



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Contador Público

TRABAJO FINAL DE GRADO

**“Creación de área financiera para implementación
de instrumentos de análisis y planificación
financiera en Asociación Civil I.R.A.M.”**

Integrantes: GRASTA, Gimena. DNI: 34.840.206

LLANOS, Mariano Martín. DNI: 35.967.948

Tutor: Cr. CERRI, Carlos Leonardo

Junio 2019

INDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	8
INTRODUCCION	10
CAPITULO 1: Presentación de la Asociación Civil I.R.A.M.	12
Descripción general de la Asociación Civil	12
Identificación del problema a resolver	13
Análisis de la línea de servicios	15
Descripción general de los principales canales de Egresos	17
Análisis del Entorno y Fuentes de Financiamiento	18
Reseña Etnográfica.....	18
Fuentes de financiamiento (entorno político económico)	20
CAPITULO 2: Análisis Financiero	24
Introducción.....	24
Financiamiento: Dependencia del ambiente externo.....	24
Financiamiento: Políticas crediticias.....	27
Decisión de inversión: ampliación de la línea de negocio.....	28
Aplicación de Instrumental de Análisis Financiero.....	32
Análisis de las grandes masas.....	32
Razones Financieras.....	34
Anexo del capítulo	38
CAPITULO 3: Plafinifcación Financiera.....	40
Características del desarrollo del presupuesto	41
Presupuesto Ejecutado y Estimado en Asociación Civil I.R.A.M.....	43
Observaciones generales sobre el Presupuesto Ejecutado.....	55
CAPITULO 4: Consideraciones sobre el Presupuesto Estimado	84
Pautas generales para la creación del área financiera	85
Conclusiones.....	89
Bibliografía.....	90
ANEXOS.....	91

DEDICATORIA

A mi familia los abrazo, por acompañarme siempre y apoyarme en cada momento de la carrera. Especialmente a mis padres Viviana y Miguel que nunca dudaron de mí, mi hermana Fiorela que acompañó cada paso de mi carrera y mis Nonos que orgullosos me sostuvieron en todo momento. Con todo el amor

Gimena

A mi compañera y consejera de vida, Melisa, por sostenerme e impulsarme en los momentos de agotamiento, y por aguantar mis humores y procesos a lo largo de los años de preparación para este momento.

Mariano

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento le debemos a nuestro tutor por acompañarnos en el desarrollo del presente trabajo, su colaboración, asesoramiento y dirección fueron determinantes para completar el presente proyecto.

Gimena y Mariano

*Creación de área financiera para
implementación de instrumentos
de análisis y planificación
financiera en Asociación Civil
I.R.A.M.*



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Creación de área financiera para implementación de instrumentos de análisis y planificación financiera en Asociación Civil I.R.A.M.

Integrantes: GRASTA, Gimena – Contador Público
LLANOS, Mariano Martín – Contador Público

Profesor Tutor del PG: Cr. CERRI, Carlos Leonardo

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Cra. ALLUB, María del Huerto

1er Vocal: Cra. FLORES, Lourdes

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:
.....
.....
.....
.....
.....

RESUMEN

El presente Proyecto de Grado busca trabajar sobre una problemática real de una entidad existente, y desde los conocimientos y saberes teórico prácticos adquiridos a lo largo del cursado de la Carrera de Contador Público, ofrecer una solución viable y con verdaderas posibilidades de aplicación para la organización en cuestión.

Para nuestro Proyecto de Grado, trabajaremos sobre la Asociación Civil I.R.A.M., la cual brinda educación especial a personas con Síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales desde temprana edad hasta la vida adulta, con el objetivo de lograr la inserción social laboral de su población.

La Asociación Civil I.R.A.M. viene desde hace unos años, arrastrando administraciones deficientes que llevaron a generar deuda y gran cantidad de planes de pagos con AFIP, obras sociales y otros entes. Además sufre la problemática de la irregularidad en la percepción del pago de algunos proveedores, que en reiteradas ocasiones le impiden cumplir a término con las obligaciones adquiridas.

Sumado a lo descripto en el párrafo anterior, investigamos que la institución no posee un área de gestión financiera que le permita organizar y optimizar el flujo de fondos, entre otros objetivos que desarrollaremos a lo largo del trabajo.

Es por ello que la “Creación de área financiera para implementación de instrumentos de análisis y planificación financiera en Asociación Civil I.R.A.M.” se transformó en nuestro Proyecto de Grado.

A lo largo de los siguientes capítulos comenzaremos por describir a la institución y su problemática; realizaremos la aplicación de algunos instrumentos de gestión financiera a la realidad de la asociación; y principalmente trabajaremos sobre el desarrollo de la herramienta “Presupuesto”, determinando el presupuesto ejecutado y estimado para la institución donde se incluya el impacto de la creación del área financiera; y por

último brindaremos consideraciones sobre lo arrojado por el presupuesto estimado y pautas para la creación de la mencionada área. Finalizamos con las conclusiones que nos deja la realización del presente proyecto.

INTRODUCCION

La administración financiera tiene como objetivo principal, maximizar la rentabilidad del ente al cual pertenece. Para lo cual, el profesional o experto que se desempeñe como administrador financiero debe trabajar teniendo en cuenta tres decisiones claves en su actuar: inversión, financiamiento y distribución de los resultados.

Todo administrador de esta área que cuente con información contable, debe procesarla a fin de transformarla en información financiera, es decir, que refleje el flujo de ingresos y egresos de efectivo.

En muchas ocasiones, sobre todo en organizaciones pequeñas y medianas, se cuenta con un área contable pero no financiera. La existencia de esta última permite captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costos que se producen en la organización y así tener un control de los costos internos (contabilidad analítica) y de los gastos (contabilidad financiera).

Al no contar con las herramientas y los instrumentos de análisis, gestión y planificación financiera, pueden presentarse desvíos de fondos importantes que dificulten el normal funcionamiento de la institución, complicando la capacidad de afrontar las obligaciones de corto, mediano y largo plazo, más aún al tratarse de una Asociación Civil sin fin de lucro como es el Instituto I.R.A.M. que no posee un flujo de fondos caudaloso.

Dentro de sus instrumentos de análisis, la gestión financiera cuenta con el análisis de grandes masas, normas financieras, ratios de liquidez y rentabilidad, cálculo de ventajas económica y financiera, apalancamiento conjunto.

Especial atención merecerá en este trabajo la confección y puesta en marcha de instrumentos de planificación del área financiera tal como presupuestos financieros estimados, para ser comparados con los presupuestos ejecutados y así detectar y corregir los desvíos que se presenten,

logrando una mejor utilización de los fondos líquidos y manteniendo la estabilidad financiera.

CAPITULO 1

Presentación de la Asociación Civil I.R.A.M.

Descripción General de la Asociación Civil

El Instituto de Investigación y Rehabilitación, Protección al Mógolico (IRAM) perteneciente al Polo Sanitario, sito en la calle Bajada Pucará n° 1000, Córdoba Capital, es una Asociación Civil que nace el 12 de mayo del año 1961 como iniciativa de un grupo de padres, familiares y amigos de niños, niñas, jóvenes y adultos con Síndrome de Down y otras patologías con diagnóstico de discapacidad mental.

A lo largo del tiempo el IRAM ha sido y es uno de los centros educativos más prestigiosos y pionero en el abordaje específico de Síndrome de Down del país, contando con distintos servicios destinados al desarrollo integral de la persona con discapacidad como miembro activo de la sociedad, desde los primeros días de vida y hasta la vida adulta.

Para ello cuenta con distintos servicios de atención como el de estimulación temprana, escuela especial con nivel inicial, primario y medio, taller protegido de producción, departamento de integración escolar, departamento de promoción familiar e inserción laboral y departamento de atención psicológica y psicopedagógica. El instituto tiene como objetivo principal la investigación, promoción, integración escolar y laboral así como la realización de acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con Síndrome de Down y sus familias.

La estructura organizacional de la Asociación Civil I.R.A.M. tiene como órgano rector a la Comisión Directiva, integrada por catorce miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, cuatro Vocales titulares y cuatro Vocales suplentes. A esta Comisión Directiva responden la Dirección de la Escuela, la Dirección del Taller Protegido y la

Administración integrada por el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento Contable.

El financiamiento de la institución proviene del cobro de sus prestaciones a las obras sociales privadas, entidades provinciales (Apross) y nacionales (Programa Incluir Salud); del aporte de la Dirección de Institutos Privados de Enseñanza (D.I.P.E.) para el personal subvencionado; del cobro de las cuotas sociales a los socios; y del alquiler del espacio para el funcionamiento de una pantalla led de publicidad.

La Asociación Civil I.R.A.M. viene de dos años de un nivel muy bajo de facturación (2014-2015) por falta de habilitaciones correspondientes, lo que generó atraso en las obligaciones mensuales de la institución tales como aportes y contribuciones de obra social y seguridad social, ART, seguros, pago a proveedores, aportes sindicales, impuestos provinciales y municipales, entre otros, que provocaron cortes de coberturas de salud a empleados, juicios y embargos de AFIP, grandes sumas de intereses resarcitorios y la obligación de afrontar un elevado número de planes de pago tanto con AFIP como con las obras sociales y sindicatos del personal en relación de dependencia. Sumado a estas dificultades, el cobro de las prestaciones por lo general tiene un atraso de tres a seis meses de fecha factura.

Es por esto que la creación de un área financiera como departamento independiente o funcionando en conjunto con el departamento contable será de vital importancia para mejorar el funcionamiento de la Asociación Civil.

Identificación del problema a resolver

El Instituto I.R.A.M. está saliendo de un período de crisis generado por sucesivas malas administraciones y sobre todo porque durante los años 2014-2015 no contó con las habilitaciones necesarias para brindar los servicios de educación especial que financian su funcionamiento. Para obtener estas habilitaciones se tuvieron que realizar importantes inversiones a nivel edilicio que acrecentaron la necesidad de organizar el flujo de efectivo de la entidad.

Durante estos años (2014-2015) fue mínimo el nivel de facturación debido a que un 90% de las obras sociales y entidades provinciales y nacionales no la reconocían como ente regularizado para funcionar. Esto llevó a un atraso generalizado en todas las obligaciones de la Asociación Civil (aportes y contribuciones de obra social y seguridad social, ART, seguros, pago a proveedores, aportes sindicales, impuestos provinciales y municipales).

En Noviembre de 2015 se lograron obtener dichas habilitaciones para que el Instituto pudiera volver a facturar con normalidad, pero teniendo en cuenta que durante los meses de Enero y Febrero no se brindan prestaciones, el caudal de dinero volvió a ser normal a partir de Julio del 2016.

Luego de Julio de 2016 al encauzar el flujo de ingresos, comenzó el proceso de saneamiento de la institución a través de planes de pago de AFIP, planes de pago con cada obra social en particular, pago paulatino a los proveedores, arreglos con estudios jurídicos representantes de AFIP, pagos a los sindicatos, entre otros. Además comenzaron a llevarse al día las obligaciones mensuales del ente (sueldos y cargas sociales, ART, seguros, impuestos).

De esta manera al día de hoy el instituto enfrenta muchas obligaciones de corto, mediano y largo plazo referidas a deuda actual y vencida a través de muchos canales de egreso de fondos diferentes; y si bien los ingresos han mejorado sustancialmente, se hace necesario llevar un control de la capacidad real del ente para poder enfrentar estas obligaciones. Actualmente la comisión directiva se encuentra con factores que no pueden ser analizados y por lo tanto se incrementan las posibilidades de tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo erróneas.

Es por esto que planteamos la necesidad de crear un área financiera con sus respectivas herramientas e instrumentos, a fin de seguir un eje de toma de decisiones en base a los ingresos y egresos que puede tener mensualmente, brindando mayor información para que la institución pueda tomar decisiones acertadas y contar con una estructura firme y clara para afrontar sus obligaciones sin caer en incumplimientos innecesarios.

Análisis de la línea de servicios

La Asociación Civil I.R.A.M (Instituto de Investigación, Rehabilitación y Protección al Mogólico) brinda en la actualidad los siguientes servicios de educación especial:

- **Servicio de Estimulación Temprana (S.E.T.)**: (0 a 3 años): se lleva a cabo mediante el abordaje interdisciplinario. Es un puente que posibilita al niño lograr independencia y socialización. El servicio desde un enfoque global acompaña, orienta e informa a los padres además de trabajar de manera directa con el niño.
- **Nivel Inicial** (4 a 7 años): Jardines; es la etapa educativa cuyo principal objetivo es lograr la socialización, adquisición de hábitos escolares y preparación para el ingreso al nivel primario.
- **Nivel Primario** (8 a 13 años): La escuela es un escalafón fundamental para lograr una inclusión como miembros activos de la sociedad. En el nivel primario, el proceso de aprendizaje gira en torno al conocimiento que desde las distintas disciplinas (lengua, matemática, ciencias sociales y naturales, ed. Física, música y computación) para brindar herramientas para una adecuada inserción en la vida comunitaria.
- **Nivel Medio** (14 a 22 años) El objetivo del nivel secundario es que el alumno comience a construir un proyecto de vida adulto. Para ello, en el cursado del mismo se generan condiciones para potenciar la escuela como un espacio de aprendizaje vital para los alumnos; de crecimiento y proyección del futuro. Las pasantías laborales son el primer contacto con el mundo real del trabajo.
- **Departamento de integración**: La integración escolar es un paso más en el proceso de inclusión social que comienza en la familia y culmina en la etapa adulta con su participación en la sociedad como ciudadano de pleno derecho. El IRAM ha centrado sus esfuerzos en promover la integración de alumnos en escuelas comunes, completando la gama de opciones educativas acorde a las tendencias actuales en educación.
- **Taller Protegido**: A través de la elaboración de alimentos, pastas y panificación se completa la formación laboral de modo tal que el joven

se pueda desempeñar en un puesto de trabajo de acuerdo a sus posibilidades.

- **Pasantías laborales**: El instituto posee entre sus posibilidades la de pasantías laborales, con equipo de acompañamiento multidisciplinario que trabaja en la integración a la vida laboral activa de nuestros alumnos a través de la búsqueda en fábricas, comedores, restaurantes, supermercados y otras entidades acompañando las distintas tareas que se necesitan para llevar la labor requerida por la entidad para la cual trabaja.

Otras características de la actividad:

- Para poder funcionar, la institución debe estar habilitada y categorizada por cada servicio antes mencionado, ante la Junta de Categorización y Auditoración de Servicios para Personas con Discapacidad (Ley provincial N° 8.624), que funciona en la Dirección de Discapacidad del Ministerio de Desarrollo Social.
- La institución es un ente privado, que recibe aporte gubernamental en forma de plantel docente subvencionado.
- Para poder acceder a los servicios, todos los alumnos deberán contar con el Certificado Único de Discapacidad (Ley N°25.504)
- Las prestaciones brindadas se facturan a las obras sociales a las cuales están afiliados los alumnos. En caso de no poseer obra social, pueden acceder a programas estatales (ej: Incluir Salud)
- La admisión no es libre, sino que está sujeta a la revisión del gabinete psicopedagógico del instituto.

Descripción general de los principales canales de Egresos

Por el objeto de la Asociación Civil, la principal fuente de sus egresos proviene de la remuneración al personal de la Institución. Podemos dividir al mismo en tres grandes grupos:

- Empleados en relación de dependencia subvencionados por la DIPE (41)
- Empleados en relación de dependencia no subvencionados (24)
- Monotributistas (5)

Respecto al primer grupo, el mismo está integrado por 41 personas, en su totalidad plantel docente (directora, vicedirectora, maestros de grado, ayudante de gabinete psicopedagógico). Los aportes de seguridad social de este grupo son depositados por la DIPE (Dirección de Institutos Privados de Enseñanza) directamente a la Caja de Jubilaciones de la Provincia. El pago de los sueldos, aporte de obra social, incentivo docente y asignaciones familiares se realiza una vez recibido el aporte de la DIPE y sale de una cuenta corriente en el banco de Córdoba designada exclusivamente para recibir y aplicar este subsidio. Los sindicatos representantes de este grupo son UEPC (Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba) y SADOP (Sindicato Argentino de Docentes Particulares

El segundo grupo integrado por 24 personas, incluye al personal de Administración, Maestranza, Guardia, Psicología, Trabajo Social y personal docente del servicio de Apoyo a la Integración. El personal de Administración está integrado por el Departamento Contable y el Departamento de RRHH (no se cuenta con área financiera). El personal no docente de este grupo está representado por el sindicato UTEDYC (Unión de Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles) y el personal docente por UEPC o SADOP.

El último grupo integrado por 5 personas incluye al Contador Externo, Director Médico, Directora del Taller Protegido, Nutricionista y Cocinera.

Respecto a los dos primeros grupos se abonan mes a mes a través del Formulario 931 de AFIP los Aportes y Contribuciones de Seguridad Social, Obra Social, ART y seguro de vida obligatorio. Como se comentó en el apartado

Identificación del Problema a resolver, debido a situaciones económicas y financieras adversas el Instituto I.R.A.M. amplificó sus canales de egresos a través de planes de pago con varias entidades y organismos, los cuales requieren una correcta diagramación, gestión y control a través de los instrumentos de gestión financiera.

Análisis del Entorno y Fuentes de Financiamiento

Según GIMENEZ (2005):

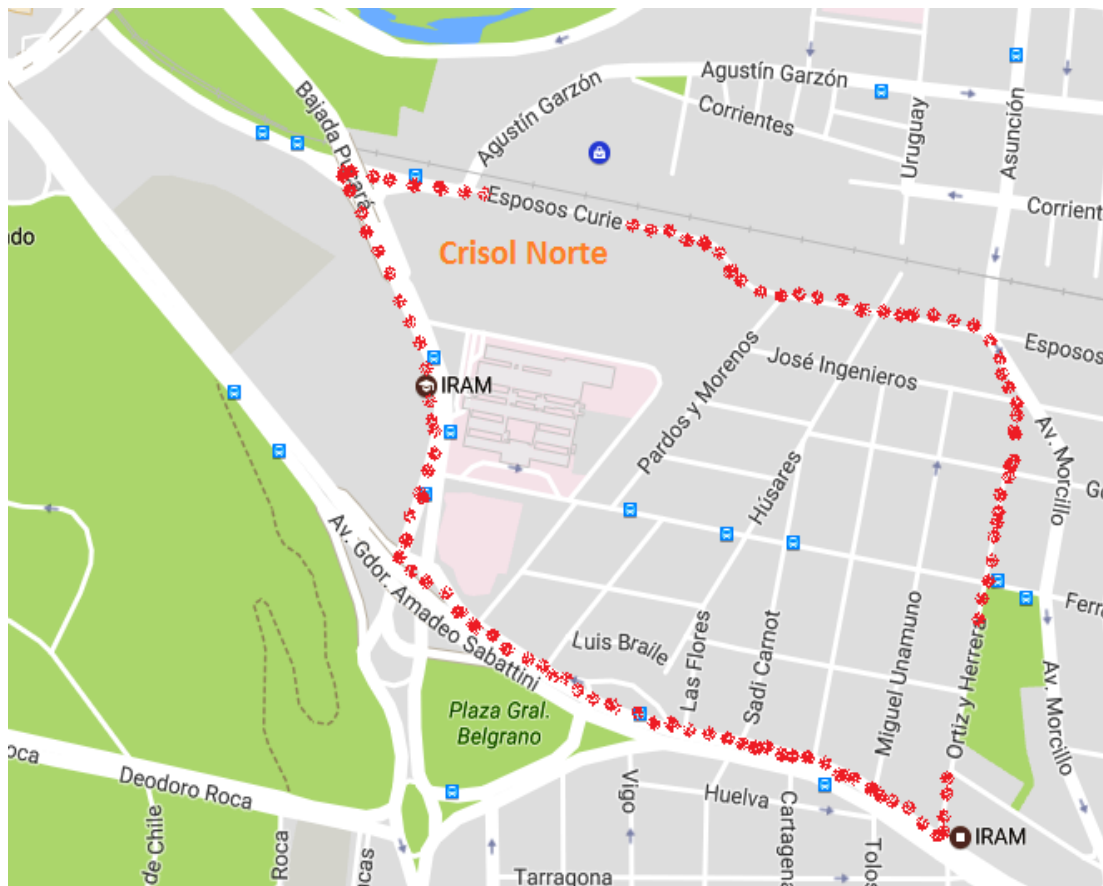
Para poder detectar la posición estratégica que deberá adoptar la empresa, el estratega deberá determinar qué cambios en el entorno afectarán a la organización y con qué recursos cuenta la empresa, qué relación tiene con el medio externo y que condiciones tendría que enfrentar en el futuro (p. 55)

Si bien no nos encontramos en el caso de una empresa comercial, lo que nos expresa Giménez tiene mucho que ver con lo que esta institución necesita y el fin de este proyecto que es crear un área financiera para observar, analizar, mejorar y controlar el flujo de fondos de la Asociación, apoyando el proceso de toma de decisiones. Como veremos a continuación es muy importante conocer las condiciones que el entorno impone y propone para el desarrollo de la actividad del Instituto I.R.A.M., sobre todo en su vínculo con los organismos provinciales y estatales.

Reseña Etnográfica

En interacción con su entorno, la asociación invita a participar a la comunidad, como así también a las familias del centro educativo.

El barrio (Crisol) está compuesto por dos partes, barrio Crisol Norte y barrio Crisol sur, ambos están separados por la Av. Sabattini. Para dejarlo más claro, nos parece oportuno dejar un mapa para que se observe la dimensión y la ubicación del mismo.



Barrio Crisol Norte, no tiene una gran magnitud en superficie. Es un barrio residencial de clase media. El barrio está rodeado por barrio Maipú, el cual tiene similares características. Es una zona residencial, en su mayoría con casas de familias. Tiene como una de sus principales calles a “Ferroviarios”, la cual brinda una importante propuesta comercial al barrio.

En los últimos años, el barrio ha tomado mayor protagonismo, dos de sus causantes son el proyecto de departamentos “Milénica” (residencia universitaria) y el “Supermercado Mami”, lo que está convirtiendo al barrio en una zona de auge en lo que respecta a nuevos emprendimientos económicos y también en la población del lugar, ya que el mismo se caracterizaba por contar con familias tipo y sobre todo con la presencia de muchos adultos y adultos mayores. Otra característica que nos parece importante resaltar, es que el barrio forma parte del polo sanitario, destacando la importancia estratégica de la zona, contando además con la cercanía a la Terminal de Ómnibus de Córdoba.

En cuanto a espacios verdes, cuenta con una gran plaza que comparte con los barrios aledaños, “Plaza Naciones Unidas”, la misma tiene gran magnitud, lo que produce que sea un lugar de encuentro entre los vecinos. Además, si bien no se encuentra dentro del barrio, no podemos dejar de nombrar la inminente cercanía hacia el parque Sarmiento, en el cual también la Institución suele realizar diversas actividades.

Fuentes de financiamiento (entorno político económico)

Como mencionamos previamente los ingresos del Instituto son:

- Aporte gubernamental desde la Dirección de Institutos Privados de Enseñanza subvencionando puestos docentes
- Aporte de APROSS (Administración Provincial del Seguro de Salud) por los servicios brindados (gobierno)
- Aporte del Programa Federal Incluir Salud por los servicios brindados (nación)
- Aporte de Obras Sociales particulares por servicios prestados
- Alquiler de espacio para pantalla publicitaria
- Cuotas sociales

La ponderación de los mismos respecto a los ingresos del mes de Agosto 2018 es:

- DIPE 55%
- INCLUIR 23,6%
- APROSS 10%
- OBRAS SOCIALES PARTICULARES 10%
- ALQUILER ESPACIO PANTALLA 1,1%
- CUOTAS SOCIALES 0,3%

El aporte de la DIPE, el Aproz y el Programa Federal Incluir Salud representan un 88,6% de los ingresos de la institución, y teniendo en cuenta que las obras sociales particulares desde el año 2017 envían las facturas recibidas por ellos a nación, para que directamente el estado transfiera a la

institución los importes que nos abonan por nuestros servicios, podemos decir que la Asociación Civil I.R.A.M. está altamente vinculada y afectada por las políticas y cambios gubernamentales tanto a nivel nacional (33,6%) como provincial (65%), es decir que el 98,6% de los ingresos de la institución está vinculado a organismos públicos.

La fuente más estable de ingresos la representa DIPE que a lo largo de los últimos años no ha registrado atrasos en la liquidación periódica de los aportes. Estos ingresos representan el mayor sostén para el funcionamiento de la institución presentando el inconveniente que no son fondos de libre disposición sino que ya vienen con el objeto de imputación determinado en su totalidad. Incluso los aportes a la caja de jubilaciones de la provincia por los docentes subvencionados es enviado directamente a la CJPR sin pasar por las cuentas de la Asociación Civil. En cuanto a los sueldos, aportes y contribuciones de obra social y asignaciones familiares, son depositadas en una cuenta especial de la institución destinada exclusivamente al manejo de estos fondos que deben ser imputados en los vencimientos correspondientes a los objetos ya determinados. Es decir, es un aporte estable y vital para el funcionamiento de la institución pero no permite la posibilidad de tomar otras decisiones financieras con dichos fondos.

La matrícula promedio anual de la Asociación Civil es de 120 alumnos.

El Programa Federal Incluir Salud engloba a 50 alumnos de la institución (41,6% de la matrícula). Este programa depende de la Agencia Nacional de Discapacidad (AND), la cual depende a su vez de la Secretaría General de la Nación. Actualmente la cadena de pago del Programa está muy atrasada llegando a los 6 meses de demora en el pago de las prestaciones y con un futuro incierto, ya que desde la AND informan que se han quedado sin presupuesto lo que presenta muchas dificultades para continuar regularmente con los pagos. Esta situación impactó en el pago normal de los sueldos y cargas sociales de los empleados que percibieron el salario de Julio 2018, un mes después de la fecha correspondiente de cobro. En vista al 2019 la situación es complicada, ya que desde el 2015 el corte en la cadena de pago es más notorio y más temprano en el año. En 2015 la cadena de pago se cortó

hacia los aportes de Noviembre, en 2016 hacia los aportes de Septiembre, en 2017 hacia los aportes de Julio y realizaron un recorte de los aportes de Agosto Septiembre y Octubre en un 20% sin motivo más que la falta de presupuesto, y en 2018 ya se presenta dificultades con el cobro de la factura de Marzo y se anunciaron recortes para los aportes de Mayo. Todo esto implica un alto nivel de incertidumbre respecto a la continuidad y regularidad de la segunda mayor fuente de ingresos de la institución, y la mayor fuente de ingresos libremente disponibles.

El APROSS contiene actualmente a 30 alumnos (25% de la matrícula). Mantiene por lo general un plazo de pago de 3 meses de fecha factura, pero no respeta en cuanto a valores, lo estipulado por la resolución conjunta nacional del Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Discapacidad n° 4/2018 en relación a los servicios regulados por la ley 24.901 (SISTEMA DE PRESTACIONES BASICAS EN HABILITACION Y REHABILITACION INTEGRAL A FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD), pagando un importe equivalente a la mitad de lo convenido en la resolución mencionada, lo que afecta gravemente los ingresos de la institución.

Respecto a las Obras Sociales Particulares podemos decir que el plazo de pago oscila alrededor de los 60 días de fecha factura siendo una fuente de ingresos medianamente estable, pero que desde el 2017 ha evidenciado una mayor vinculación con la situación de los Organismos Nacionales encargados de la liquidación de estos servicios, es decir, cuando hay problemas para el cobro del Programa Incluir Salud, también se evidencia en un mayor atraso en el pago de las Obras Sociales Particulares, pero sin llegar a ser tan profundo e incierto como el caso de Incluir.

De esta manera vemos que las únicas dos fuentes que no están vinculadas en mayor o menor medida a organismos provinciales y/o estatales son el alquiler del espacio para pantalla de publicidad y las cuotas sociales, pero las mismas representan solamente un 1,4% del ingreso total de la institución.

Como ya lo dijimos previamente, resulta necesario para la institución constituir un área de gestión financiera que optimice el flujo de fondos, pero antes de proponer todo lo necesario para la construcción y funcionamiento de este sector, resulta oportuno conocer la situación actual de la Asociación Civil a la luz de las herramientas de análisis financiero que podamos aplicar, lo que se desarrollará en el próximo capítulo.

CAPITULO 2

Análisis Financiero

Introducción

Para James C. Van Horne (1997), “El administrador financiero en la actualidad es útil para el éxito de la compañía. Al pulsar los flujos de efectivo a través de la organización, este individuo está en el centro de lo que está sucediendo” (p. 2)

El trabajo del administrador financiero está atravesado por tres decisiones clave que son, decisión de: Inversión, Financiamiento y Distribución de utilidades con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la organización. Al tratarse de una Asociación sin fines de lucro, aquí no estaría presente la decisión de distribución, pero sí resulta pertinente detenernos en las decisiones de Inversión y Financiamiento para analizar la actualidad del Instituto I.R.A.M. en estos aspectos.

Financiamiento: Dependencia del ambiente externo

De acuerdo con Sáez Vacas, García, Palao y Rojo (2000):

Existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno.

Las empresas no son entes aislados, existen en un entorno que las afecta y al que responden. Está formado [...] por todo el conjunto de elementos que rodean la organización. La organización depende de su entorno para obtener sus recursos, que normalmente son escasos, por lo cual tendrá que competir para conseguirlos.

El ambiente externo es el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa, y está formado por factores, fuerzas o variables que influyen, directa o indirectamente, en los procesos de gestión.

[...]Factores políticos, legales y reglamentarios: se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El

ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad. (p. 2.3, 2.10)

En el capítulo anterior hemos hablado de la estructura de financiamiento de la organización. Del análisis de la información recabada de la administración del Instituto I.R.A.M., surge una problemática muy importante la cual es la dependencia del ambiente externo, en este caso en particular la dependencia de organismos públicos, tanto nacionales como provinciales. El 98,6% de los ingresos de la institución depende, en diferentes medidas y con diferentes grados de estabilidad, de estas entidades públicas.

La fuente de ingresos de mayor envergadura y estabilidad es la DIPE (Dirección de Institutos Privados de Enseñanza) que subvenciona cargos docentes para el funcionamiento de la institución y no presenta retrasos en su otorgamiento de periodicidad mensual. Esta fuente es de nivel provincial y representa el 55% de los ingresos de I.R.A.M.

El APROSS (Administración Provincial del Seguro de Salud) es la otra fuente de financiamiento provincial, cuyo aporte representa un 10% de los ingresos y es considerada estable, pero aquí comienza a verse un aspecto negativo de la dependencia de esta entidad, y es que el APROSS no es considerada por el gobierno como obra social, por lo tanto no respeta los valores establecidos por resolución conjunta nacional del Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Discapacidad n° 4/2018 en relación a los servicios regulados por la ley 24.901 (SISTEMA DE PRESTACIONES BASICAS EN HABILITACION Y REHABILITACION INTEGRAL A FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD), abonando un monto equivalente a la mitad. Por lo cual representa una baja en el flujo de ingresos esperado por la prestación de alguno de los servicios que ofrece la institución.

Una propuesta superadora de este problema sería reducir el número de ingresos de alumnos con esta “obra social” y en su lugar dar cupo a alumnos con otras obras sociales que abonen la totalidad de lo estipulado por la mencionada resolución. Ante esta situación se plantean algunas cuestiones importantes a tener en cuenta. Primero, la Asociación Civil es una institución

privada pero con un gran aporte estatal por lo que las directivas del Ministerio de Educación tienen fuerza dentro de la organización y una de ellas es no impedir el ingreso de ningún alumno que requiera los servicios de la institución. Por otra parte, el objetivo de I.R.A.M. no es el lucro, y tiene una importante función social ante una población vulnerable que dificultan tomar este tipo de medidas basadas en la exclusión teniendo en cuenta la misión de la Asociación. Podrían tenerse en cuenta ante una situación de dificultad de supervivencia del instituto.

El ambiente externo político vuelve a afectar negativamente a la institución cuando hablamos de la otra fuente de financiamiento como es INCLUIR SALUD. En este caso hablamos de una fuente de nivel nacional dependiente de la Agencia Nacional de Discapacidad. INCLUIR brinda prestaciones a la población en situación de vulnerabilidad y sin otras oportunidades, sin trabajo fijo, en relación de dependencia o con monotributo que les permita acceder a otro tipo de cobertura. Debido a la creciente difícil situación económica del país, cada vez se incrementa el porcentaje de la matrícula anual de alumnos que por falta de otras opciones acude a esta cobertura. En este año INCLUIR engloba a 50 alumnos (41,6% de la matrícula). En el capítulo anterior explicamos las dificultades asociadas a esta Obra Social provenientes principalmente de decisiones políticas que pertenecen al ambiente externo y terminan impactando negativamente en la Institución.

Las obras sociales particulares presentan mayor estabilidad que INCLUIR pero también se ven afectadas por las decisiones políticas, ya que estas prestaciones están subsidiadas por el Estado (Agencia Nacional de Discapacidad).

Por último tenemos las cuotas sociales y el alquiler de la pantalla, como únicas fuentes de financiamiento libres (o levemente afectada) respecto del entorno. El problema es que solo representan el 1,4% de los ingresos.

Resulta evidente que el Instituto I.R.A.M. debe disminuir el impacto del ambiente externo en su realidad cotidiana y trabajar para prevenir las situaciones de desequilibrio financiero que la dinámica política económica externa contribuya a generar. Es por ello que resulta necesario acrecentar las

fuentes de ingresos que dependan en menor medida del entorno, o si esto no es posible, aumentar los flujos de fondos con decisiones de inversión como veremos más adelante.

Este análisis deja de manifiesto la importancia del presente proyecto, es decir, la necesidad de crear un área financiera con un equipo profesional que se encargue de analizar esta información, las dificultades de cada fuente de financiamiento y su comportamiento a lo largo del año; prever futuros movimientos de acuerdo a la situación política y económica; y proponer estructuras de toma de decisiones para sortear estas situaciones sin caer en insolvencia, mora y las complicaciones que todo ello conlleva.

Financiamiento: Políticas crediticias

Un tema importante respecto a las decisiones de financiamiento se relaciona con las políticas crediticias de una organización. En el caso del Instituto I.R.A.M. no hay políticas de este tipo, ni gestiones, ni proyectos, por lo cual no cuenta con una herramienta importante para solucionar momentos de iliquidez.

El área de gestión financiera a crear podría trabajar sobre el margen de giro en descubierto de la Institución en entidades bancarias. Actualmente no cuenta con la herramienta del giro en descubierto, por lo cual al no recibir pagos que se esperaban en ciertos momentos para cubrir obligaciones importantes como sueldos, cargas sociales, impuestos, servicios, entre otros, genera falta de liquidez y mora sin tener la posibilidad de cumplir con las obligaciones de corto plazo gracias al descubierto del banco hasta que ingresen los pagos esperados.

También podemos pensar en políticas crediticias no solo para el corto plazo sino también para el mediano y largo plazo, vinculadas a las políticas de inversión que pueden abarcar mejoramientos edilicios para aumentar el nivel en la categorización ante la “Junta de Categorización y Auditoración de Prestadores de Salud a Personas con Discapacidad”, lo que implica mayores

ingresos por los servicios prestados; o en la creación de nuevos servicios que implicarían inversión en profesionales y construcciones. Estos proyectos se pueden realizar solicitando financiación externa que puede ser gestionada y evaluada por el área a crear. Cada proyecto elaborado puede analizarse con el VAN (valor actual neto), para determinar su viabilidad.

Decisión de inversión: ampliación de la línea de negocio

La decisión sobre las inversiones es la más importante de las tres decisiones cuando se trata de la creación del valor. La inversión del capital es la asignación del capital a las propuestas de inversión cuyos beneficios se obtendrán en el futuro. Puesto que no se conocen con certeza los beneficios futuros, las proposiciones de inversión necesariamente involucran riesgo. En consecuencia, se debe evaluar en relación con su rendimiento y riesgos esperados. (James C. VAN HORNE 1997, p. 5)

Debido a la injerencia del Ministerio de Educación en la Asociación Civil, primeramente por ser un instituto educativo y en segundo lugar por recibir del Ministerio a través de DIPE una subvención para cargos docentes, I.R.A.M. se encuentra ante un doble problema que se acrecentará en el mediano plazo. Primero, el Ministerio de Educación ordena que los niños en educación inicial (jardín de infantes) asistan a escuelas comunes, perdiendo así el Instituto I.R.A.M los ingresos generados por los servicios brindados de este nivel y reduciendo el número de la matrícula anual. En segundo lugar, se solicita que los alumnos en nivel medio egresen a la edad cronológica correspondiente a la escolaridad común (18 años), pese a las necesidades pedagógicas que detecte el correspondiente gabinete y adecuando la propuesta educativa a los años que requiera el alumno y no de acuerdo a su edad, es decir, si un alumno requiere cursar más de una vez un ciclo lectivo para obtener los saberes necesarios, se permitía y se avanzaba de acuerdo al progreso del alumno; pero ahora requieren que egresen pese a tal vez no cumplir con todos los requerimientos para aprobar un cursado. Esto también impacta negativamente

en los ingresos de la institución, ya que egresan con mayor celeridad, alumnos que antes podían estar dos o tres años más, reduciendo aún más la matrícula anual.

Actualmente en la Asociación Civil I.R.A.M., no se cuenta con ningún tipo de inversión, ni con un plan a futuro para el desarrollo de potenciales oportunidades, por lo que nos parece sumamente indispensable comenzar a pensar en posibles campos de acción para revertir esta situación. Ampliar la línea de negocios sería sumamente provechoso en cara a los próximos años, ya que provocaría un aumento de los flujos de fondos, y además traería aparejado una mejora en la imagen y el posicionamiento en el mercado de la Asociación Civil, con respecto a instituciones similares.

A la hora de analizar posibles oportunidades, nos damos con dos opciones bastante provechosas. Por un lado, tenemos la posibilidad de categorizar el “Servicio de Estimulación Temprana” (SET), que como dijimos anteriormente, es un programa pensado para niños de 0 a 3 años, con un abordaje interdisciplinario para favorecer la independencia y la socialización.

Categorizar este servicio, permitirá sentar bases más profundas, ya que esos niños son alumnos potenciales para las demás instancias educativas que ofrece la institución, pudiendo brindar a las familias la seguridad de seguir con una línea educativa en todo el proceso de formación de los niños y jóvenes, lo que también permitiría a la institución una mayor promoción de esta área, al igual que un crecimiento de la misma y por consiguiente un crecimiento de los ingresos.

Hasta aquí hemos desarrollado las principales virtudes de categorizar este servicio, sin embargo también nos encontramos con algunos factores negativos para su realización. Según la “Junta de Clasificación y Auditación de prestadores de salud a personas con discapacidad”, para poder categorizar este servicio, se necesitan de ciertos requisitos, por lo que nombraremos los más importantes:

- Cámara Gesell

- Aulas con determinadas medidas (más grandes de las que posee actualmente la institución)
- Cañería seca
- Detectores de Humo

Y que toda la construcción se encuentre sobre un terreno propio de la Asociación Civil.

En este último ítem, es donde encontramos uno de los principales problemas a la hora de categorizar este servicio, y es que el S.E.T se encuentra situado en una parcela que no corresponde al Instituto I.R.A.M. Por lo tanto, no solo habría que hacer una inversión económica para poder cumplir con los ítems planteados, sino que se debería construir en otro espacio de la institución este servicio, siendo obras de tal magnitud que la institución no está en condiciones de afrontar.

Este análisis, nos llevó a pensar en una segunda opción, categorizar el “Taller Protegido”, que como dijimos anteriormente, a través de diversas elaboraciones gastronómicas, se busca la formación laboral para posibles integraciones en puestos de trabajo fuera de la institución.

Categorizar este servicio, sería muy provechoso, ya que permitiría a los egresados de la escuela secundaria (problema planteado en el primer párrafo de este apartado), tener un espacio más de formación y contención, con la oportunidad de obtener una capacitación laboral para fomentar la inserción como persona individual en la sociedad.

Según la Resolución 1328 (2006) del Ministerio de Salud, la forma de hacerlo posible sería bajo el título de “Servicio de Aprestamiento laboral” con las siguientes características:

Se entiende por servicio de Aprestamiento Laboral a aquel que tiene por objeto el desarrollo de habilidades, destrezas, hábitos y conductas de carácter laboral en una persona con discapacidad.

Se diferencia del Servicio de Formación Laboral porque no tiene por objeto el aprendizaje sistemático de una especialidad laboral determinada, sino que procura solamente la habilitación

laboral de una persona discapacitada, para posibilitar su inserción en el mundo del trabajo.

Está dirigido a personas con discapacidad que por las características de la misma no pueden acceder al aprendizaje sistemático en un servicio de formación laboral o que por su edad o situación socio familiar necesiten incorporarse rápidamente a la actividad laboral.

Las actividades pueden ser de diferente tipo y responder a una programación genérica tomada de los programas oficiales aprobados para las distintas, especialidades. Es decir que deberá existir una programación previa, la que a su vez se adaptará de acuerdo a los requerimientos de cada caso en particular. La programación deberá establecerse taxativamente, anunciándose el tiempo de duración de la misma, la que no deberá exceder los 18 meses de duración, considerándose en particular todos aquellos casos que por excepción deban prolongarse mayor tiempo.

Si bien el Taller Protegido no se encuentra actualmente categorizado, funciona en un espacio que cumple con los requerimientos edilicios que demanda la Junta de Categorización, por lo cual la inversión para poner a funcionar este servicio será mínima. Otra de los beneficios que ofrece, es que para categorizar este servicio, los beneficiarios deben encontrarse en una franja de edad que oscila entre los 18 y los 45 años, una población que vemos con necesidades formativas y que hasta ahora no podía encuadrarse dentro de los marcos educativos de la educación formal, siendo uno de los primeros espacios que propondrá la institución, con el tipo de educación denominada no formal. Lograr categorizar este servicio no solo permitiría un mayor ingreso económico, sino que además permitirá refuncionalizar a muchos profesionales en relación de dependencia que actualmente no tienen una función específica o poseen tiempo ocioso entre los servicios que prestan. Por lo tanto, esta última opción, luego de analizar sus fortalezas y debilidades, nos parece la más provechosa y con mucha potencialidad para mejorar la situación económica de la institución, posicionando de una manera más competitiva en el ámbito de las asociaciones que brindan servicios similares.

Aplicación de Instrumental de Análisis Financiero

Para el siguiente análisis se utilizará el balance 2016-2017 que es el último confeccionado a la fecha por la Asociación Civil I.R.A.M. (Adjunto Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados al final del capítulo).

Análisis de las grandes masas

Estructura Patrimonial	Estructura Financiera
Capital de Trabajo (Activo Corriente)	Deudas a corto plazo (Pasivo Corriente)
Inmovilizaciones (Activo No Corriente)	Fondo de Maniobra Capital Permanente (Pasivo No Corriente + Patrimonio Neto)

A través del análisis de las grandes masas observamos que la Estructura Patrimonial de la organización está mayoritariamente conformada por el Capital de Trabajo (Activo Corriente), más precisamente representa un 74,2% del total del activo. Esto se debe a que los servicios que brinda la institución se recaudan en un plazo promedio de 3 a 6 meses (corto plazo), sin brindar créditos a largo plazo; y que las inmovilizaciones, al no producir bienes y no requerir maquinarias ni rodados, corresponden solo a las instalaciones edilicias y los bienes de uso de I.R.A.M.

Por el lado de la Estructura Financiera observamos que el Capital Permanente integra la masa mayoritaria con un 64,4%. Esto se debe a que la Asociación tiene un alto valor de deuda fiscal financiada en planes de pago con AFIP a largo plazo.

Por otra parte observamos que tenemos un Fondo de Maniobra (FM) positivo, lo que se respalda con el cálculo del ratio de liquidez corriente que veremos más adelante. El FM representa el excedente de capital de trabajo para cubrir las deudas a corto plazo, que como observamos en el gráfico es positivo y permite tener un respaldo antes situaciones fortuitas, cumpliendo con la norma financiera de Seguridad.

La norma de equilibrio se cumpliría a la perfección si los proveedores de la institución cumplieron con las exigencias legales para la integración de los pagos. En este aspecto hay desfasajes en ocasiones debido a irregularidades en ciertas fuentes de financiamiento como ya fue expresado en la primera parte de este capítulo. Por esto mismo es que desde el punto de vista de la norma financiera de Volumen, podemos decir que el FM resulta adecuado, ya que al presentarse contingencias con habitualidad en la cobranza a los proveedores, se requiere un importante FM para no caer en iliquidez y mora. Si los proveedores respetaran los tiempos de pago, se debería considerar un FM más acotado.

Razones Financieras

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus necesidades de corto plazo. A partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (James C.VAN HORNE, 1997, p. 762)

1. Liquidez total:

Activo/Pasivo

$$\$7.012.019,53/\$4.533.321,91= 1,55$$

El valor de este indicador nos dice que la empresa posee Activo para responder a toda la deuda de corto y largo plazo. Por cada \$1 de pasivo, posee \$1,55 de activo. Pero no se especifica si tiene capacidad para responder a las obligaciones de corto plazo. A continuación analizamos este aspecto.

2. Liquidez corriente:

Activo corriente (capital de trabajo)/Pasivo corriente (deudas a corto plazo)

$$\$5.204.401,82/\$2.494.214,29=2,09$$

El resultado de este ratio nos dice que existe Fondo de Maniobra. La teoría dice que su valor ideal es de 2 o más, como resulta en este caso. Lo que se interpreta de este punto es que la entidad tiene capacidad para responder a las obligaciones de corto plazo. Lo que no tienen en cuenta estos indicadores son los diferentes plazos de financiación, ya que son indicadores estáticos. Es por ello que no se ve aquí reflejado las complicaciones que se dan por las irregularidades en ciertos proveedores.

3. Liquidez Absoluta

Disponibilidades/Pasivo corriente (deuda a corto plazo)

$$\$1.008.201,13/\$2.494.214,29=0,4$$

Este ratio nos dice la capacidad de pago para las deudas a corto plazo que tiene el ente con las disponibilidades (efectivo, depósitos en banco). Aquí vemos que la capacidad de pago es baja, lo que nos indica que la institución debe ir recaudando todos los meses los créditos a corto plazo, ya que no posee capacidad para responder con las disponibilidades.

4. Endeudamiento total (razón deuda capital)

Pasivo/Patrimonio Neto

$$\$4.533.321,91/\$2.478.697,62=1,83$$

Este ratio nos indica en este caso que los fondos para el funcionamiento aportados por 3º ajenos son mayores a los fondos propios o aportados por los socios. El ente posee \$1,83 de deuda por cada \$1 propio.

5. Endeudamiento corriente

Pasivo corriente/Patrimonio neto

$$\$2.494.214,29/\$2.478.697,62=1,01$$

Este indicador mide el nivel de endeudamiento del ente a corto plazo. I.R.A.M. posee \$1.01 de deuda a corto plazo por cada \$1 de capital propio.

Rentabilidad Económica

$Re = \text{Utilidad antes de intereses} / \text{Activo}$

$Re = \$2.401.932,37 / \$7.012.019,53$

$Re = 0,34$

Esto significa que los activos en su conjunto tienen un 34% de rendimiento sin interesar como han sido financiados (fondos propios o de 3º). El ente tiene \$34 de utilidad antes de intereses por cada \$100 de activos invertidos.

Rentabilidad Financiera

$Rf = \text{Utilidad después de intereses} / \text{Patrimonio neto}$

$Rf = \$2.177.239,99 / \$2.478.697,62$

$Rf = 0,88$

Esta rentabilidad nos indica que la institución tiene una tasa de retorno de la inversión de capitales propios del 88%. La empresa posee \$88 de Utilidad neta por cada \$100 de capital propio.

Ventaja financiera

$VF = Rf / Re$

$VF = 0,88 / 0,34 = 2,59$

Al ser mayor a 1, este indicador nos dice que es conveniente tomar pasivos (fondos de 3º), ya que incrementa las utilidades de la Asociación.

Conclusión

A través de este análisis hemos podido ampliar conocimiento sobre la situación económica y financiera de la Asociación Civil I.R.A.M. y también respaldar con herramientas técnicas observaciones que realizamos a priori.

Este desarrollo no solo busca brindar más información sobre la institución, sino demostrar que este trabajo es muy útil para el progreso del ente y representa un adelanto de lo que un área destinada a la gestión financiera puede comenzar a aportar para abordar el camino de la maximización de la rentabilidad, brindar claridad e información para tomar decisiones sobre situaciones de dificultad.

En el próximo capítulo continuaremos sobre este camino y expondremos la que consideramos la herramienta de planificación de mayor utilidad y provecho para las necesidades de I.R.A.M.: El presupuesto ejecutado y estimado.

Anexo del capítulo

FRANCHI
OLICO
239
BOBA

INSTITUTO DE INVESTIGACION Y REABILITACION, PROTECCION AL INMIGRANTE (I.R.A.M.)
CUIT 30-54293324-7

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL: 31/05/2017 Comparativo con el ejercicio anterior.
(Expresado en Moneda Homogénea)

	31/05/2017	31/05/2016		31/05/2017	31/05/2016
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
DISPONIBILIDADES			Deudas		
-Caja y Bancos (NOTA 3)	\$1.008.201,13	\$181.553,38	Deudas Sociales (NOTA 6)	\$1.504.462,11	\$1.887.760,09
CREDITOS			Deudas Fiscales (NOTA 7)	\$169.817,05	\$313.520,03
Creditos (NOTA 4)	\$3.767.034,11	\$1.957.723,58	Deudas Bancarias (NOTA 8)	\$0,00	\$56.189,35
-Otros Créditos (NOTA 5)	\$429.166,69	\$1.285.760,45	Otras Deudas (NOTA 9)	\$677.435,13	\$546.314,89
			Provisiones	\$142.500,00	\$142.500,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$5.204.401,82	\$3.425.037,41	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$2.484.214,29	\$2.948.284,46
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de Uso (Anexo I)	\$1.807.617,71	\$1.863.812,30	Deudas Fiscales (NOTA 10)	\$2.039.107,62	\$2.039.107,62
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$1.807.617,71	\$1.863.812,30	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$2.039.107,62	\$2.039.107,62
TOTAL ACTIVO	\$7.012.019,53	\$5.288.849,71	TOTAL PASIVO	\$4.533.321,91	\$4.887.392,08
			PATRIMONIO NETO	\$2.478.697,62	\$301.457,63
			TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$7.012.019,53	\$5.288.849,71
				0,00	

Las notas 1 a 10 y Anexo I y II forman parte integrante de este Estado. Ver mi informe del Auditor del 07 de Abril del año 2018


Jorge Antonio Elbera
JORGE ANTONIO ELBERA
CONTADOR PÚBLICO
M.P. 10.6607-2





INSTITUTO DE INVESTIGACION Y REHABILITACION, PROTECCION AL MOGOLICO (I.R.A.M.) CUIT 30-54293324-7		
ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS		
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL: 31 DE MAYO 2017 (Expresado en Moneda Homogenea)		
	31/05/2017	31/05/2016
RESULTADOS ORDINARIOS		
Ingresos por Servicios Exentos	\$12.923.113,66	\$7.012.911,85
Ingresos por cuota social	\$75.370,00	
Ingresos por Subsidios y Donaciones	\$8.816.205,57	\$6.489.958,26
Total	\$21.814.689,23	\$13.502.870,11
GASTOS ORDINARIOS		
Costos de los Servicios Prestados	-\$14.779.916,22	-\$10.050.217,58
Gastos de Administración	-\$4.576.646,05	-\$3.499.544,93
Amortización Bienes de Uso.	-\$56.194,59	-\$56.194,59
Total	-\$19.412.756,86	-\$13.605.957,10
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
Resultados Financieros Netos	-\$224.692,38	-\$117.958,66
Total	-\$19.637.449,24	-\$117.958,66
SUPERAVIT DEL EJERCICIO	\$2.177.239,99	-\$221.045,65

Las notas 1 a 10 y Anexo I y II forman parte integrante de este estado . Ver mi informe del Auditor de fecha 07 de Abril 2018


JORGE ANTONIO ELENA
 CONTADOR PUBLICO
 M.P. 10.6607-2

CAPITULO 3

Planificación Financiera

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, donde se halla ahora y hacia dónde va (no solo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables). Si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativa financiera. (James C. VAN HORNE 1997, p. 799)

En la actualidad, y sobre todo en lo que respecta a los espacios político/económicos, se están produciendo importantes cambios y con ellos muchas transiciones que afectan a las organizaciones (como ya hemos explicado y ejemplificado su efecto en I.R.A.M. en el capítulo anterior). Las crisis económicas y las nuevas políticas circundantes no son una novedad, y es por ello que las empresas, instituciones, y demás organismos, tienen la necesidad de formular diversas estrategias que le permitan adaptarse con rapidez y de manera efectiva a la vorágine de cambios que se producen. Por tal motivo, es indispensable pensar en mecanismos de acción, que no solo permitan una apropiada adaptación a los tiempos que corren, sino que además, se pueda optimizar al máximo la administración de los recursos con los que se cuentan. Por lo que es necesario, tener en cuenta una planificación presupuestaria.

Según Burbano (2005) el presupuesto:

Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. (...) es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la

administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. (p. 9, 34)

Para James C. VAN HORNE (1997):

En análisis de los flujos de fondo futuros tenemos los estados de presupuesto de efectivo y proforma. El presupuesto de efectivo es indispensable para que el administrador financiero pueda determinar las necesidades de efectivo de corto plazo de la empresa y, en consecuencia, planear su financiamiento de corto plazo. Cuando el presupuesto de efectivo se extiende para incluir una gama de resultados posible, el administrador financiero puede evaluar el riesgo del negocio y la liquidez de la empresa, así como planear un margen realista de seguridad. Este margen podría proceder del ajuste del colchón de liquidez de la empresa, de modificar la estructura de vencimiento de su deuda, de concertar una línea de crédito con un banco o una combinación de las tres acciones. (p. 800)

A este tipo de herramientas nos referíamos al hablar de solicitar en el banco la posibilidad del giro en descubierto en el capítulo anterior y de mantener un Fondo de Maniobra (colchón de liquidez) adecuado a la situación de los proveedores. Entendemos la conceptualización de Van Horne de presupuesto de efectivo, en un sentido de presupuesto de fondos de liquidez similar, por lo que en el desarrollo que haremos del presupuesto tomamos en cuenta las disponibilidades (efectivo, depósitos en cuenta corriente).

Características del desarrollo del presupuesto

Se llega a un presupuesto de efectivo mediante una proyección de los ingresos y desembolsos de efectivo futuros de la empresa sobre varios periodos. Dicho presupuesto revela la sincronización y monto de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante el periodo estudiado. Con esta información, el administrador financiero está mejor equipado para determinar las futuras necesidades de efectivo de la empresa así como planear el

financiamiento de dichas necesidades y ejercer el control sobre el efectivo y la liquidez de la misma.

Los presupuestos de efectivo pueden prepararse para casi cualquier periodo. En el caso de proyecciones de corto plazo tal vez los periodos mensuales sean los utilizados con más frecuencia porque toman en consideración variaciones estacionales en los flujos de efectivo (...) (James C.VAN HORNE 1997, p. 806)

De acuerdo a lo recabado previamente al desarrollo del presupuesto ejecutado, en los meses de junio y diciembre, época de pago de aguinaldos es donde se presentan mayores dificultades de afrontar las obligaciones de corto plazo. Esta tendencia estacional debería verse reflejada en el presupuesto ejecutado.

El presupuesto de efectivo es útil solo en la medida en que sean correctas las proyecciones que se emplearon en su preparación. Mientras mayor sea la posible dispersión de los resultados reales respecto de los estimados, mayor deberá ser la tolerancia que debe concederse para los cambios inesperados en los flujos de efectivo. Una empresa cuyos flujos de efectivo están sujetos a mucha incertidumbre debe contar ya sea con un colchón de reserva, con la posibilidad de obtener préstamos rápidos o con ambas situaciones para los períodos en que el flujo de efectivo es adverso. (James C.VAN HORNE 1997, p. 807)

Durante el presente año ha aumentado la incertidumbre sobre la estabilidad del segundo mayor proveedor de I.R.A.M. (INCLUIR Salud) impactando negativamente en la institución, lo que refuerza la idea de contar con diversas formas de afrontar estas circunstancias tal como expresa el párrafo anterior.

Actualmente se recurre a los medios electrónicos para el desarrollo de los papeles de trabajo de la confección del presupuesto.

Un programa de hoja de cálculo electrónica es de particular utilidad. Con él, los presupuestos de efectivo [...] se preparan con

mucha mayor facilidad.” Estas herramientas electrónicas “hacen posible la realización de análisis de amplio espectro que no se podrían llevar a cabo si las cosas tuvieran que volver a hacerse a mano cada vez que se cambian las hipótesis. (James C.VAN HORNE 1997, p. 800)

Es por esto que para nuestro siguiente apartado donde desarrollamos la herramienta del Presupuesto Ejecutado y Estimado para el Instituto I.R.A.M., se utiliza el programa Microsoft Excel para la carga, agrupación y presentación de datos.

Presupuesto Ejecutado y Estimado en Asociación Civil I.R.A.M.

Para lograr una correcta visualización de los gastos erogados y los ingresos obtenidos, es necesario tener la información de movimientos de flujos de fondos ordenados por fecha en un mayor contable, el cual nos brinde la información de movimiento por movimiento para poder identificar en primer lugar a que área corresponde.

En segundo lugar, se procederá a realizar la confección del plan de cuentas que agrupe los gastos asociados a cada área como a continuación se muestra.

GASTOS

AREA	CONCEPTO	COD	SUB
ADMIN.	Sueldos y Cargas Sociales	1	1
	TELEFONIA E INTERNET	1	2
	Gtos de Mantenimiento Gral	1	3
	Mant. de PC, sistemas, Cartuchos y Tonner	1	4
	Gastos de Librería	1	5
	Muebles y Útiles	1	6
	Artículos de Limpieza e Higiene y Servicio de limpieza	1	7
	Gastos de Movilidad y Viáticos	1	8
	Honor. Ctbles y Jurídicos	1	9
	Otros Gtos de Administración	1	10
	EPEC	1	11

MAESTRANZA	Sueldos y Cargas Sociales	2	1
	Mantenimiento Edificio	2	2
	Gastos de electricidad plomería y otros	2	3
	Elementos de Limpieza e Higiene y Servicio de limpieza	2	4
	Gtos de Ferretería	2	5
	Maquinaria y Equipos	2	6
	Mejoras e Instalaciones	2	7
	Otros	2	8

ESCUELA	Sueldos y Cargas Sociales	3	1
	EPEC	3	2
	ECOGAS	3	3
	Telefonía e Internet	3	4
	Muebles y Equipos	3	5
	Gastos de Librería	3	6
	Gastos de Movilidad	3	7
	Elementos de Limpieza e Higiene	3	8
	Transporte Escolar	3	9
	Otros	3	10

TALLER	Sueldos y Cargas Sociales	4	1
PROTEGIDO	TELEFONIA E INTERNET	4	2
	EPEC	4	3
	ECOGAS	4	4
	Gtos de Mantenimiento Gral	4	5
	Gastos de Librería	4	6
	Muebles y Útiles	4	7
	Artículos de Limpieza e Higiene y Servicio de limpieza	4	8
	Gastos de Movilidad y Viáticos	4	9
	Supermercado y Otros alimentos	4	10
	Otros	4	11

OTROS	SUE Y HONOR MEDICOS Y PSICOPEDAGOGIA	9	1
	GASTOS BANCARIOS	9	2
	GASTOS FINANCIEROS	9	3
	JUICIOS LABORALES Y ACUERDOS PREJUDICIALES	9	4
	GASTOS COMISION DIRECTIVA	9	5
	SICORE (Menor Monto)	9	6
	SINDICATOS	9	7
	AMUTEDYC	9	8
	931	9	9
	GASTOS PUBLICIDAD	9	10
	OTROS	9	11
	IMPUESTOS	9	12

I N G R E S O S	DIPE- APORTE	A	1
	OBRAS SOCIALES	B	
	INCLUIR	B	1
	APROSS	B	2
	OBRAS SOCIALES PARTICULARES	B	3
	ALQUILER PANTALLA	C	1
	SOCIOS	D	1
	OTROS INGRESOS	E	1

Este plan de cuentas en donde se codifica por gastos e ingresos tiene la finalidad de ser utilizado en el mayor de movimientos para identificar a qué área corresponde y codificarlo y sub-codificarlo para luego, agrupar estos datos y presentarlos en tablas dinámicas que nos muestren la realidad a nivel mensual. A continuación, se mostrará un ejemplo de cómo quedaría presentado. El mayor fue confeccionado, codificado y subcodificado en su totalidad por nosotros como parte del presente proyecto. En Anexos se incluirá un mes completo del listado. A continuación un pequeño ejemplo del mayor:

Cuenta	Fecha	Periodo	Descripcion	Cheques	Debe	Haber	Saldo	Cod	Subcod
Banco cordoba cta cte 1474/4	01/06/2017	jun-17	Embargo Marta ofelia		0,00	225.018,36	-225.018,36	9	4
Banco cordoba cta cte 1474/4	01/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016/Silvia Brunelli	61963414	0,00	18.645,42	-18.645,42	3	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	01/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016/Susana Garcia	61963421	0,00	36.688,88	-36.688,88	3	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016/ Prada Claudia	61963417	0,00	19.278,04	-19.278,04	3	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016/ Alicia Pereyra	61963412	0,00	57.720,96	-57.720,96	3	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo		0,00	93.954,09	-93.954,09	3	1
Banco cordoba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo		0,00	70.465,57	-70.465,57	1	1
Banco cordoba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo		0,00	70.465,56	-70.465,56	2	1
Banco cordoba cta cte 1474/4	05/06/2017	jun-17	Honorarios Raul Cordoba- Doctor	61963385	0,00	6.000,00	-6.000,00	9	1
Banco cordoba cta cte 1474/4	05/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016- Ledesma Anastacio	61963420	0,00	12.512,12	-12.512,12	3	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016- Olmedo Daniela	61963419	0,00	\$ 27.167,44	-27.167,44	3	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	Plan de pago OSEPC	61963351	0,00	7.545,68	-7.545,68	9	9
Banco cordoba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	EPEC	61963407	0,00	3.219,12	-3.219,12	1	11
Banco cordoba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	EPEC	61963407	0,00	6.438,24	-6.438,24	4	3
Banco cordoba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	EPEC	61963407	0,00	12.228,24	-12.228,24	3	2
Banco cordoba cta cte 1474/4	08/06/2017	jun-17	Romero Marta Ofelia (Arreglo juicio)- Maestranza	61963430	0,00	10.000,00	-10.000,00	9	4

La tabla dinámica, agrupará los datos codificados y realizará la sumatoria por tipo de concepto. De esta manera tendremos una aproximación de lo que se eroga o ingresa por cada tipo de gasto según área o ingreso.

Etiquetas de fila	Suma de Saldo
1	-307177,3325
1	-295039,459
2	-3201,765
5	-1148
7	-23,8285
8	-2228,09
10	-2167
11	-3369,19
2	-298228,4775
1	-294129,78
2	-2900
4	-357,4275
5	-457,2
8	-384,07
3	-1487461,218
1	-1206993,498
2	-12228,24
3	-175,75
4	-1174,7
6	-449,04
7	-349,52
8	-47,65
9	-262300,97
10	-3741,85

En resumen, quedaría presentado de esta manera:

Por área:

TEMPORADA 2017				
	CONCEPTO			TOTAL
ADMINISTRACION	Sueldos y Cargas Sociales	-295.039		-295.039
	TELEFONIA E INTERNET	-3.202		-3.202
	Gtos de Mantenimiento Gral	-		-
	Mant de PC, sistemas, Cartuchos y Tonner	-		-
	Gastos de Librería	-1.148		-1.148
	Muebles y Utiles	-		-
	Articulos de Limpieza e Higiene y Servicio de limpieza	-24		-24
	Gastos de Movilidad y Viaticos	-2.228		-2.228
	Honor. Ctbles y Jurídicos	-		-
	Otros Gtos de Administracion	-2.167		-2.167
	EPEC	-3.369		-3.369
	TOTAL	-307.177		-307.177

Y en general:

CUADRO DE SITUACION FINANCIERA TEMPORADA 2017		
TEMPORADA 2017		
CONCEPTO		TOTAL
INGRESOS		
DIPE- APORTE	1.136.195	1.136.195
	-	-
OBRAS SOCIALES		
INCLUIR	-	-
APROSS	204.308	204.308
OBRAS SOCIALES PARTICULARES	221.960	221.960
	-	-
ALQUILER PANTALLA	-	-
SOCIOS	2.220	2.220
OTROS INGRESOS	600	600
TOTAL	1.565.283	1.565.283
EGRESOS		
ADMINISTRACION	-307.177	-307.177
MAESTRANZA	-298.228	-298.228
ESCUELA	-1.487.461	-1.487.461
TALLER PROTEGIDO	-35.670	-35.670
OTROS	-277.463	-277.463
TOTAL EGRESOS	-2.406.001	-2.406.001
RESULTADO FINANCIERO	-840.718	-840.718
SALDO AL INICIO 31/05/2017	1.008.127	
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO	167.409	

Este modelo de presupuesto muestra la información resumida de un solo mes. La idea de presentar este presupuesto codificado por todos los meses en el periodo contable daría una muestra de la situación financiera actual, proporcionando claridad de las erogaciones y simpleza a la hora de tomar decisiones de ajustes en ciertos gastos o incremento de ingresos.

A continuación presentamos el Presupuesto Ejecutado de la Asociación Civil I.R.A.M. para el período Junio 2017 – Mayo 2018.

CUADRO DE SITUACION FINANCIERA TEMPORADA 2017-2018

TEMPORADA 2017-2018													
CONCEPTO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
INGRESOS													
DIPE- APORTE	1.136.195	764.682	808.625	798.328	789.146	792.422	1.161.543	824.672	832.930	901.072	896.330	932.835	10.638.781
OBRAS SOCIALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INCLUIR	-	-	1.229.498	792.162	-	2.496.876	2.318.862	-	-	1.097.488	-	1.095.301	9.030.187
APROSS	204.308	174.566	167.749	204.308	217.231	218.525	224.728	-	471.930	-	247.201	247.167	2.377.713
OBRAS SOCIALES PARTICULARES	221.960	174.566	272.766	242.407	545.514	473.477	136.614	594.205	376.316	278.887	103.013	312.509	3.732.234
ALQUILER PANTALLA	-	24.000	12.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36.000
SOCIOS	2.220	2.530	3.000	3.130	8.040	6.720	27.500	1.400	17.000	22.600	-	3.800	97.940
OTROS INGRESOS	600	600	4.326	600	3.085	1.800	3.600	-	-	-	-	-	14.611
TOTAL	1.565.283	1.140.944	2.497.965	2.040.935	1.563.016	3.989.821	3.872.847	1.420.278	1.698.176	2.300.047	1.246.544	2.591.612	25.927.467
EGRESOS													
ADMINISTRACION	307.177	40.278	167.660	152.249	141.981	180.545	302.402	54.057	147.998	173.944	182.038	132.492	1.982.823
MAESTRANZA	298.228	33.581	108.859	109.697	117.774	168.465	284.611	23.529	135.679	175.107	155.272	153.093	1.763.894
ESCUELA	1.487.461	724.975	1.361.479	1.025.097	1.029.765	984.056	2.059.844	1.886.580	998.002	1.689.945	1.037.882	1.446.067	15.731.151
TALLER PROTEGIDO	35.670	26.233	41.767	28.294	29.341	27.513	67.877	11.162	21.648	4.301	41.602	68.596	404.005
OTROS	277.463	289.010	667.598	221.660	437.470	424.809	1.142.270	763.839	367.254	625.113	514.686	724.022	6.455.194
TOTAL EGRESOS	2.406.000	1.114.078	2.347.363	1.536.996	1.756.332	1.785.388	3.857.004	2.739.168	1.670.581	2.668.410	1.931.480	2.524.269	26.337.066
RESULTADO FINANCIERO	-840.717	26.866	150.602	503.939	-193.315	2.204.433	15.844	-1.318.890	27.595	-368.363	-684.935	67.344	-409.599
SALDO AL INICIO 31/05/2017	1.008.127												
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO	167.409	194.275	344.877	848.816	655.501	2.859.934	2.875.778	1.556.888	1.584.482	1.216.119	531.184	598.527	188.928

INGRESOS FINANCIEROS

TEMPORADA 2017- 2018

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
CONCEPTO	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
DIPE- APORTE	1.136.195	764.682	808.625	798.328	789.146	792.422	1.161.543	824.672	832.930	901.072	896.330	932.835	10.638.781
OBRAS SOCIALES													
INCLUIR	-	-	1.229.498	792.162	-	2.496.876	2.318.862	-	-	1.097.488	-	1.095.301	9.030.187
APROSS	204.308	174.566	167.749	204.308	217.231	218.525	224.728	-	471.930	-	247.201	247.167	2.377.713
OBRAS SOCIALES PARTICULARES	221.960	174.566	272.766	242.407	545.514	473.477	136.614	594.205	376.316	278.887	103.013	312.509	3.732.234
ALQUILER PANTALLA	-	24.000	12.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36.000
SOCIOS	2.220	2.530	3.000	3.130	8.040	6.720	27.500	1.400	17.000	22.600	-	3.800	97.940
OTROS INGRESOS	600	600	4.326	600	3.085	1.800	3.600	-	-	-	-	-	14.611
TOTAL	1.565.283	1.140.944	2.497.965	2.040.935	1.563.016	3.989.821	3.872.847	1.420.278	1.698.176	2.300.047	1.246.544	2.591.612	25.927.467

EGRESOS FINANCIEROS

TEMPORADA 2017- 2018

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
CONCEPTO	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
ADMINISTRACION	307.177	40.278	167.660	152.249	141.981	180.545	302.402	54.057	147.998	173.944	182.038	132.492	1.982.823
MAESTRANZA	298.228	33.581	108.859	109.697	117.774	168.465	284.611	23.529	135.679	175.107	155.272	153.093	1.763.894
ESCUELA	1.487.461	724.975	1.361.479	1.025.097	1.029.765	984.056	2.059.844	1.886.580	998.002	1.689.945	1.037.882	1.446.067	15.731.151
TALLER PROTEGIDO	35.670	26.233	41.767	28.294	29.341	27.513	67.877	11.162	21.648	4.301	41.602	68.596	404.005
OTROS	277.463	289.010	667.598	221.660	437.470	424.809	1.142.270	763.839	367.254	625.113	514.686	724.022	6.455.194
TOTAL	2.406.000	1.114.078	2.347.363	1.536.996	1.756.332	1.785.388	3.857.004	2.739.168	1.670.581	2.668.410	1.931.480	2.524.269	26.337.066

Egresos Financieros por área

TEMPORADA 2017- 2018														
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
CONCEPTO		Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
ADMINISTRACION	Sueldos y Cargas Sociales	295.039	9.703	96.621	101.167	102.615	163.549	269.524	1.860	105.247	104.548	98.517	79.992	1.428.384
	TELEFONIA E INTERNET	3.202	-	2.162	2.076	3.704	-	1.861	1.956	1.865	1.805	2.040	2.284	22.956
	Gtos de Mantenimiento Gral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mant. de PC, sistemas, Cartuchos y Tonner	-	-	4.590	720	-	-	-	-	-	13.000	1.600	1.518	21.428
	Gastos de Librería	1.148	1.513	-	3.309	-	250	2.922	1.590	4.386	1.761	994	-	17.873
	Muebles y Útiles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42.991	-	-	42.991
	Artículos de Limpieza e Higiene	24	187	48	36	66	177	-	120	185	62	43	194	1.140
	Gastos de Movilidad y Viáticos	2.228	1.339	2.026	1.132	1.305	1.045	842	765	602	1.710	2.196	1.022	16.212
	Honor. Ctbles y Jurídicos	-	22.021	52.865	37.802	27.568	10.000	21.668	41.850	28.000	4.060	71.808	40.667	358.310
	Otros Gtos de Administracion	2.167	2.313	5.604	2.090	2.531	1.983	2.076	1.680	623	3.780	1.218	1.416	27.480
	EPEC	3.369	3.202	3.743	3.917	4.193	3.541	3.510	4.236	7.090	227	3.621	5.399	46.049
TOTAL	307.177	40.278	167.660	152.249	141.981	180.545	302.402	54.057	147.998	173.944	182.038	132.492	1.982.823	

TEMPORADA 2017- 2018														
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
CONCEPTO		Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
MAESTRANZA	Sueldos y Cargas Sociales	294.130	9.203	96.321	101.467	94.592	155.053	265.867	1.200	124.663	137.533	120.132	104.118	1.504.279
	Mantenimiento Edificio	2.900	5.000	3.000	4.900	4.850	8.528	3.500	18.600	-	14.230	8.700	8.400	82.608
	Gastos de electricidad plomería y otros	-	-	5.420	-	1.205	2.200	340	1.300	-	1.615	1.503	265	13.849
	Elementos de Limpieza e Higiene	357	865	817	538	984	647	-	1.794	4.025	1.079	646	2.911	14.665
	Gtos de Ferreteria	457	4.775	2.753	1.460	1.780	1.452	145	150	360	5.034	1.953	4.746	25.066
	Maquinaria y Equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.800	-	-	2.800
	Mejoras e Instalaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	6.550	1.300	-	27.000	34.850
	Otros	384	13.738	547	1.332	14.362	585	14.760	485	80	11.515	22.337	5.653	85.778
TOTAL	298.228	33.581	108.859	109.697	117.774	168.465	284.611	23.529	135.679	175.107	155.272	153.093	1.763.894	

TEMPORADA 2017- 2018

		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL	
CONCEPTO		Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	
ESCUELA	Sueldos y Cargas Sociales	1.206.993	703.092	881.634	869.436	854.990	946.604	1.426.011	695.624	981.485	998.605	956.380	983.837	11.504.689	
	EPEC	12.228	6.044	7.127	7.475	8.026	6.662	6.620	8.471	14.180	-	6.829	10.798	94.459	
	ECOGAS	176	339	272	325	430	-	151	222	139	139	328	-	2.519	
	Telefonia e Internet	1.175	-	618	593	1.058	-	532	559	533	516	583	647	6.813	
	Muebles y Equipos	-	-	13.725	3.500	-	-	-	-	-	-	34.850	-	-	52.075
	Gastos de Librería	449	551	-	-	-	290	900	-	894	4.377	888	767	9.116	
	Gastos de Movilidad	350	384	461	158	237	366	145	341	-	426	205	312	3.385	
	Elementos de Limpieza e Higiene	48	115	95	75	131	86	-	239	370	124	86	388	1.758	
	Transporte Escolar	262.301	10.690	451.112	138.375	160.628	26.122	623.998	1.181.124	-	648.413	70.029	448.000	4.020.793	
Otros	3.742	3.760	6.435	5.160	4.265	3.925	1.488	-	400	2.496	2.556	1.318	35.544		
TOTAL		1.487.461	724.975	1.361.479	1.025.097	1.029.765	984.056	2.059.844	1.886.580	998.002	1.689.945	1.037.882	1.446.067	15.731.151	

TEMPORADA 2017- 2018

		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
CONCEPTO		Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
TALLER PROTEGIDO	Sueldos y Cargas Sociales	16.226	18.358	17.773	17.683	18.226	18.000	33.628	1.220	-	480	31.811	40.483	213.888
	TELEFONIA E INTERNET	587	-	309	297	529	-	266	279	103	258	291	326	3.246
	EPEC	6.438	6.044	7.127	7.475	8.026	6.662	6.620	8.471	14.180	-	6.829	10.798	88.669
	ECOGAS	326	629	505	604	798	-	280	412	259	264	608	-	4.684
	Gtos de Mantenimiento Gral	-	-	-	-	-	-	22.000	-	-	1.149	-	-	23.149
	Gastos de Librería	-	-	430	-	-	770	130	-	-	-	115	-	1.445
	Muebles y Utiles	10.700	-	13.998	-	-	-	-	-	6.419	267	-	14.109	45.492
	Articulos de Limpieza e Higiene	48	115	95	72	131	86	-	239	370	386	86	388	2.017
	Gastos de Movilidad y Viaticos	193	211	550	73	271	240	3.080	243	77	-	216	1.482	6.636
	Supermercado y Otros alimentos	-	-	-	795	-	-	480	298	-	1.497	112	219	3.401
Otros	1.152	876	981	1.296	1.359	1.755	1.393	-	240	-	1.533	791	11.377	
TOTAL		35.670	26.233	41.767	28.294	29.341	27.513	67.877	11.162	21.648	4.301	41.602	68.596	404.005

TEMPORADA 2017- 2018														
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
CONCEPTO		Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
OTROS	SUE Y HONOR MEDICOS Y PSICOPEDAGOGIA	15.710	36.750	21.000	24.250	25.000	27.000	29.000	15.000	6.000	45.000	33.000	31.457	309.167
	GASTOS BANCARIOS	30.212	17.326	30.808	26.984	21.142	35.265	30.142	17.828	16.338	20.950	15.666	20.916	283.577
	GASTOS FINANCIEROS	53	232	-	-	-	-	-	162	-	-	-	-	447
	JUICIOS LABORALES Y ACUERDOS PREJUDICIALES	122.000	22.000	22.000	43.457	146.489	97.500	87.500	87.500	-	-	-	13.369	641.814
	GASTOS COMISION DIRECTIVA	2.885	-	11.000	34.000	14.725	31.000	6.000	20.000	20.300	45.000	36.000	56.000	276.910
	SICORE (Menor Monto)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SINDICATOS	-	-	52.235	-	-	10.793	-	-	-	6.706	-	-	69.734
	AMUTEDYC	3.078	-	10.267	-	13.518	-	16.025	-	-	21.052	3.734	4.470	72.144
	931	101.367	212.702	519.489	92.969	214.597	223.251	973.602	623.349	324.616	485.335	425.285	595.098	4.791.661
	GASTOS PUBLICIDAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	OTROS	2.058	-	800	-	2.000	-	-	-	-	-	-	-	60
IMPUESTOS	100	-	-	-	-	-	-	-	-	1.069	1.000	2.652	4.821	
TOTAL		277.463	289.010	667.598	221.660	437.470	424.809	1.142.270	763.839	367.254	625.113	514.686	724.022	6.455.194

Observaciones

Debido a las situaciones de dificultad mencionadas a lo largo del trabajo y la falta de una clara programación financiera es que en los egresos financieros de los meses de Junio y Julio, y Diciembre y Enero del presupuesto ejecutado se observa una desproporción en los valores de Sueldos y cargas sociales en las áreas de Administración y Maestranza. Esto se debe específicamente a que, por temor a posibles embargos, cuando hay dinero disponible en las cuentas bancarias se intenta pagar los salarios lo antes posible, por lo cual en Junio se pagaron los sueldos de Mayo, el aguinaldo y antes de finalizar el mes se pagaron los sueldos de Junio por adelantado, que usualmente se abonan los primeros días hábiles del mes siguiente. En Diciembre y Enero se repitió la misma situación, por lo cual en Junio y Diciembre se observa una acumulación de Sueldos y cargas sociales que se debe a lo explicado previamente.

Además en los egresos financieros del Taller Protegido, no se observan prácticamente sueldos y cargas sociales en Enero Febrero y Marzo, ya que los empleados que allí trabajan están por honorarios y no perciben ingresos durante dichos meses. Los honorarios del mes de Diciembre se abonan antes de fin de año por lo que no figuran en Enero.

Terminadas las aclaraciones podemos decir que así quedó conformado el presupuesto ejecutado del Instituto I.R.A.M. a partir del cual elaboraremos el presupuesto estimado teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los sueldos del Taller Protegido y de otros monotributistas aumentarán un 20% desde Junio (se perciben en Julio) según lo acordado entre el personal del Taller, otros monotributistas y la Comisión Directiva.
- Los sueldos de la Escuela aumentarán de acuerdo a las paritarias de la UEPC y a las cláusulas gatillo esperadas, ya que son sueldos subsidiados por la Provincia (DIPE).
- Los sueldos de Administración y Maestranza aumentarán de acuerdo a lo acordado en paritarias por el sindicato UTEDYC. 8%

del sueldo de Agosto, 6% del sueldo de Octubre y 4% del sueldo de Diciembre

- Para la estimación de gastos, tendremos en cuenta la inflación estimada por el Presupuesto Nacional 2019
- El ingreso por el alquiler de la pantalla será de \$30.000 por mes desde Julio 2018, de acuerdo al contrato firmado con la empresa publicista.
- El ingreso por cuota de socios tendrá un aumento del 66% desde el 2019, por determinación de Comisión Directiva.
- Se espera un aumento de aranceles en el valor de los servicios brindados por la Institución del 20% desde el 01/09/2018 de acuerdo a lo expresado por representantes de la Agencia Nacional de Discapacidad
- Los gastos en Honorarios contables y jurídicos del área administración disminuirán considerablemente teniendo en cuenta que se esperan menos juicios para el período entrante, y también disminuirá el concepto “Juicios laborales y acuerdos prejudiciales” del área “Otros”, dejando solamente una previsión por futuras contingencias en este concepto.
- Por Comisión Directiva se decidió comenzar a realizar actividades publicitarias, lo que se verá reflejado en gastos de publicidad.
- Está determinado una reducción del 40% a los transportistas en el mes de Junio 2018

Por lo que observamos en el presupuesto ejecutado, y de acuerdo con las problemáticas expresadas en las decisiones de financiamiento del capítulo 2 del presente proyecto, podemos ver que la institución requiere de ingresos mensuales para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, posee un alto porcentaje de activo corriente pero así también de pasivo corriente; no hay un elevado colchón de liquidez, pero sí consideramos que permitirá implementar el objetivo de este proyecto que es crear un área financiera, y también permitirá desarrollar el servicio de aprestamiento laboral para lo que se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tal como expresamos en el siguiente capítulo, la propuesta que consideramos ideal para la creación del área financiera es la contratación de un Director Financiero graduado en ciencias económicas por media jornada en relación de dependencia, y de un administrativo financiero contable Técnico en Administración contratado a jornada completa, también en relación de dependencia. La diferencia de jornadas responde a que consideramos que el técnico tendrá mayor trabajo operativo y requerirá de mayor cantidad de horas para desempeñar el mismo. Teniendo en cuenta la escala salarial del gremio que agrupa a los trabajadores de esta institución (UTEDYC) consideramos que el Director Financiero tendrá el cargo de Supervisor en 1° categoría, y el Técnico Administrativo tendrá el cargo de Administrativo en 3° categoría. Teniendo en cuenta sueldo básico, presentismo y adicional por título (según escala salarial y convenio colectivo UTEDYC N° 736/16) más las cargas sociales correspondientes según la DJ del F931 del instituto, estimamos el gasto en sueldo del Director en \$20322 y del técnico en \$28976, dando un total de sueldos y cargas sociales del área financiera de \$49298, a los que se suma el gasto en muebles y útiles (computadoras) estimado en \$45000. Durante el mes de Junio se preparará la oficina y se estipula como plazo de inicio de tareas de los profesionales el 1° de Julio del 2018.
- Gastos de muebles y útiles en el taller protegido durante el 2018 por \$100.000 para el funcionamiento del Aprestamiento Laboral.
- Aumento de los ingresos debido al funcionamiento y facturación del servicio de Aprestamiento Laboral, por un total de 30 alumnos que aumentarán los ingresos percibidos de Incluir en un 10%, Obras sociales particulares en un 10% y Apress en un 5%.

Teniendo en cuenta esto, para cerrar el capítulo presentamos a continuación el Presupuesto Estimado 2018-2019 para el Instituto I.R.A.M., en el cual cada mes cuenta con tres columnas. Dentro de cada mes la columna

“Real” es donde deben ingresarse los valores que se vayan registrando en cada cuenta. La columna “Estimado” presenta las estimaciones por nosotros realizadas a la luz de lo previamente expuesto. Por último la columna “Diferencia” mostrará a medida que se vayan ingresando los valores de las cuentas, los desvíos producidos de la estimación brindando así información sobre donde corregir o a qué puntos prestar atención y controlar por sus llamativos valores.

Ya expuesta la herramienta principal del área financiera a crear, en el próximo capítulo trataremos las pautas generales para su puesta en marcha.

Debido a la incorporación del área financiera, modificamos la codificación de gastos del área Administración, quedando de la siguiente manera:

AREA	CONCEPTO	COD	SUB
ADMIN.	Sueldos y Cargas Sociales	1	1
	Sueldos y Cargas Sociales (área financiera)	1	2
	TELEFONIA E INTERNET	1	3
	Gtos de Mantenimiento Gral	1	4
	Mant. de PC, sistemas, Cartuchos y Tonner	1	5
	Gastos de Librería	1	6
	Muebles y Útiles	1	7
	Artículos de Limpieza e Higiene y Servicio de limpieza	1	8
	Gastos de Movilidad y Viáticos	1	9
	Honor. Ctbles y Jurídicos	1	10
	Otros Gtos de Administración	1	11
	EPEC	1	12

PARTE 1/4

CONCEPTO	JUNIO			JULIO			AGOSTO		
	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
INGRESOS									
DIPE- APORTE	-	1.303.553	-1.303.553	-	759.339	-759.339	-	952.165	-952.165
OBRAS SOCIALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INCLUIR	-	750.000	-750.000	-	750.000	-750.000	-	750.000	-750.000
APROSS	-	200.000	-200.000	-	200.000	-200.000	-	200.000	-200.000
OBRAS SOCIALES PARTICULARES	-	309.000	-309.000	-	309.000	-309.000	-	309.000	-309.000
ALQUILER PANTALLA	-	12.000	-12.000	-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000
SOCIOS	-	4.500	-4.500	-	4.500	-4.500	-	4.500	-4.500
OTROS INGRESOS	-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000
TOTAL	-	2.584.053	-2.584.053	-	2.057.839	-2.057.839	-	2.250.665	-2.250.665
EGRESOS									
ADMINISTRACION	-	197.029	-197.029	-	113.022	-113.022	-	163.608	-163.608
MAESTRANZA	-	180.250	-180.250	-	127.940	-127.940	-	128.834	-128.834
ESCUELA	-	1.497.837	-1.497.837	-	1.263.272	-1.263.272	-	1.358.609	-1.358.609
TALLER PROTEGIDO	-	106.560	-106.560	-	115.073	-115.073	-	65.739	-65.739
OTROS	-	356.470	-356.470	-	373.219	-373.219	-	385.864	-385.864
TOTAL EGRESOS	-	2.338.146	-2.338.146	-	1.992.526	-1.992.526	-	2.102.655	-2.102.655
RESULTADO FINANCIERO	-	245.906	-245.906	-	65.313	-65.313	-	148.009	-148.009
SALDO AL INICIO 31/05/2018		188.928							
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO	-	434.834	-434.834	-	500.148	-500.148	-	648.157	-648.157

CUADRO DE SITUACION FINANCIERA TEMPORADA 2018-2019

PARTE 2/4

TEMPORADA 2018-2019											
SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
-	938.991	-938.991	-	923.389	-923.389	-	1.022.332	-1.022.332	-	1.540.092	-1.540.092
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	750.000	-750.000	-	900.000	-900.000	-	900.000	-900.000	-	900.000	-900.000
-	200.000	-200.000	-	240.000	-240.000	-	240.000	-240.000	-	240.000	-240.000
-	309.000	-309.000	-	371.000	-371.000	-	371.000	-371.000	-	371.000	-371.000
-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000
-	4.500	-4.500	-	4.500	-4.500	-	4.500	-4.500	-	4.500	-4.500
-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000
-	2.237.491	-2.237.491	-	2.473.889	-2.473.889	-	2.572.832	-2.572.832	-	3.090.592	-3.090.592
-	176.540	-176.540	-	178.514	-178.514	-	187.669	-187.669	-	265.859	-265.859
-	139.384	-139.384	-	140.754	-140.754	-	148.557	-148.557	-	210.384	-210.384
-	1.387.169	-1.387.169	-	1.498.668	-1.498.668	-	1.532.428	-1.532.428	-	2.076.601	-2.076.601
-	66.892	-66.892	-	67.912	-67.912	-	68.509	-68.509	-	69.124	-69.124
-	407.761	-407.761	-	427.133	-427.133	-	438.849	-438.849	-	450.244	-450.244
-	2.177.746	-2.177.746	-	2.312.982	-2.312.982	-	2.376.013	-2.376.013	-	3.072.212	-3.072.212
-	59.744	-59.744	-	160.907	-160.907	-	196.819	-196.819	-	18.379	-18.379
-	707.901	-707.901	-	868.808	-868.808	-	1.065.628	-1.065.628	-	1.084.007	-1.084.007

PARTE 3/4

ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
-	751.274	-751.274	-	1.060.004	-1.060.004	-	1.078.493	-1.078.493	-	1.032.890	-1.032.890
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	900.000	-900.000	-	900.000	-900.000	-	900.000	-900.000	-	990.000	-990.000
-	240.000	-240.000	-	240.000	-240.000	-	240.000	-240.000	-	252.000	-252.000
-	371.000	-371.000	-	371.000	-371.000	-	371.000	-371.000	-	408.000	-408.000
-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000	-	30.000	-30.000
-	7.500	-7.500	-	7.500	-7.500	-	7.500	-7.500	-	7.500	-7.500
-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000	-	5.000	-5.000
-	2.304.774	-2.304.774	-	2.613.504	-2.613.504	-	2.631.993	-2.631.993	-	2.725.390	-2.725.390
-	196.085	-196.085	-	197.347	-197.347	-	198.648	-198.648	-	199.987	-199.987
-	155.235	-155.235	-	156.112	-156.112	-	157.016	-157.016	-	157.946	-157.946
-	1.592.999	-1.592.999	-	1.641.235	-1.641.235	-	1.691.722	-1.691.722	-	1.742.674	-1.742.674
-	69.759	-69.759	-	70.411	-70.411	-	71.084	-71.084	-	71.777	-71.777
-	462.711	-462.711	-	474.252	-474.252	-	486.870	-486.870	-	500.565	-500.565
-	2.476.789	-2.476.789	-	2.539.358	-2.539.358	-	2.605.339	-2.605.339	-	2.672.949	-2.672.949
-	-172.016	172.016	-	74.146	-74.146	-	26.654	-26.654	-	52.441	-52.441
-	911.991	-911.991	-	986.137	-986.137	-	1.012.791	-1.012.791	-	1.065.232	-1.065.232

PARTE 4/4

MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
-	1.062.544	-1.062.544	-	12.425.064	-12.425.064
-	-	-	-	-	-
-	990.000	-990.000	-	10.380.000	-10.380.000
-	252.000	-252.000	-	2.744.000	-2.744.000
-	408.000	-408.000	-	4.278.000	-4.278.000
-	30.000	-30.000	-	342.000	-342.000
-	7.500	-7.500	-	69.000	-69.000
-	5.000	-5.000	-	60.000	-60.000
-	2.755.044	-2.755.044	-	30.298.064	-30.298.064
-	201.367	-201.367	-	2.275.677	-2.275.677
-	158.904	-158.904	-	1.861.316	-1.861.316
-	1.794.104	-1.794.104	-	19.077.319	-19.077.319
-	72.490	-72.490	-	915.332	-915.332
-	514.342	-514.342	-	5.278.280	-5.278.280
-	2.741.208	-2.741.208	-	29.407.924	-29.407.924
-	13.837	-13.837	-	890.141	-890.141
-	1.079.069	-1.079.069	-	1.079.069	

PARTE 1/3

CONCEPTO	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
DIPE- APORTE		1.303.553	-1.303.553		759.339	-759.339		952.165	-952.165		938.991	-938.991
OBRAS SOCIALES			-			-			-			-
INCLUIR		750.000	-750.000		750.000	-750.000		750.000	-750.000		750.000	-750.000
APROSS		200.000	-200.000		200.000	-200.000		200.000	-200.000		200.000	-200.000
OBRAS SOCIALES PARTICULARES		309.000	-309.000		309.000	-309.000		309.000	-309.000		309.000	-309.000
ALQUILER PANTALLA		12.000	-12.000		30.000	-30.000		30.000	-30.000		30.000	-30.000
SOCIOS		4.500	-4.500		4.500	-4.500		4.500	-4.500		4.500	-4.500
OTROS INGRESOS		5.000	-5.000		5.000	-5.000		5.000	-5.000		5.000	-5.000
TOTAL	-	2.584.053	-2.584.053	-	2.057.839	-2.057.839	-	2.250.665	-2.250.665	-	2.237.491	-2.237.491

PARTE 2/3

INGRESOS FINANCIEROS

TEMPORADA 2018-2019																	
OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	923.389	-923.389		1.022.332	-1.022.332		1.540.092	-1.540.092		751.274	-751.274		1.060.004	-1.060.004		1.078.493	-1.078.493
		-			-			-			-			-			-
		-			-			-			-			-			-
	900.000	-900.000		900.000	-900.000		900.000	-900.000		900.000	-900.000		900.000	-900.000		900.000	-900.000
	240.000	-240.000		240.000	-240.000		240.000	-240.000		240.000	-240.000		240.000	-240.000		240.000	-240.000
	371.000	-371.000		371.000	-371.000		371.000	-371.000		371.000	-371.000		371.000	-371.000		371.000	-371.000
		-			-			-			-			-			-
	30.000	-30.000		30.000	-30.000		30.000	-30.000		30.000	-30.000		30.000	-30.000		30.000	-30.000
	4.500	-4.500		4.500	-4.500		4.500	-4.500		7.500	-7.500		7.500	-7.500		7.500	-7.500
	5.000	-5.000		5.000	-5.000		5.000	-5.000		5.000	-5.000		5.000	-5.000		5.000	-5.000
-	2.473.889	-2.473.889	-	2.572.832	-2.572.832	-	3.090.592	-3.090.592	-	2.304.774	-2.304.774	-	2.613.504	-2.613.504	-	2.631.993	-2.631.993

PARTE 3/3

ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	1.032.890	-1.032.890		1.062.544	-1.062.544	-	12.425.064	-12.425.064
		-			-	-	-	-
		-			-	-	-	-
	990.000	-990.000		990.000	-990.000	-	10.380.000	-10.380.000
	252.000	-252.000		252.000	-252.000	-	2.744.000	-2.744.000
	408.000	-408.000		408.000	-408.000	-	4.278.000	-4.278.000
		-			-	-	-	-
	30.000	-30.000		30.000	-30.000	-	342.000	-342.000
	7.500	-7.500		7.500	-7.500	-	69.000	-69.000
	5.000	-5.000		5.000	-5.000	-	60.000	-60.000
-	2.725.390	-2.725.390	-	2.755.044	-2.755.044	-	30.298.064	-30.298.064

PARTE 1/3

CONCEPTO	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
ADMINISTRACION	-	197.029	-197.029	-	113.022	-113.022	-	163.608	-163.608	-	176.540	-176.540
MAESTRANZA	-	180.250	-180.250	-	127.940	-127.940	-	128.834	-128.834	-	139.384	-139.384
ESCUELA	-	1.497.837	-1.497.837	-	1.263.272	-1.263.272	-	1.358.609	-1.358.609	-	1.387.169	-1.387.169
TALLER PROTEGIDO	-	106.560	-106.560	-	115.073	-115.073	-	65.739	-65.739	-	66.892	-66.892
OTROS	-	356.470	-356.470	-	373.219	-373.219	-	385.864	-385.864	-	407.761	-407.761
TOTAL	-	2.338.146	-2.338.146	-	1.992.526	-1.992.526	-	2.102.655	-2.102.655	-	2.177.746	-2.177.746

PARTE 2/3

EGRESOS FINANCIEROS

TEMPORADA 2018-2019

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
-	178.514	-178.514	-	187.669	-187.669	-	265.859	-265.859	-	196.085	-196.085	-	197.347	-197.347
-	140.754	-140.754	-	148.557	-148.557	-	210.384	-210.384	-	155.235	-155.235	-	156.112	-156.112
-	1.498.668	-1.498.668	-	1.532.428	-1.532.428	-	2.076.601	-2.076.601	-	1.592.999	-1.592.999	-	1.641.235	-1.641.235
-	67.912	-67.912	-	68.509	-68.509	-	69.124	-69.124	-	69.759	-69.759	-	70.411	-70.411
-	427.133	-427.133	-	438.849	-438.849	-	450.244	-450.244	-	462.711	-462.711	-	474.252	-474.252
-	2.312.982	-2.312.982	-	2.376.013	-2.376.013	-	3.072.212	-3.072.212	-	2.476.789	-2.476.789	-	2.539.358	-2.539.358

PARTE 3/3

MARZO			ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
-	198.648	-198.648	-	199.987	-199.987	-	201.367	-201.367	-	2.275.677	-2.275.677
-	157.016	-157.016	-	157.946	-157.946	-	158.904	-158.904	-	1.861.316	-1.861.316
-	1.691.722	-1.691.722	-	1.742.674	-1.742.674	-	1.794.104	-1.794.104	-	19.077.319	-19.077.319
-	71.084	-71.084	-	71.777	-71.777	-	72.490	-72.490	-	915.332	-915.332
-	486.870	-486.870	-	500.565	-500.565	-	514.342	-514.342	-	5.278.280	-5.278.280
-	2.605.339	-2.605.339	-	2.672.949	-2.672.949	-	2.741.208	-2.741.208	-	29.407.924	-29.407.924

PARTE 1/3

CONCEPTO		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
		Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
ADMINISTRACION	Sueldos y Cargas Sociales Administrativos		120.000	-120.000		80.000	-80.000		80.000	-80.000		87.000	-87.000
	Sueldos y Cargas Sociales Financieros		-	-		-	-		49.298	-49.298		53.000	-53.000
	TELEFONIA E INTERNET		1.970	-1.970		2.031	-2.031		2.111	-2.111		2.248	-2.248
	Gtos de Mantenimiento Gral		1.000	-1.000		1.031	-1.031		1.071	-1.071		1.141	-1.141
	Mant. de PC, sistemas, Cartuchos y Tonner		2.000	-2.000		2.062	-2.062		2.142	-2.142		2.282	-2.282
	Gastos de Librería		1.556	-1.556		1.604	-1.604		1.666	-1.666		1.775	-1.775
	Muebles y Utiles		45.000	-45.000		-	-		-	-		-	-
	Articulos de Limpieza e Higiene		100	-100		103	-103		107	-107		114	-114
	Gastos de Movilidad y Viaticos		1.400	-1.400		1.443	-1.443		1.500	-1.500		1.597	-1.597
	Honor. Ctbles y Jurídicos		17.629	-17.629		18.175	-18.175		18.884	-18.884		20.112	-20.112
	Otros Gtos de Administracion		2.375	-2.375		2.448	-2.448		2.544	-2.544		2.709	-2.709
EPEC		4.000	-4.000		4.124	-4.124		4.285	-4.285		4.563	-4.563	
TOTAL		-	197.029	-197.029	-	113.022	-113.022	-	163.608	-163.608	-	176.540	-176.540

PARTE 2/3

TEMPORADA 2018-2019

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	87.000	-87.000		92.000	-92.000		140.000	-140.000		96.000	-96.000		96.000	-96.000		96.000	-96.000
	53.000	-53.000		56.000	-56.000		85.000	-85.000		58.000	-58.000		58.000	-58.000		58.000	-58.000
	2.369	-2.369		2.440	-2.440		2.513	-2.513		2.589	-2.589		2.667	-2.667		2.747	-2.747
	1.202	-1.202		1.239	-1.239		1.276	-1.276		1.314	-1.314		1.353	-1.353		1.394	-1.394
	2.405	-2.405		2.477	-2.477		2.551	-2.551		2.628	-2.628		2.707	-2.707		2.788	-2.788
	1.870	-1.870		1.927	-1.927		1.984	-1.984		2.044	-2.044		2.105	-2.105		2.168	-2.168
	-	-		-	-		-	-		-	-		-	-		-	-
	120	-120		124	-124		128	-128		131	-131		135	-135		139	-139
	1.683	-1.683		1.734	-1.734		1.786	-1.786		1.840	-1.840		1.895	-1.895		1.952	-1.952
	21.198	-21.198		21.834	-21.834		22.489	-22.489		23.163	-23.163		23.858	-23.858		24.574	-24.574
	2.855	-2.855		2.941	-2.941		3.029	-3.029		3.120	-3.120		3.214	-3.214		3.310	-3.310
	4.810	-4.810		4.954	-4.954		5.103	-5.103		5.256	-5.256		5.413	-5.413		5.576	-5.576
-	178.514	-178.514	-	187.669	-187.669	-	265.859	-265.859	-	196.085	-196.085	-	197.347	-197.347	-	198.648	-198.648

PARTE 3/3

ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	96.000	-96.000		96.000	-96.000	-	1.166.000	-1.166.000
	58.000	-58.000		58.000	-58.000	-	586.298	-586.298
	2.829	-2.829		2.914	-2.914	-	29.428	-29.428
	1.436	-1.436		1.479	-1.479	-	14.936	-14.936
	2.872	-2.872		2.958	-2.958	-	29.871	-29.871
	2.233	-2.233		2.300	-2.300	-	23.232	-23.232
	-	-		-	-	-	45.000	-45.000
	144	-144		148	-148	-	1.494	-1.494
	2.010	-2.010		2.070	-2.070	-	20.910	-20.910
	25.311	-25.311		26.071	-26.071	-	263.299	-263.299
	3.410	-3.410		3.512	-3.512	-	35.467	-35.467
	5.743	-5.743		5.915	-5.915	-	59.742	-59.742
-	199.987	-199.987	-	201.367	-201.367	-	2.275.677	-2.275.677

PARTE 1/3

		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
CONCEPTO		Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
MAESTRANZA	Sueldos y Cargas Sociales		158.000	-158.000		105.000	-105.000		105.000	-105.000		114.000	-114.000
	Mantenimiento Edificio		7.000	-7.000		7.217	-7.217		7.498	-7.498		7.986	-7.986
	Gastos de electricidad plomeria y otros		1.200	-1.200		1.237	-1.237		1.285	-1.285		1.369	-1.369
	Elementos de Limpieza e Higiene		1.200	-1.200		1.237	-1.237		1.285	-1.285		1.369	-1.369
	Gtos de Ferreteria		2.100	-2.100		2.165	-2.165		2.250	-2.250		2.396	-2.396
	Maquinaria y Equipos		250	-250		258	-258		268	-268		285	-285
	Mejoras e Instalaciones		3.000	-3.000		3.093	-3.093		3.214	-3.214		3.423	-3.423
	Otros		7.500	-7.500		7.733	-7.733		8.034	-8.034		8.556	-8.556
TOTAL		-	180.250	-180.250	-	127.940	-127.940	-	128.834	-128.834	-	139.384	-139.384

PARTE 2/3

TEMPORADA 2018-2019														
OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	114.000	-114.000		121.000	-121.000		182.000	-182.000		126.000	-126.000		126.000	-126.000
	8.417	-8.417		8.670	-8.670		8.930	-8.930		9.198	-9.198		9.474	-9.474
	1.443	-1.443		1.486	-1.486		1.531	-1.531		1.577	-1.577		1.624	-1.624
	1.443	-1.443		1.486	-1.486		1.531	-1.531		1.577	-1.577		1.624	-1.624
	2.525	-2.525		2.601	-2.601		2.679	-2.679		2.759	-2.759		2.842	-2.842
	301	-301		310	-310		319	-319		328	-328		338	-338
	3.607	-3.607		3.716	-3.716		3.827	-3.827		3.942	-3.942		4.060	-4.060
	9.018	-9.018		9.289	-9.289		9.568	-9.568		9.855	-9.855		10.150	-10.150
-	140.754	-140.754	-	148.557	-148.557	-	210.384	-210.384	-	155.235	-155.235	-	156.112	-156.112

PARTE 3/3

MARZO			ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	126.000	-126.000		126.000	-126.000		126.000	-126.000	-	1.529.000	-1.529.000
	9.758	-9.758		10.050	-10.050		10.352	-10.352	-	104.549	-104.549
	1.673	-1.673		1.723	-1.723		1.775	-1.775	-	17.923	-17.923
	1.673	-1.673		1.723	-1.723		1.775	-1.775	-	17.923	-17.923
	2.927	-2.927		3.015	-3.015		3.106	-3.106	-	31.365	-31.365
	348	-348		359	-359		370	-370	-	3.734	-3.734
	4.182	-4.182		4.307	-4.307		4.437	-4.437	-	44.807	-44.807
	10.455	-10.455		10.768	-10.768		11.091	-11.091	-	112.017	-112.017
-	157.016	-157.016	-	157.946	-157.946	-	158.904	-158.904	-	1.861.316	-1.861.316

PARTE 1/3

		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
CONCEPTO		Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
ESCUELA	Sueldos y Cargas Sociales		1.270.000	-1.270.000		870.000	-870.000		950.000	-950.000		952.000	-952.000
	EPEC		8.200	-8.200		8.767	-8.767		9.109	-9.109		9.701	-9.701
	ECOGAS		217	-217		232	-232		241	-241		257	-257
	Telefonia e Internet		590	-590		631	-631		655	-655		698	-698
	Muebles y Equipos		4.500	-4.500		4.811	-4.811		4.999	-4.999		5.324	-5.324
	Gastos de Librería		790	-790		845	-845		878	-878		935	-935
	Gastos de Movilidad		290	-290		310	-310		322	-322		343	-343
	Elementos de Limpieza e Higiene		150	-150		160	-160		167	-167		177	-177
	Transporte Escolar		210.000	-210.000		374.201	-374.201		388.795	-388.795		414.067	-414.067
	Otros		3.100	-3.100		3.314	-3.314		3.444	-3.444		3.667	-3.667
TOTAL		-	1.497.837	-1.497.837	-	1.263.272	-1.263.272	-	1.358.609	-1.358.609	-	1.387.169	-1.387.169

PARTE 2/3

TEMPORADA 2018-2019														
OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	1.040.000	-1.040.000		1.060.000	-1.060.000		1.590.000	-1.590.000		1.091.800	-1.091.800		1.125.000	-1.125.000
	10.225	-10.225		10.532	-10.532		10.848	-10.848		11.173	-11.173		11.508	-11.508
	271	-271		279	-279		287	-287		296	-296		305	-305
	736	-736		758	-758		780	-780		804	-804		828	-828
	5.611	-5.611		5.780	-5.780		5.953	-5.953		6.132	-6.132		6.315	-6.315
	985	-985		1.015	-1.015		1.045	-1.045		1.076	-1.076		1.109	-1.109
	362	-362		372	-372		384	-384		395	-395		407	-407
	187	-187		193	-193		198	-198		204	-204		211	-211
	436.427	-436.427		449.519	-449.519		463.005	-463.005		476.895	-476.895		491.202	-491.202
	3.865	-3.865		3.981	-3.981		4.101	-4.101		4.224	-4.224		4.351	-4.351
-	1.498.668	-1.498.668	-	1.532.428	-1.532.428	-	2.076.601	-2.076.601	-	1.592.999	-1.592.999	-	1.641.235	-1.641.235

PARTE 3/3

MARZO			ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	1.160.000	-1.160.000		1.195.000	-1.195.000		1.230.000	-1.230.000	-	13.533.800	-13.533.800
	11.853	-11.853		12.209	-12.209		12.575	-12.575	-	126.700	-126.700
	314	-314		323	-323		333	-333	-	3.353	-3.353
	853	-853		878	-878		905	-905	-	9.116	-9.116
	6.505	-6.505		6.700	-6.700		6.901	-6.901	-	69.530	-69.530
	1.142	-1.142		1.176	-1.176		1.212	-1.212	-	12.206	-12.206
	419	-419		432	-432		445	-445	-	4.481	-4.481
	217	-217		223	-223		230	-230	-	2.318	-2.318
	505.938	-505.938		521.116	-521.116		536.750	-536.750	-	5.267.916	-5.267.916
	4.481	-4.481		4.616	-4.616		4.754	-4.754	-	47.899	-47.899
-	1.691.722	-1.691.722	-	1.742.674	-1.742.674	-	1.794.104	-1.794.104	-	19.077.319	-19.077.319

PARTE 1/3

		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
CONCEPTO		Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
TALLER PROTEGIDO	Sueldos y Cargas Sociales		40.000	-40.000		48.000	-48.000		48.000	-48.000		48.000	-48.000
	TELEFONIA E INTERNET		280	-280		289	-289		300	-300		319	-319
	EPEC		7.700	-7.700		7.939	-7.939		8.248	-8.248		8.784	-8.784
	ECOGAS		400	-400		412	-412		428	-428		456	-456
	Gtos de Mantenimiento Gral		2.000	-2.000		2.062	-2.062		2.142	-2.142		2.282	-2.282
	Gastos de Librería		125	-125		129	-129		134	-134		143	-143
	Muebles y Utiles		54.000	-54.000		54.124	-54.124		4.285	-4.285		4.563	-4.563
	Articulos de Limpieza e Higiene		175	-175		180	-180		187	-187		200	-200
	Gastos de Movilidad y Viaticos		580	-580		598	-598		621	-621		662	-662
	Supermercado y Otros alimentos		300	-300		309	-309		321	-321		342	-342
	Otros		1.000	-1.000		1.031	-1.031		1.071	-1.071		1.141	-1.141
TOTAL		-	106.560	-106.560	-	115.073	-115.073	-	65.739	-65.739	-	66.892	-66.892

PARTE 2/3

TEMPORADA 2018-2019

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	48.000	-48.000		48.000	-48.000		48.000	-48.000		48.000	-48.000		48.000	-48.000
	337	-337		347	-347		357	-357		368	-368		379	-379
	9.259	-9.259		9.537	-9.537		9.823	-9.823		10.117	-10.117		10.421	-10.421
	481	-481		495	-495		510	-510		526	-526		541	-541
	2.405	-2.405		2.477	-2.477		2.551	-2.551		2.628	-2.628		2.707	-2.707
	150	-150		155	-155		159	-159		164	-164		169	-169
	4.810	-4.810		4.954	-4.954		5.103	-5.103		5.256	-5.256		5.413	-5.413
	210	-210		217	-217		223	-223		230	-230		237	-237
	697	-697		718	-718		740	-740		762	-762		785	-785
	361	-361		372	-372		383	-383		394	-394		406	-406
	1.202	-1.202		1.238	-1.238		1.275	-1.275		1.314	-1.314		1.353	-1.353
-	67.912	-67.912	-	68.509	-68.509	-	69.124	-69.124	-	69.759	-69.759	-	70.411	-70.411

PARTE 3/3

MARZO			ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	48.000	-48.000		48.000	-48.000		48.000	-48.000	-	568.000	-568.000
	390	-390		402	-402		414	-414	-	4.182	-4.182
	10.733	-10.733		11.056	-11.056		11.387	-11.387	-	115.004	-115.004
	558	-558		574	-574		592	-592	-	5.974	-5.974
	2.788	-2.788		2.872	-2.872		2.958	-2.958	-	29.871	-29.871
	174	-174		179	-179		185	-185	-	1.867	-1.867
	5.576	-5.576		5.743	-5.743		5.915	-5.915	-	159.742	-159.742
	244	-244		251	-251		259	-259	-	2.614	-2.614
	808	-808		833	-833		858	-858	-	8.663	-8.663
	418	-418		431	-431		444	-444	-	4.481	-4.481
	1.394	-1.394		1.436	-1.436		1.479	-1.479	-	14.934	-14.934
-	71.084	-71.084	-	71.777	-71.777	-	72.490	-72.490	-	915.332	-915.332

PARTE 1/3

CONCEPTO		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
		Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
OTROS	SUE Y HONOR MEDICOS Y PSICOPEDAGOGIA		32.000	-32.000		39.000	-39.000		39.000	-39.000		39.000	-39.000
	GASTOS BANCARIOS		23.600	-23.600		24.332	-24.332		25.281	-25.281		26.924	-26.924
	GASTOS FINANCIEROS		40	-40		41	-41		43	-43		46	-46
	JUICIOS LABORALES Y ACUERDOS PREJUDICIALES		10.000	-10.000		10.000	-10.000		10.000	-10.000		10.000	-10.000
	GASTOS COMISION DIRECTIVA		23.000	-23.000		23.713	-23.713		24.638	-24.638		26.239	-26.239
	SICORE (Menor Monto)		-	-		-	-		-	-		-	-
	SINDICATOS		6.000	-6.000		6.186	-6.186		6.427	-6.427		6.845	-6.845
	AMUTEDYC		6.000	-6.000		6.186	-6.186		6.427	-6.427		6.845	-6.845
	931		250.000	-250.000		257.750	-257.750		267.802	-267.802		285.210	-285.210
	GASTOS PUBLICIDAD		5.000	-5.000		5.155	-5.155		5.356	-5.356		5.704	-5.704
	OTROS		415	-415		428	-428		445	-445		474	-474
IMPUESTOS		415	-415		428	-428		445	-445		474	-474	
TOTAL		-	356.470	-356.470	-	373.219	-373.219	-	385.864	-385.864	-	407.761	-407.761

PARTE 2/3

TEMPORADA 2018-2019

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	39.000	-39.000		39.000	-39.000		39.000	-39.000		39.000	-39.000		39.000	-39.000		39.000	-39.000
	28.378	-28.378		29.229	-29.229		30.106	-30.106		31.009	-31.009		31.939	-31.939		32.897	-32.897
	48	-48		50	-50		51	-51		53	-53		54	-54		56	-56
	10.000	-10.000		10.000	-10.000		10.000	-10.000		10.000	-10.000		10.000	-10.000		10.000	-10.000
	27.656	-27.656		28.486	-28.486		29.340	-29.340		30.221	-30.221		31.127	-31.127		32.061	-32.061
	-	-		-	-		-	-		-	-		-	-		-	-
	7.215	-7.215		7.431	-7.431		7.654	-7.654		7.884	-7.884		8.120	-8.120		8.364	-8.364
	7.215	-7.215		7.431	-7.431		7.654	-7.654		7.884	-7.884		8.120	-8.120		8.364	-8.364
	300.610	-300.610		310.000	-310.000		319.000	-319.000		329.000	-329.000		338.000	-338.000		348.000	-348.000
	6.012	-6.012		6.193	-6.193		6.378	-6.378		6.570	-6.570		6.767	-6.767		6.970	-6.970
	500	-500		515	-515		530	-530		546	-546		562	-562		579	-579
	500	-500		515	-515		530	-530		546	-546		562	-562		579	-579
-	427.133	-427.133	-	438.849	-438.849	-	450.244	-450.244	-	462.711	-462.711	-	474.252	-474.252	-	486.870	-486.870

PARTE 3/3

ABRIL			MAYO			TOTAL		
Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia	Real	Estimado	Diferencia
	39.000	-39.000		39.000	-39.000	-	461.000	-461.000
	33.884	-33.884		34.901	-34.901	-	352.480	-352.480
	57	-57		59	-59	-	597	-597
	10.000	-10.000		10.000	-10.000	-	120.000	-120.000
	33.023	-33.023		34.014	-34.014	-	343.518	-343.518
	-	-		-	-	-	-	-
	8.615	-8.615		8.873	-8.873	-	89.613	-89.613
	8.615	-8.615		8.873	-8.873	-	89.613	-89.613
	359.000	-359.000		370.000	-370.000	-	3.734.372	-3.734.372
	7.179	-7.179		7.394	-7.394	-	74.678	-74.678
	596	-596		614	-614	-	6.204	-6.204
	596	-596		614	-614	-	6.204	-6.204
-	500.565	-500.565	-	514.342	-514.342	-	5.278.280	-5.278.280

CAPITULO 4

Consideraciones sobre el Presupuesto Estimado

Una vez finalizada la confección del presupuesto estimado, podemos observar que la aplicación de los proyectos de la incorporación del área financiera con sus correspondientes profesionales, y la implementación del servicio de Aprestamiento Laboral son viables e incluso permiten a la institución ir generando un superavit mensual en promedio de \$74000 que continúa progresando a lo largo del año.

Ahora bien, respecto a este colchón de liquidez, consideramos que pese a que podríamos tener un costo financiero por tener dinero inmovilizado, no sería conveniente asignarlo a otras inversiones, sino que es preferible tenerlo disponible, y se fundamenta en que se trata de un capital de trabajo que es necesario para cubrir las obligaciones corrientes que hay que afrontar en los meses subsiguientes, y teniendo en cuenta que en el mes de junio, tomándolo como ejemplo, hubo que afrontar un gasto fijo únicamente en sueldos y jornales de \$350000, tampoco se podría utilizar para provisionar el mayor gasto que el instituto tiene tal como se planteó en el capítulo 2 del presente trabajo. Allí, en el análisis de las grandes masas, observamos a la luz del último balance disponible de la institución, que se poseía un Fondo de Maniobra (FM) positivo, permitiendo cumplir con la norma financiera de “seguridad”, pero no cumplíamos con la norma financiera de “equilibrio” ya que se planteaba un FM aparentemente elevado.

Al conocer la institución nos encontramos con la problemática de la falta de regularidad en los pagos de proveedores importantes como lo es INCLUIR SALUD por ejemplo, pero que no presentan un patrón determinado que permita plasmarlo en el presupuesto estimado, ya que año tras año muestran un gran nivel de variación en la estructura y frecuencia de pagos. Es por ello que a veces puede ocurrir que no se reciban los depósitos de INCLUIR por 2, 3, 4 o más meses y luego se perciban 2, 3 o más pagos juntos. Nos queda a la vista

que la institución debe abonar los sueldos y cargas sociales mes a mes, además de los planes de pago de AFIP y otras deudas. Es por esto que consideramos indispensable no asignar el dinero que se acumula en el presupuesto estimado a otros destinos debido a que es un problema habitual el antes mencionado, y el poseer ese FM permitirá afrontar las obligaciones de corto plazo de la institución y mayor regularidad en la gestión de las mismas.

La institución tiene un orden de prioridad en el manejo de las obligaciones a corto plazo cuando la liquidez no es suficiente y se presenta en el siguiente orden: Sueldos; Aportes y Contribuciones Obra Social; ART y seguros; Planes de pago AFIP; otras deudas. Esta política se ve reflejada en el Presupuesto Ejecutado, ya que, por ejemplo, si se observa del pago del formulario F931, en la hoja "Otros", queda a la vista los montos variables que se pagan mes a mes debido a la escala de priorización de determinadas obligaciones.

Esperamos que manteniendo el flujo de efectivo que se genere a lo largo del año sin asignarlo a otras inversiones, se pueda lograr mayor estabilidad y regularización en la gestión de las obligaciones a corto plazo, y tal vez en ejercicios de próximos años, la disponibilidad de dinero permita proyectar otras inversiones para el progreso de la institución. Hasta entonces aconsejamos tener a disposición el dinero estimado en el presupuesto para lograr el objetivo de regularizar el funcionar administrativo institucional.

Pautas generales para la creación del área financiera

Con todo lo desarrollado hasta aquí, hemos sentado las bases del trabajo que desempeñaría un área financiera en el Instituto I.R.A.M.; las herramientas que podría utilizar a la luz de las necesidades ya analizadas de la institución; las ventajas que traería su implementación, con especial hincapié en el Presupuesto como punta de lanza del proyecto. Decidimos centrarnos en esta herramienta tan útil ya que el Instituto I.R.A.M. no posee medios

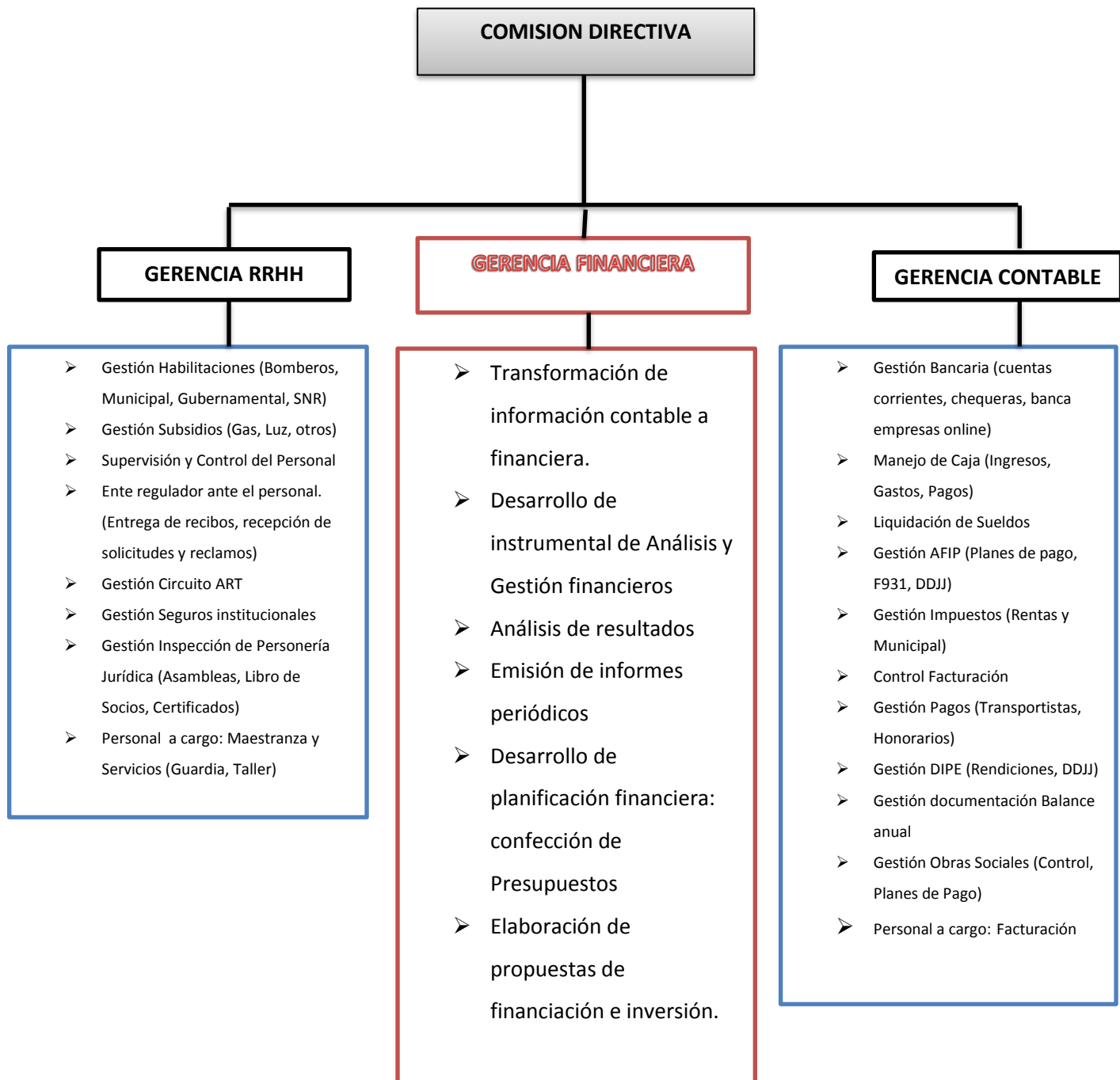
apropiados y específicos para poder visualizar cuál es su estado financiero actual, ni para proyectarse en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de un complemento numérico que a nivel estratégico es fundamental para el logro de objetivos, para la maximización de beneficios y para la toma de decisiones que reflejaran los planes de la gerencia y permitirá prever un plan de inversiones rentable.

Ahora bien, para diseñar y poner en funcionamiento el área, requerimos de personal idóneo, preferentemente graduado en alguna carrera de las ciencias económicas. En primer lugar es necesario asignar un director financiero. El mismo será el que tome las decisiones, luego de consultadas a la comisión directiva, y el encargado de presentar la estrategia planificada para ser evaluada y aprobada posteriormente o reformulada en caso que sea necesario.

Para poder tomar todas las herramientas que el área financiera presenta, es necesario el procesamiento de datos, el cual deberá estar a cargo de una persona administrativa financiera contable que tenga la capacidad de utilizar los papeles de trabajo y procesarlos para armado de informes. Esta tarea deber ir acompañada con el continuo aprendizaje y desarrollo de las capacidades en formación permanente.

Entonces, en concordancia con la dimensión estructural de la institución, consideramos que el área Gerencia Financiera, podrá estar integrada por un director financiero graduado en ciencias económicas (Contador Público, Lic. en Administración o Lic. en Economía) y un administrativo financiero contable Técnico en Administración. El administrativo será contratado a jornada completa y el director financiero a media jornada.

De esta forma el organigrama administrativo de la organización quedaría ampliado de la siguiente manera:



La propuesta anteriormente esbozada consideramos sería la ideal para el instituto I.R.A.M. y hemos observado que una vez plasmado su impacto en el presupuesto estimado, el proyecto resulta viable sin incurrir en gastos extraordinarios ni acudir a fondos de terceros para su implementación, y sin comprometer la estabilidad financiera de la institución. Sin embargo, si la Comisión Directiva considera que el gasto es elevado para el proyecto se pueden presentar otras dos opciones para implementar las herramientas financieras con un menor impacto económico: 1° contratar solo al director financiero a jornada completa, acotando el desarrollo de ciertas herramientas para centrarse en el Presupuesto, basándose en la planificación financiera. Si aún esta opción no le parece oportuna a la Comisión Directiva o aún resulta una inversión elevada para la realidad de la institución proponemos 2° Ofrecer capacitación en Gestión financiera a uno de los administrativos que trabajan media jornada en el área contable, y ofrecerle trabajo a jornada completa para el desarrollo del presupuesto, y si fuera posible otras herramientas complementarias.

Consideramos que los beneficios provenientes de la implementación de este proyecto en alguna de las variantes antes presentadas, serán más que suficientes en relación a los costos a afrontar.

CONCLUSIONES

Luego de todo este camino transitado llegamos a la conclusión de que la creación de un área financiera en el Instituto I.R.A.M. será sumamente provechosa por todo lo que hemos expresado hasta ahora, es decir, contar con información más precisa que ayude a administrar el día a día pensando en un horizonte anual, detectar y corregir desvíos, tomar decisiones sobre financiación e inversión, evaluar proyectos, monitoreo continuo del flujo de fondos que permitirán a las Asociación Civil optimizar su funcionamiento y manejo del dinero.

Además, de lo expresado en el presupuesto ejecutado, podemos observar que durante la temporada 2017-2018 egresaron más fondos de los que ingresaron pero permitiendo un margen para la incorporación del recurso humano para el área financiera de cara al nuevo período. Este alto nivel de egreso se debió a los numerosos planes de pago con AFIP y obras sociales, a los juicios laborales y fiscales que se enfrentaron, y sus respectivos embargos, indemnizaciones y honorarios.

Ahora bien para la temporada 2018-2019 se espera un panorama más alentador con mayores ingresos de fondos que egresos, debido a la cancelación de planes de pago de AFIP y con obras sociales, a la disminución de juicios laborales y fiscales; y a la puesta en funcionamiento del servicio de Aprestamiento Laboral que generó un aumento de los ingresos sobre el fin del período.

Por tanto de cara a este panorama favorable consideramos posible y conveniente la puesta en marcha del área de gestión financiera en la Asociación Civil I.R.A.M.

Bibliografía

- GIMENEZ, H. L. (2005). Guía de Estudio: Gestión de las Organizaciones. Córdoba: IUA.
- PASCALE, Ricardo. *“Decisiones Financieras”*. Editorial Pearson. Sexta Edición. Buenos Aires. 2009
- BREALEY, Richard A. y MYERS, Steward C. *“Principios de Finanzas Corporativas”*. Editorial Mc Graw - Hill. Novena edición. México. 2010.
- WELSCH, Glenn A.; HILTON, Ronald W.; GORDON Paul N. Presupuestos, planificación y control de utilidades. Editorial Pearson Educación. Sexta Edición. México. 2005.
- VAN HORNE, James C. Administración Financiera. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. Décima Edición. México. 1997.
- SBDAR, Manuel. Diagnóstico Financiero – Análisis y Planificación. Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires, 2001.
- Burbano, J. Y Ortiz, A. (2004). Presupuestos: Enfoque de Planeación y Control. 2Da Edición. Editorial McGraw Hill, Colombia.

ANEXOS

A continuación se adjunta como modo ejemplo el trabajo de codificación de los mayores contables de las cuentas de flujos de fondos que se realizó con la finalidad de dividir cada gasto e ingreso en el área correspondiente a la columna de CODIGO así como también la división por tipo de gasto reflejada en la columna SUBCODIGO. De esta manera se puede resumir la información en la tabla dinámica agrupando los datos y teniendo la visualización por área de cada uno de los conceptos ya mencionados.

Mayor contable

Cuenta	Fecha	Periodo	Descripcion	Debe	Haber	Saldo	Cod	Subc
Banco cba cta cte 1474/4	01/06/2017	jun-17	Embargo Marta ofelia	0,00	225.018,36	-225.018,36	9	4
Banco cba cta cte 1474/4	01/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016/Silvia Brunelli	0,00	18.645,42	-18.645,42	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	01/06/2017	jun-17	Susana Garcia	0,00	36.688,88	-36.688,88	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016/ Prada Claudia	0,00	19.278,04	-19.278,04	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Alicia Pereyra	0,00	57.720,96	-57.720,96	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	93.954,09	-93.954,09	3	1
Banco cba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	70.465,57	-70.465,57	1	1
Banco cba cta cte 1474/4	02/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	70.465,56	-70.465,56	2	1
Banco cba cta cte 1474/4	05/06/2017	jun-17	Honorarios Raul Cordoba- Doctor	0,00	6.000,00	-6.000,00	9	1
Banco cba cta cte 1474/4	05/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016- Ledesma Anastacio	0,00	12.512,12	-12.512,12	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016- Olmedo Daniela	0,00	\$ 27.167,44	-27.167,44	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	Plan de pago OSEPC	0,00	7.545,68	-7.545,68	9	9
Banco cba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	EPEC	0,00	3.219,12	-3.219,12	1	11
Banco cba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	EPEC	0,00	6.438,24	-6.438,24	4	3
Banco cba cta cte 1474/4	06/06/2017	jun-17	EPEC	0,00	12.228,24	-12.228,24	3	2
Banco cba cta cte 1474/4	08/06/2017	jun-17	Romero Marta Ofelia (Arreglo juicio)- Maestranza	0,00	10.000,00	-10.000,00	9	4
Banco cba cta cte 1474/4	09/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	32.413,66	-32.413,66	3	1

Banco cba cta cte 1474/4	09/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	24.310,25	-24.310,25	1	1
Banco cba cta cte 1474/4	09/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	24.310,25	-24.310,25	2	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Fideicomiso Oscep Fideisalud S.A.	0,00	6.452,69	-6.452,69	9	9
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Sin nombre (ABOGADO MOISES) por Marta Ofelia- Maestranza	0,00	25.000,00	-25.000,00	9	4
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Poliza seguro de RSA- Monotributistas- DA	0,00	115,00	-115,00	4	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Poliza seguro de RSA- Monotributistas- DA	0,00	460,00	-460,00	9	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Poliza seguro San Cristobal- DA- Responsabilidad Civil	0,00	170,20	-170,20	2	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Poliza seguro San Cristobal- DA- Responsabilidad Civil	0,00	170,20	-170,20	1	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Poliza seguro San Cristobal- DA- Responsabilidad Civil	0,00	510,60	-510,60	4	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Poliza seguro San Cristobal- DA- Responsabilidad Civil	0,00	1.021,20	-1.021,20	3	1
Banco cba cta cte 1474/4	12/06/2017	jun-17	Trasferencia obra social particular	15.605,38	0,00	15.605,38	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	13/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016- Luengo Mario	0,00	7.563,60	-7.563,60	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Dinero Taller (compra sobadora)	0,00	10.700,00	-10.700,00	4	7
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Dominguez Maria Florenia- honorarios docente	0,00	15.500,00	-15.500,00	3	1
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Plan de pago AFIP	0,00	52.400,89	-52.400,89	9	9
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Plan de pago AFIP	0,00	30.614,91	-30.614,91	9	9
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Plan de pago AFIP	0,00	4.353,31	-4.353,31	9	9
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	20.759,58	0,00	20.759,58	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	9.399,25	0,00	9.399,25	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	9.399,25	0,00	9.399,25	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	89.152,41	-89.152,41	3	1
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado SAC	0,00	66.864,31	-66.864,31	1	1
Banco cba cta cte 1474/4	16/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	66.864,31	-66.864,31	2	1
Banco cba cta cte 1474/4	19/06/2017	jun-17	Romero Marta Ofelia- juicio	0,00	22.000,00	-22.000,00	9	4

Banco cba cta cte 1474/4	19/06/2017	jun-17	Sin nombre (ABOGADO MOISES) por Marta Ofelia- Maestranza	0,00	25.000,00	-25.000,00	9	4
Banco cba cta cte 1474/4	19/06/2017	jun-17	Retiro para Bety y Blanca- Sueldo C.D.	0,00	12.000,00	-12.000,00	X	X
Banco cba cta cte 1474/4	19/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	11.749,06	0,00	11.749,06	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	21/06/2017	jun-17	Levantamiento embargo Marta ofelia	225.018,36	0,00	225.018,36	9	4
Banco cba cta cte 1474/4	22/06/2017	jun-17	Diaz Analia Ines	0,00	9.250,00	-9.250,00	9	1
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	23.440,82	0,00	23.440,82	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	Malvina Flores- Nutricionista taller	0,00	6.000,00	-6.000,00	4	1
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	Susana Pelizzetti- Honorarios directora taller	0,00	9.600,00	-9.600,00	4	1
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	32.207,69	0,00	32.207,69	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	Pago APROSS	204.307,71	0,00	204.307,71	B	2
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	11.749,06	0,00	11.749,06	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	26/06/2017	jun-17	TRANSFERENCIA ENTRE CUENTAS	275.000,00	0,00	275.000,00	X	X
Banco cba cta cte 1474/4	27/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	11.720,41	0,00	11.720,41	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	28/06/2017	jun-17	Alejandra Mancilla- TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	33.818,17	-33.818,17	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	28/06/2017	jun-17	Marcelo Fernandez- TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	9.001,10	-9.001,10	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	28/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	18.876,00	0,00	18.876,00	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	28/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	21.835,15	0,00	21.835,15	B	3
Banco cba cta cte 1474/4	29/06/2017	jun-17	Barros elizabeth- TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	9.981,66	-9.981,66	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	29/06/2017	jun-17	Ferrero Emilio- TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	6.050,88	-6.050,88	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	29/06/2017	jun-17	Pedernera Antonio- TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	2.521,20	-2.521,20	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	29/06/2017	jun-17	Cejas Claudio Ernesto	0,00	9.765,44	-9.765,44	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	29/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	3.078,00	-3.078,00	9	8
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	AMUTEDYC	0,00	15.187,23	-15.187,23	9	2
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	gastos bancarios jun/17 Calderon Carina Fabiola-	0,00	5.214,30	-5.214,30	3	9
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	TRANSP PROFE DIC 2016 Romero Marta Ofelia	0,00	40.000,00	-40.000,00	9	4
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	(Arreglo juicio) Retiro caja para cobro	0,00	12.000,00	-12.000,00	X	X
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	Pepe y bety- C.D.	0,00	12.000,00	-12.000,00	X	X
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	Dandrea Raul- TRANSP PROFE DIC 2016	0,00	6.371,76	-6.371,76	3	9

Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	176.425,94	-176.425,94	3	1
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo Junio	0,00	132.319,46	-132.319,46	1	1
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	Pago de haberes privado sueldo mayo	0,00	132.319,46	-132.319,46	2	1
Banco cba cta cte 1474/4	30/06/2017	jun-17	Transferencia de obra social particular	11.749,06	0,00	11.749,06	B	3
Banco cordoba cta cte 5073/9	16/06/2017	jun-17	deposito haberes DIPE	0,00	24.885,61	-24.885,61	3	1
Banco cordoba cta cte 5073/9	16/06/2017	jun-17	Subsidio DIPE	41.202,84	0,00	41.202,84	A	1
Banco cordoba cta cte 5073/9	23/06/2017	jun-17	Subsidio DIPE	748.493,93	0,00	748.493,93	A	1
Banco cordoba cta cte 5073/9	23/06/2017	jun-17	deposito haberes DIPE	0,00	463.818,61	-463.818,61	3	1
Banco cordoba cta cte 5073/9	26/06/2017	jun-17	Subsidio DIPE	346.498,67	0,00	346.498,67	A	1
Banco cordoba cta cte 5073/9	26/06/2017	jun-17	Transferencia intercuentas	0,00	275.000,00	-275.000,00	X	X
Banco cordoba cta cte 5073/9	27/06/2017	jun-17	deposito haberes DIPE	0,00	309.821,97	-309.821,97	3	1
Banco cordoba cta cte 5073/9	27/06/2017	jun-17	gastos bancarios jun/17	0,00	15.024,47	-15.024,47	9	2
Efectivo	01/06/2017	jun-17	Ariel Matos	0,00	100,00	-100,00	1	5
Efectivo	01/06/2017	jun-17	EPEC	0,00	52,90	-52,90	9	3
Efectivo	01/06/2017	jun-17	Agua Vip	0,00	65,00	-65,00	2	8
Efectivo	01/06/2017	jun-17	Agua Vip	0,00	65,00	-65,00	1	10
Efectivo	01/06/2017	jun-17	Agua Vip	0,00	195,00	-195,00	4	11
Efectivo	01/06/2017	jun-17	Agua Vip	0,00	325,00	-325,00	3	10
Efectivo	01/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	180,00	0,00	180,00	D	1
Efectivo	02/06/2017	jun-17	taxi	0,00	59,89	-59,89	1	8
Efectivo	02/06/2017	jun-17	Lucas Mera	0,00	250,00	-250,00	2	2
Efectivo	02/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	360,00	0,00	360,00	D	1
Efectivo	02/06/2017	jun-17	taxi	0,00	84,76	-84,76	1	8
Efectivo	05/06/2017	jun-17	taxi	0,00	175,15	-175,15	1	8
Efectivo	05/06/2017	jun-17	taxi	0,00	161,59	-161,59	1	8
Efectivo	05/06/2017	jun-17	Veronesi	0,00	318,52	-318,52	3	6
Efectivo	07/06/2017	jun-17	taxi	0,00	56,50	-56,50	1	8
Efectivo	07/06/2017	jun-17	taxi	0,00	44,80	-44,80	1	8
Efectivo	07/06/2017	jun-17	taxi	0,00	63,20	-63,20	1	8
Efectivo	07/06/2017	jun-17	Lucas Mera	0,00	400,00	-400,00	2	2
Efectivo	07/06/2017	jun-17	Bugliotti (OSDE) Mayo 2017	11.749,06	0,00	11.749,06	B	3
Efectivo	09/06/2017	jun-17	taxi	0,00	64,41	-64,41	3	7
Efectivo	09/06/2017	jun-17	taxi	0,00	53,44	-53,44	4	9
Efectivo	09/06/2017	jun-17	taxi	0,00	52,36	-52,36	3	7
Efectivo	09/06/2017	jun-17	Correo	0,00	1.665,00	-1.665,00	1	10
Efectivo	09/06/2017	jun-17	Casa Ferrero	0,00	47,26	-47,26	2	5
Efectivo	12/06/2017	jun-17	taxi	0,00	48,59	-48,59	1	8
Efectivo	12/06/2017	jun-17	JJ Beltran	0,00	220,00	-220,00	1	5
Efectivo	12/06/2017	jun-17	Tasa retributiva	0,00	100,00	-100,00	9	12
Efectivo	12/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	60,00	0,00	60,00	D	1

Efectivo	13/06/2017	jun-17	Ferreteria Crisol	0,00	80,00	-80,00	2	5
Efectivo	13/06/2017	jun-17	taxi	0,00	75,04	-75,04	1	8
Efectivo	13/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	360,00	0,00	360,00	D	1
Efectivo	13/06/2017	jun-17	ECCO	0,00	150,07	-150,07	2	8
Efectivo	13/06/2017	jun-17	ECCO	0,00	150,07	-150,07	1	11
Efectivo	13/06/2017	jun-17	ECCO	0,00	450,21	-450,21	4	11
Efectivo	13/06/2017	jun-17	ECCO	0,00	750,35	-750,35	3	10
Efectivo	14/06/2017	jun-17	taxi	0,00	120,91	-120,91	1	8
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Carga tarjeta colectivo	0,00	100,00	-100,00	1	8
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Ecogas	0,00	326,39	-326,39	4	4
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Ecogas	0,00	175,75	-175,75	3	3
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Abalon	0,00	283,00	-283,00	1	5
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Lucas Mera	0,00	800,00	-800,00	2	2
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	71,50	-71,50	2	8
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	71,50	-71,50	1	10
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	214,50	-214,50	4	11
Efectivo	14/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	357,50	-357,50	3	10
			Entregado a Jose Tobares					
Efectivo	15/06/2017	jun-17	para cert. Buena conduc	0,00	1.000,00	-1.000,00	9	5
Efectivo	15/06/2017	jun-17	taxi	0,00	132,28	-132,28	1	8
Efectivo	15/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	180,00	0,00	180,00	D	1
Efectivo	16/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	120,00	0,00	120,00	D	1
Efectivo	16/06/2017	jun-17	Carga tarjeta colectivo	0,00	50,00	-50,00	1	8
			retiro mediante cheque nº					
Efectivo	19/06/2017	jun-17	61963440	12.000,00	0,00	12.000,00	X	X
Efectivo	19/06/2017	jun-17	taxi	0,00	65,32	-65,32	1	8
Efectivo	19/06/2017	jun-17	taxi	0,00	116,39	-116,39	1	8
Efectivo	19/06/2017	jun-17	Correo	0,00	268,00	-268,00	1	10
Efectivo	19/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	60,00	0,00	60,00	D	1
Efectivo	21/06/2017	jun-17	taxi	0,00	59,89	-59,89	1	8
Efectivo	21/06/2017	jun-17	taxi	0,00	44,07	-44,07	3	7
Efectivo	21/06/2017	jun-17	Bestanca Jorge Luis	0,00	90,00	-90,00	1	5
Efectivo	22/06/2017	jun-17	taxi	0,00	64,41	-64,41	4	9
Efectivo	22/06/2017	jun-17	taxi	0,00	65,54	-65,54	3	7
Efectivo	22/06/2017	jun-17	Lucas Mera	0,00	150,00	-150,00	2	2
Efectivo	22/06/2017	jun-17	Veronesi	0,00	13,02	-13,02	3	6
Efectivo	22/06/2017	jun-17	Libreexpress	0,00	125,00	-125,00	1	5
Efectivo	22/06/2017	jun-17	Veronesi	0,00	117,50	-117,50	3	6
Efectivo	23/06/2017	jun-17	Electroalem	0,00	329,94	-329,94	2	5
Efectivo	23/06/2017	jun-17	Lucas Mera	0,00	600,00	-600,00	2	2
Efectivo	23/06/2017	jun-17	Elementos Limpieza	0,00	357,43	-357,43	2	4
Efectivo	23/06/2017	jun-17	Elementos Limpieza	0,00	23,83	-23,83	1	7
Efectivo	23/06/2017	jun-17	Elementos Limpieza	0,00	47,66	-47,66	4	8
Efectivo	23/06/2017	jun-17	Elementos Limpieza	0,00	47,65	-47,65	3	8
Efectivo	23/06/2017	jun-17	taxi	0,00	77,29	-77,29	1	8
Efectivo	23/06/2017	jun-17	taxi	0,00	68,12	-68,12	1	8
			Recibido por Moreno Luca					
Efectivo	23/06/2017	jun-17	(OSPE)	11.720,00	0,00	11.720,00	B	3
Efectivo	23/06/2017	jun-17	J.J. Beltran	0,00	330,00	-330,00	1	5
			taxi (ticket del					
Efectivo	23/06/2017	jun-17	23/03/2017)	0,00	57,63	-57,63	1	8
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Entregado a Jose Tobares	0,00	1.700,00	-1.700,00	9	5

Efectivo	26/06/2017	jun-17	taxi	0,00	56,33	-56,33	1	8
Efectivo	26/06/2017	jun-17	taxi	0,00	61,57	-61,57	1	8
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Medicar Work	0,00	862,00	-862,00	3	10
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Medicar Work	0,00	862,00	-862,00	3	10
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Telecom	0,00	1.196,60	-1.196,60	1	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Telecom	0,00	170,94	-170,94	4	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Telecom	0,00	341,89	-341,89	3	4
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Telecom	0,00	1.095,49	-1.095,49	1	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Telecom	0,00	156,50	-156,50	4	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Telecom	0,00	312,99	-312,99	3	4
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Horas extras Rocio Iriarte	0,00	909,68	-909,68	1	1
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Fibertel	0,00	129,95	-129,95	4	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Fibertel	0,00	259,91	-259,91	3	4
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Fibertel	0,00	909,68	-909,68	1	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Fibertel	0,00	129,95	-129,95	4	2
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Fibertel	0,00	259,91	-259,91	3	4
Efectivo	26/06/2017	jun-17	Del Pilar (reunión con tesorera)	0,00	60,00	-60,00	9	5
Efectivo	27/06/2017	jun-17	Lucas Meza	0,00	700,00	-700,00	2	2
Efectivo	27/06/2017	jun-17	Todo Moda (regalo chicas banco)	0,00	558,00	-558,00	9	11
Efectivo	27/06/2017	jun-17	taxi	0,00	115,28	-115,28	1	8
Efectivo	27/06/2017	jun-17	Shell San Vicente	0,00	124,99	-124,99	9	5
Efectivo	27/06/2017	jun-17	Floreria Del Cerro	0,00	1.500,00	-1.500,00	9	11
Efectivo	27/06/2017	jun-17	taxi	0,00	59,56	-59,56	1	8
Efectivo	27/06/2017	jun-17	carga tarjeta colectivo	0,00	50,00	-50,00	1	8
Efectivo	28/06/2017	jun-17	taxi	0,00	64,19	-64,19	1	8
Efectivo	28/06/2017	jun-17	taxi	0,00	41,92	-41,92	3	7
Efectivo	28/06/2017	jun-17	taxi	0,00	74,88	-74,88	4	9
Efectivo	28/06/2017	jun-17	SET- Recibo 1476	600,00	0,00	600,00	E	1
Efectivo	28/06/2017	jun-17	taxi	0,00	81,22	-81,22	3	7
Efectivo	29/06/2017	jun-17	taxi	0,00	55,78	-55,78	1	8
Efectivo	29/06/2017	jun-17	taxi	0,00	70,74	-70,74	1	8
Efectivo	29/06/2017	jun-17	taxi	0,00	77,29	-77,29	1	8
Efectivo	29/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	97,50	-97,50	2	8
Efectivo	29/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	97,50	-97,50	1	10
Efectivo	29/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	292,50	-292,50	4	11
Efectivo	29/06/2017	jun-17	Aguas Vip	0,00	585,00	-585,00	3	10
Efectivo	29/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	720,00	0,00	720,00	D	1
Efectivo	29/06/2017	jun-17	Recaudacion cuota social	180,00	0,00	180,00	D	1
Efectivo	30/06/2017	jun-17	retiro mediante cheque n°61963449	12.000,00	0,00	12.000,00	X	X

Tabla dinámica

Etiquetas de fila	Suma de Saldo
1	-307177,3325
1	-295039,459
2	-3201,765
5	-1148
7	-23,8285
8	-2228,09
10	-2167
11	-3369,19
2	-298228,4775
1	-294129,78
2	-2900
4	-357,4275
5	-457,2
8	-384,07
3	-1487461,218
1	-1206993,498
2	-12228,24
3	-175,75
4	-1174,7
6	-449,04
7	-349,52
8	-47,65
9	-262300,97
10	-3741,85
4	-35670,177
1	-16225,6
2	-587,349
3	-6438,24
4	-326,391
7	-10700
8	-47,657
9	-192,73
11	-1152,21
9	-277463,07
1	-15710
2	-30211,7
3	-52,9
4	-122000
5	-2884,99
8	-3078
9	-101367,48
11	-2058
12	-100
A	1136195,44
1	1136195,44
B	426267,48
2	204307,71

3	221959,77
D	2220
1	2220
E	600
1	600
X	0
X	0
Total general	-840717,355