lineamiento # 1, 6, 7, 14 y 53)

#### Cuadros y Recursos Humanos

- Alcanzar estabilidad en la fuerza de trabajo laboral, con una fluctuación por debajo del 2% y con los niveles de preparación requeridos (Lineamientos 255, 261 y 270)

#### Logística

- Garantizar el sistema de aseguramiento logístico de la Defensa Territorial de Villa Clara para el cumplimiento de la función estatal, garantizando el abastecimiento oportuno, la prestación de servicio eficiente y las transportaciones según las necesidades. (Lineamientos # 217)

#### Comunicaciones, Seguridad y Protección

- Perfeccionar la informatización de los procesos, continuar el desarrollo de los sistemas de comunicaciones, garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y protección de la información oficial y de las medidas de seguridad informática. (Lineamientos # 108)
- Continuar la informatización de comunicaciones, garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y protección físicas, de la información oficial, de las medidas de seguridad informática, el incremento de las medidas organizativas y técnicas de seguridad contra incendios, (Lineamientos # 108)

## Inversiones

- Garantizar el cumplimiento del plan de preparación y ejecución de obras en correspondencia con el Plan de inversiones, priorizando el desarrollo de la construcción de los biplantas y el inicio del edificio de 5 niveles de 20 viviendas, así como los mantenimientos constructivos a los inmuebles de la Delegación y uso racional de los recursos. (Lineamientos # 88, 89, 92, 232, 234, 235, 236 y 271)

- g) Contribución a la política de sustitución de importaciones, proceso de inversiones y protección del medio ambiente.

En asociación con el MINFAR, el INRE cuenta en los alrededores de los almacenes de las reservas estatales y delegaciones, pequeñas entidades encargadas de producciones de hortalizas, ganado porcino, avícola, frutas, viandas y otros. Todos distribuidos sobre todo el territorio nacional, con el objetivo de camuflar las reservas que son importantes para el país, pero también contribuir con la sustitución de alimentos, producir en beneficio de la región, así como para autoabastecerse de insumos alimenticios y, por último, contribuir al cuidado de los suelos por el uso de fertilizantes naturales creados por estiércol, restos de plantas, desechos del procesamiento de la carne animal, así como la sangre de los mismos.

- h) Proceso de inversiones e innovación tecnológica, desarrollo local y territorial.

En cuanto al programa del plan de inversiones está la construcción de los biplantas y del edificio de 20 viviendas en Santa Clara, también la ampliación y restauración de túneles con el objetivo de almacenar las reservas en Sagua la Grande y en Santa Clara. También está en el plan de inversiones el incremento de la productividad autofinanciada en las zonas de agricultura, para incrementar el autoabastecimiento alimenticio de la organización.

La empresa no contribuye directamente al desarrollo local y territorial, a menos que se tome sus actividades autofinanciadas como ganadería porcina y avícola y la agricultura como ahora en gastos de la entidad, disminución de vehículos en la logística para el suministro por el criterio del costo de oportunidad, el ahorro

de los combustibles y el beneficio de los trabajadores, entonces ese ahorro significa un ingreso desde el punto de vista local y territorial.

#### **i) Impactos del proceso del ordenamiento monetario.**

El ordenamiento monetario y cambiario en Cuba tiene un carácter interdisciplinario y transversal, incluye la unificación monetaria y cambiaria, la eliminación de los subsidios excesivos y gratuidades indebidas, así como la transformación de los ingresos, y su aplicación es una necesidad impostergable y un paso imprescindible para avanzar en la estrategia económica del país. Marino Murillo Jorge planteó que: el ordenamiento se lleva a cabo porque se tiene un entorno monetario en el que es muy difícil que la economía funcione, de manera natural, tanto por el entorno monetario como las deformaciones estructurales. Eso lleva a que se tenga que hacer una conducción de la economía muy administrativa.

Se aprecia que el impacto fue favorable, pues la entidad contaba con reservas expresadas en dos monedas, CUP y CUC, el registro y el control se hacía un poco con dificultad, se tomaba mucho tiempo. Hoy en día todo está más ordenado, más fácil de registrar el valor y se ahorra tiempo y esfuerzo en el trabajo.

El tipo de cambio que existía en la entidad era 1 CUC = 1 CUP, pero con el ordenamiento se quitó el CUC y se mantuvo los inventarios de la reserva con ese cambio, ahora todo en CUP y los inventarios nuevos sí se les incorpora la nueva tasa, en este caso es con respecto al dólar, ¿por qué?, porque las reservas se obtienen desde las empresas productivas y algunas de ellas tienen en sus costos componentes en gasto de USD. Entonces se le establece la tasa de cambio para dicho componente de 1 USD = 24 CUP como lo tiene el Banco Central.

<b>Reforma salarial</b>	<b>Total 2019</b>	<b>Total 2020</b>	<b>Total 2021</b>	<b>Total 2022</b>
<b>Resolución 55</b>	987 589.56	1 025 773.27		
<b>Resolución 66</b>				
<b>Resolución 72</b>			3 474 028.00	3 400 000.00

En la reforma salarial la podemos analizar en 3 etapas, primero antes de donde el salario se establecía por la resolución 55 y para 2019 y 2020 los salarios oscilaban entre 987 589.56 CUP, 2019, a 1 025 773.27 CUP, 2020. Las variaciones de esos salarios corresponden a la cantidad de trabajadores en el período y la plaza ocupada, también destacar que en julio de 2020 se establece la resolución 66 en la que deroga a la 55 y por tanto hay 7 meses con la escala anterior y los otros 5 con una escala nueva. Esta resolución solo se aplicó a las entidades presupuestadas. Después se establece la resolución 72, que tiene vigor hoy en día, y deroga a la 66 y se les aplica a todas las entidades del país y para 2021 el salario se incrementó a 3 474 028.00 CUP por la escala de la resolución 72 más los gastos que se llevó por la seguridad social y el teletrabajo por las condiciones de la Covid-19, el incremento fue de 2 448 255.00 CUP.

Para 2022 el salario fue de 3 400 000.00 en CUP y ya no tiene ese componente por los problemas causados por la COVID.

### **Capítulo 3: Problemas fundamentales captados en la empresa y la propuesta de acciones de mejora para los mismos.**

#### 3.1) Deficiencias encontradas en la delegación territorial del INRE en Villa Clara

1. Alta liquidez en la delegación
2. Muy baja rotación de los inventarios
3. Muy baja rotación en las cuentas por cobrar.
4. Muy baja capacidad de cobro de las cuentas por cobrar
5. Incremento notablemente de las deudas a corto y largo plazo, perdiendo capacidad de autonomía e incrementando el endeudamiento.
6. Tecnologías de la informatización obsoletas del 2009.
7. Deficiencias en la gestión automática de las reservas.
8. Demasiados intervalos de interrupción en las semanas por cortes eléctricos debido a la situación energética nacional.

#### 3.2) Plan de acciones que podría dar solución a las deficiencias.

- Tomar los recursos liquidez que están inmovilizados y utilizarlos para hacer frente a las deudas a corto plazo o para invertirlos en sistemas automáticos modernos para la gestión de las reservas y la informatización de la entidad.
- Establecer políticas de cobro más rigurosas para hacer liquido las obligaciones que tienen otras entidades con respecto a esta.
- Establecer una política de pagos antes de los 30 días y quedar bien con toda empresa u organismos que tengan vínculos con la delegación.
- Invertir en innovación e informatización de la gestión de los inventarios, sobre todo en las reservas, para hacer un uso más adecuado de las mismas.
- Invertir en tecnologías de paneles solares y condensadores de energía eléctrica para mantener el flujo de trabajo sin interrupciones, siempre y cuando este hecho de antemano un estudio de factibilidad y todo el proceso inversionista por el decreto ley 327.

## **Conclusiones**

La delegación del INRE no tiene deficiencias en la Misión ni en la Visión.

Al analizar los indicadores económicos se pudo notar la cantidad de recursos inmovilizados por parte de la entidad, además del incremento del apalancamiento, el uso de pasivos y la pérdida de la autonomía.

Se identificaron deficiencias en la gestión de los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

La organización debe aplicar una estrategia ofensiva, dirigida al aprovechamiento máximo de las oportunidades usando sus fortalezas internas y así afrontar de una mejor posición las amenazas.

Con el proceso del ordenamiento monetario, tuvo un impacto positivo sobre la entidad y sobre los trabajadores.

## **Recomendaciones**

Estudiar lo establecido en esta investigación para el posible uso en la toma de decisiones sobre los problemas detectados en la entidad.

Presentar la investigación a los cuadros de la entidad y a los eventos científicos del MINFAR.

Continuar ampliando esta breve investigación para profundizar y detectar posibles deficiencias que no se hallan tenido en cuenta en esta investigación.

## **Bibliografía**

Asamblea Nacional. (1994).

Centro DE Capacitación. (2011). *Primer Seminario de capacitación para las entidades depositarias responsabilizadas con las Reservas Materiales*. La Habana.

Comité Ejecutivo del Consejo de Estado. (1993). *Indicaciones del Secretario de Comité Ejecutivo del Consejo de Estado*. La Habana.

Consejo de ministros. (2 de abril 2007). *Acuerdo No. 5959 del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros*. Habana.

Delegación del INRE en Villa Clara. (1987-2022). *Libro Histórico*. Santa Clara.

Departamento de Contabilidad. (2020). *Planificación Anual*.

Departamento de Contabilidad. (2021). *Planificación Anual*. Santa Clara.

Hernández, L. M. (Septiembre de 2022). Estados Financieros. (E. J. González, Entrevistador)

Ministerio de Economía y Planificación. (2007). *Acta de Constitución de las Reservas movilizativas*. La Habana.

Ministros, C. D. (2007). *Reglamento de las Reservas Estatales de la República de Cuba*. Habana.

MINJUS, C. . (2005). *Edición Extraordinaria no. 3, publica la Resolución 59/04 del Comercio Interior, Reglamento para la logística de almacenes*. . La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

MINJUS, C. (2005). *Edición Extraordinaria no. 21, publica el Decreto Ley número 238 del Instituto Nacional de las Reservas Estatales*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

PCC. (2007). *Resolución 320-2007*.

Pérez, R. R. (17 de 9 de 2022). Lineamientos que se cumplen en la delegación. (E. J. González, Entrevistador)

## Anexos

### Anexo 1: Gasto por partidas de la actividad autofinanciada en la delegación.

Estado de Gastos por Partidas-Actividad Autofinanciada (2020)	dic-20		
	Concepto	Plan	Acumulado
Materias Primas y Materiales	203.183,86	203.183,86	204.577,53
Combustibles y Lubricantes	10.770,00	10.770,00	9.885,74
Energía	6.650,00	6.650,00	6.600,84
Gastos de Personal	1.144.681,37	1.144.681,37	1.150.130,90
De ellos: Salario	1.049.300,00	1.049.300,00	1.053.906,60
Depreciacion y Amortizacion	135.500,00	135.500,00	122.985,17
Otros Gastos Monetarios	242.295,00	242.295,00	166.074,27
De ellos: Viáticos	56.388,00	56.388,00	26.743,00
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparación Corrientes	45.521,14	45.521,14	40.329,28
Reparación y mantenimiento de Viales	-	-	-
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivos	100,00	100,00	87,19
Gastos por Importación de Servicios	-	-	-
<b>Gasto Total</b>	<b>1.743.080,23</b>	<b>1.743.080,23</b>	<b>1.660.254,45</b>

Fuente: (Departamento de Contabilidad, 2020)

### Anexo 2: Gastos por partidas de la actividad autofinanciada en la delegación.

Estado de Gastos por Partidas-Actividad Autofinanciada (2021)	dic-21		
	Concepto	Plan	Acumulado
Materias Primas y Materiales	229.597,76	229.597,76	231.893,74
Combustibles y Lubricantes	12.170,10	12.170,10	12.291,80
Energía	7.514,50	7.514,50	7.589,65
Gastos de Personal	1.293.489,95	1.293.489,95	1.306.424,85
De ellos: Salario	1.185.709,00	1.185.709,00	1.197.566,09
Depreciacion y Amortizacion	153.115,00	153.115,00	154.646,15
Otros Gastos Monetarios	273.793,35	273.793,35	276.531,28
De ellos: Viáticos	63.718,44	63.718,44	64.355,62
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparación Corrientes	51.438,89	51.438,89	51.953,28
Reparación y mantenimiento de Viales	-	-	-
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivos	113,00	113,00	114,13
Gastos por Importación de Servicios	-	-	-
<b>Gasto Total</b>	<b>1.969.680,66</b>	<b>1.969.680,66</b>	<b>1.989.377,47</b>

Fuente: (Departamento de Contabilidad, 2021)

### Anexo 3: Análisis Horizontal y Porcentual de la actividad autofinanciada en los períodos 2020-2021.

Estado de Gastos por Partidas-Actividad Autofinanciada (2021)	Análisis entre los años 2020 y 2021			
	Absoluta Plan	Relativa Plan	Absoluta Real	Relativa Real
Materias Primas y Materiales	26.413,90		27.316,21	
Combustibles y Lubricantes	1.400,10		2.406,06	
Energía	864,50		988,81	
Gastos de Personal	148.808,58		156.293,95	
De ellos: Salario	136.409,00		143.659,49	
Depreciacion y Amortizacion	17.615,00		31.660,98	
Otros Gastos Monetarios	31.498,35		110.457,01	
De ellos: Viáticos	7.330,44		37.612,62	
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparación Corrientes	5.917,75		11.624,00	
Reparación y mantenimiento de Viales	-		-	
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivos	13,00		26,94	
Gastos por Importación de Servicios	-		-	
<b>Gasto Total</b>	<b>226.600,43</b>	<b>13%</b>	<b>329.123,02</b>	<b>20%</b>

Fuente propia.

Anexo 4: Gasto por partidas de la actividad presupuestada en la delegación.

Estado de Gastos por ramas Actividad-Presupuestada (2020)	dic-20		
	Plan	Acumulado	Real
<b>Concepto</b>			
<b>Materias Primas y Materiales</b>	129.390,86	129.390,86	117.260,11
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	10.770,00	10.770,00	9.885,74
<b>Energía</b>	6.650,00	6.650,00	6.600,84
<b>Gastos de Personal</b>	1.144.681,37	1.144.681,37	1.150.130,90
<b>De ellos: Salario</b>	1.049.300,00	1.049.300,00	1.053.906,60
<b>Depreciación y Amortización</b>	125.500,00	125.500,00	122.985,17
<b>Otros Gastos Monetarios</b>	7.917.996,10	7.917.996,10	7.795.049,57
<b>De ellos: Viáticos</b>	56.388,00	56.388,00	26.743,00
<b>Otros Servicios de Mantenimiento y Reparación Corrientes</b>	45.521,14	45.521,14	40.329,28
<b>Reparación y mantenimiento de Viales</b>	-	-	-
<b>Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivos</b>	100,00	-	87,19
<b>Financiamiento Otorgado para Compra de materiales de la Construcción</b>	-	-	-
<b>Gasto Total</b>	<b>9.334.988,33</b>	<b>9.334.988,33</b>	<b>9.202.912,33</b>

Fuente: (Departamento de Contabilidad, 2020)

Anexo 5: Gastos por partidas de la actividad autofinanciada en la delegación.

Estado de Gastos por ramas Actividad-Presupuestada (2021)	dic-21		
	Plan	Acumulado	Real
<b>Concepto</b>			
<b>Materias Primas y Materiales</b>	139.742,13	139.742,13	141.558,78
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	11.631,60	11.631,60	11.782,81
<b>Energía</b>	7.182,00	7.182,00	7.275,37
<b>Gastos de Personal</b>	1.236.255,88	1.236.255,88	1.252.327,21
<b>De ellos: Salario</b>	1.133.244,00	1.133.244,00	1.147.976,17
<b>Depreciación y Amortización</b>	135.540,00	135.540,00	137.302,02
<b>Otros Gastos Monetarios</b>	8.551.435,79	8.551.435,79	8.662.604,45
<b>De ellos: Viáticos</b>	60.899,04	60.899,04	61.630,73
<b>Otros Servicios de Mantenimiento y Reparación Corrientes</b>	49.162,83	49.162,83	49.801,95
<b>Reparación y mantenimiento de Viales</b>	-	-	-
<b>Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivos</b>	108,00	108,00	109,40
<b>Financiamiento Otorgado para Compra de materiales de la Construcción</b>	-	-	-
<b>Gasto Total</b>	<b>10.081.787,40</b>	<b>10.081.787,40</b>	<b>10.212.850,63</b>

Fuente: (Departamento de Contabilidad, 2021)

Anexo 6: Anexo 3: Análisis Horizontal y Porcentual de la actividad autofinanciada en los períodos 2020-2021.

Estado de Gastos por ramas Actividad-Presupuestada (2021)	Análisis entre los años 2020 y 2021			
	Absoluta Plan	Relativa Plan	Absoluta Real	Relativa Real
<b>Concepto</b>				
<b>Materias Primas y Materiales</b>	10.351,27		24.298,67	
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	861,60		1.897,07	
<b>Energía</b>	532,00		674,53	
<b>Gastos de Personal</b>	91.574,51		102.196,31	
<b>De ellos: Salario</b>	83.944,00		94.063,57	
<b>Depreciación y Amortización</b>	10.040,00		14.316,85	
<b>Otros Gastos Monetarios</b>	633.439,69		867.554,88	
<b>De ellos: Viáticos</b>	4.511,04		34.947,73	
<b>Otros Servicios de Mantenimiento y Reparación Corrientes</b>	3.641,69		9.472,67	
<b>Reparación y mantenimiento de Viales</b>	-		-	
<b>Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivos</b>	8,00		22,21	
<b>Financiamiento Otorgado para Compra de materiales de la Construcción</b>	-		-	
<b>Gasto Total</b>	<b>746.799,07</b>	<b>8%</b>	<b>1.009.938,30</b>	<b>10,97%</b>

Fuente propia.

Anexo 6: Balance General de la delegación del INRE Villa Clara en2020, 2021 y 2022

Descripción	Período dic-2020		Período dic-2021		Período sep-2021	
	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos
Reservas Prestadas		914.459,80	-	1.155.419,96	-	970.552,76
Contrapartida de reservas pendientes por reponer	914.459,80		1.155.419,96	-	970.552,76	-
Efectivo en Caja Actividad Presupuestada		61,73	-	78,00	-	65,52
Efectivo en Caja Actividad Autofinanciada	59,00		74,55	-	62,62	-
Efectivo en Banco Actividad Presupuestada	893.026,57		1.128.339,07	-	947.804,82	-
Efectivo en Banco Actividad Autofinanciada	13.547,23		17.116,93	-	14.378,22	-
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo		63.395,47	-	80.100,18	-	67.284,15
Pagos Anticipados a Suministradores	4.396,20		5.554,60	-	4.665,86	-
Adeudos del Presupuesto del Estado	2.843,25		3.592,45	-	3.017,65	-
Materias Primas y Materiales		2.299,38	-	2.905,27	-	2.440,42
Combustibles y Lubricantes		60,39	-	76,30	-	64,09
Partes y piezas de Repuesto	147,84		186,80	-	156,91	-
Útiles y Herramientas		347,32	-	438,84	-	368,62
Vestuario y Lencería	65,07		82,22	-	69,06	-
Alimentos		10.090,03	-	12.748,75	-	10.708,95
Otros Inventarios		476.496,52	-	602.053,35	-	505.724,82
Inventarios de Lento Movimiento		3,39	-	4,28	-	3,60
Activos Fijos Tangibles		9.353,50	-	11.818,15	-	9.927,24
Inversiones Materiales Unidad Presupuestada	7.518,80		9.500,00	-	7.980,00	-
Pérdidas en Investigación		42,45	-	53,64	-	45,05
Faltante de Bienes en Investigación		158,39	-	200,13	-	168,11
Cuentas por Cobrar Diversas Corrientes	10.303,12		13.017,99	-	10.935,11	-
Depreciación de Activos Fijos Tangibles		7.740,78	-	9.780,48	-	8.215,60
Cuentas por Pagar a Corto Plazo		56.350,91	-	71.199,37	-	59.807,47
Obligaciones en el Presupuesto del Estado		37.000,90	-	46.750,64	-	39.270,54
Actividad Presupuestada			-	-	-	-
Nómas por Pagar Actividad Presupuestada		76.884,54	-	97.143,62	-	81.600,64
Retenciones por Pagar Actividad Presupuestada		467,65	-	590,88	-	496,34
Gastos Acumulados por Pagar		3.384,16	-	4.275,89	-	3.591,74
Provisión para Vacaciones Actividad presupuestada		18.513,73	-	23.392,10	-	19.649,36
Provisión de pagos de los subsidios de seguridad social a corto plazo		384,69	-	486,06	-	408,29
Sobrantes en Investigación	202,65		256,05	-	215,08	-
Inversión Estatal		128.145,39	-	161.911,70	-	136.005,83
Recursos Recibidos Unidad Presupuestada		1.114.816,00	-	1.408.570,02	-	1.183.198,81
Efectivo Depositado al presupuesto del Estado	304.075,02		384.198,79	-	322.726,98	-
Gastos Financieros Actividad Presupuestada	165,03		208,52	-	175,15	-
Otros impuestos, tasas y contribuciones Actividad Presupuestada	47.071,77		59.475,18	-	49.959,15	-
Gastos de actividades autofinanciadas	10.728,28		13.555,18	-	11.386,35	-
Gastos de Recuperación de Desastres Actividad Presupuestada						
Gastos Corrientes Actividad Presupuestada	728.554,25		920.528,29	-	773.243,77	-
Ingresos de Actividades Autofinanciada		13.978,56	-	17.661,91	-	14.836,00
Actividad Presupuestada						
Ingresos Devengados Actividad Presupuestada		2.728,20	-	3.447,08	-	2.895,55
<b>Total Período</b>	<b>2.937.163,88</b>	<b>2.937.163,88</b>	<b>3.711.106,56</b>	<b>3.711.106,56</b>	<b>3.117.329,51</b>	<b>3.117.329,51</b>

Fuente: (Hernández, 2022)

Anexo 7: Estado de Rendimiento Financiero en 2020, 2021 y 2022.

		dic-20	dic-21	sep-21
<b>Ingresos de Actividades Autofinanciadas</b>				
<b>Actividad Presupuestada</b>		13.978,56	17.661,91	14.836,00
<b>Comedores y Cafetería</b>		13.978,56	17.661,91	14.836,00
<b>Ingresos Devengados Actividad presupuestada</b>		2.728,20	3.447,08	2.895,55
<b>Venta de Comedor</b>		1.113,00	1.406,28	1.181,27
<b>Venta a Trabajadores</b>		1.615,20	2.040,81	1.714,28
<b>Otros</b>				
	<b>Sub Total</b>	<b>16.706,76</b>	<b>21.108,99</b>	<b>17.731,55</b>
<b>Gastos Financieros Actividad Presupuestada</b>		165,03	208,52	175,15
<b>Delegaciones</b>		165,03	208,52	175,15
<b>Gastos por comisiones bancarias</b>		165,03	208,52	175,15
<b>Otros impuestos, tasas y contribuciones</b>				
<b>Actividad Presupuestada</b>		47.071,77		
<b>Delegaciones</b>		47.071,77	59.475,18	49.959,15
<b>Impuesto por la fuerza de trabajo</b>		12.387,31	15.651,37	13.147,15
<b>Seguridad Social a Corto Plazo</b>		3.716,19	4.695,41	3.944,14
<b>Seguridad Social a Largo Plazo</b>		30.968,27	39.128,41	32.867,86
<b>Impuesto del transporte terrestre</b>		-	-	-
<b>Gastos de Actividades autofinanciadas</b>		10.728,28	13.555,18	11.386,35
<b>Delegaciones</b>		10.728,28	13.555,18	11.386,35
<b>Gastos de Recuperación de Desastres</b>				
<b>Actividad Presupuestada</b>				
<b>Delegaciones</b>				
<b>Gastos Corrientes Actividad Presupuestada</b>		728.554,25	920.528,29	773.243,77
<b>Delegaciones</b>		728.554,25	920.528,29	773.243,77
	<b>Sub Total</b>	<b>786.519,33</b>	<b>993.767,17</b>	<b>834.764,43</b>
	<b>Resultado</b>	<b>- 769.812,57</b>	<b>- 972.658,18</b>	<b>- 817.032,87</b>

Fuente: (Hernández, 2022)

Anexo 8: Tabla de datos a utilizar para el cálculo de las razones financieras

	dic-19	dic-20	dic-21	sep-22
Activo Circulante		1.836.004,83 CUP	2.319.792,10 CUP	1.948.625,37 CUP
Pasivo Circulante		567.009,24 CUP	915.938,08 CUP	1.115.612,58 CUP
Efectivo Total		906.632,80 CUP	1.611.016,88 CUP	2.354.662,27 CUP
Costo de Venta		786.519,33 CUP	993.767,17 CUP	834.764,43 CUP
Inventarios Totales	868.736,81 CUP	914.459,80 CUP	1.155.419,96 CUP	970.552,76 CUP
Ventas		16.706,76 CUP	21.108,99 CUP	17.731,55 CUP
Cuentas por Cobrar	11.333,43 CUP	10.303,12 CUP	16.142,31 CUP	10.607,06 CUP
Compras		300.567,76 CUP	379.767,36 CUP	319.004,59 CUP
Cuentas po Pagar	70.438,64 CUP	56.350,91 CUP	91.028,40 CUP	110.872,59 CUP
Activos Fijos Totales		455.087,00 CUP	455.087,00 CUP	455.087,00 CUP
Total de Pasivos		174.472,85 CUP	416.643,78 CUP	412.977,32 CUP
Total de Activos		2.291.091,83 CUP	2.774.879,10 CUP	2.403.712,37 CUP
Partimonio Total		2.116.618,98 CUP	2.358.235,32 CUP	1.990.735,05 CUP

Anexo 9: Fuente (Hernández, 2022)

Promedios	dic-20	dic-21	sep-22
Promedio de Inventarios	891.598,31 CUP	1.034.939,88 CUP	1.062.986,36 CUP
Promedio de Cuentas por Cobrar	5.208,23 CUP	13.222,72 CUP	13.374,69 CUP
Promedio de Cuentas por Pagar	63.394,77 CUP	73.689,66 CUP	100.950,50 CUP

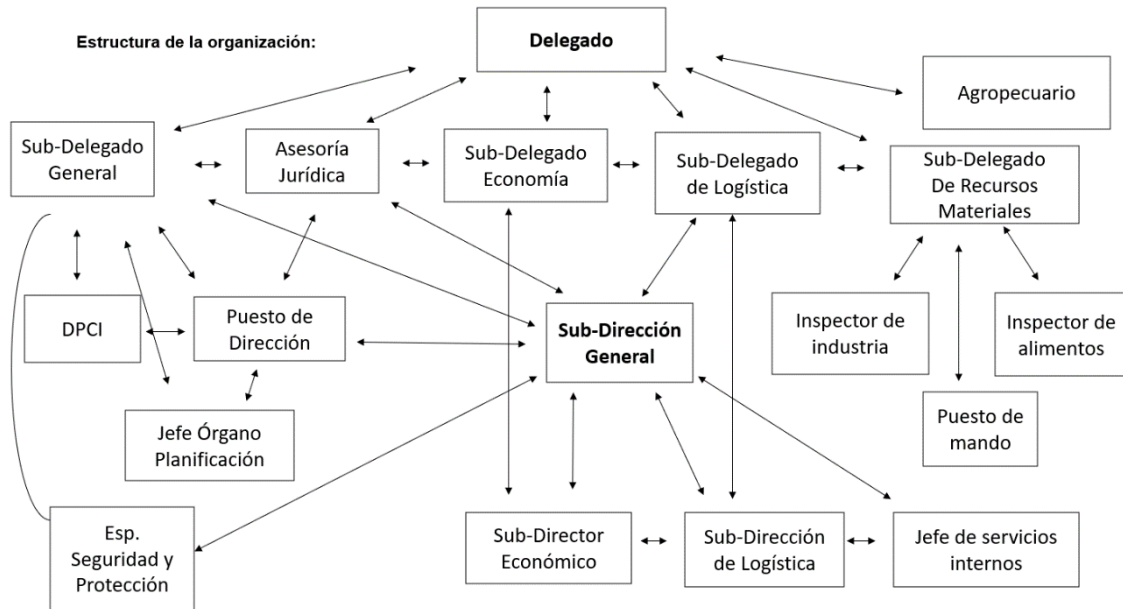
Fuente (Hernández, 2022)

Anexo 10: Razones financieras calculadas

Razones	dic-20	dic-21	sep-22
Capital de Trabajo = AC - PC	1.268.995,59 CUP	1.403.854,02 CUP	833.012,79 CUP
<b>Razones de Liquidez</b>			
Razón de solvencia	3,238050988	2,532695337	1,746686439
Prueba Acida	1,617144581	1,77649475	2,120152973
Prueba Amarga	1,59897359	1,758870949	2,110645139
<b>Razones de Actividad</b>			
Rotación de Inventarios	0,882145385	0,960217298	0,785301163
Ciclo de inventario	408,0959966	374,9151373	458,4228533
Rotación de Cuentas por Cobrar	1,544308908	1,59641882	1,325754776
Ciclo de Cuentas por Cobrar	233,1139826	225,5047332	271,5434305
Gestión de cobro	0,647538841	0,626402037	0,754287307
Rotación de Cuentas por Pagar	4,741207236	5,153604845	3,160010084
Ciclo de Cuentas por Pagar	75,93002839	69,85401691	113,9236871
Rotación de Activo Fijo	0,036711134	0,046384518	0,038962995
<b>Razones de Endeudamiento</b>			
Endeudamiento	0,076152709	0,150148445	0,171808126
Razón de autonomía	12,13150917	5,660075625	4,82044646
Razón de apalancamiento	0,082429975	0,176676085	0,207449664

Fuente: Propia

Anexo 11 Organigrama de la Delegación Territorial del INRE en Villa Clara.



Fuente: (Hernández, 2022)

Anexo 12 Matriz DAFO calculada.

		Oportunidades					Total	Amenazas					Total
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
<b>Fortalezas</b>	<b>1</b>	5	4	4	5	5	23	1	4	4	3	2	14
	<b>2</b>	5	4	3	5	4	21	3	3	4	3	3	16
	<b>3</b>	4	4	4	4	4	20	1	1	1	1	1	5
	<b>4</b>	5	3	4	4	5	21	1	2	2	1	2	8
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>85</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>43</b>
<b>Debilidades</b>	<b>1</b>	4	4	4	5	5	22	4	4	1	5	4	18
	<b>2</b>	2	1	1	3	2	9	3	4	1	4	2	14
	<b>3</b>	5	3	5	4	5	22	4	4	1	2	5	16
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>48</b>

Fuente: Propia