



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**“José Martí Pérez”**



**Filial Universitaria Municipal de Taguasco**  
**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto  
en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco**

**Autora: Aimara Leiva Díaz**

**Tutor: Mtr Rafael Enrique Viña Echevarría**

*Sancti Spiritus, 2012*

## Dedicatoria

Dedico este trabajo, fruto de muchos años de estudio a todas aquellas personas que han compartido junto a mí los buenos y malos momentos de la vida, en especial:

.

En especial dedico este trabajo de diploma a mi querida hermana **Yaimara** que siempre me ayudado en los momentos buenos y malos, la cual se a comportado conmigo como un ángel del cielo guiando por los buenos pasos de la vida a ser una buena persona de bien.

.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer infinitamente a todas aquellas personas que me apoyaran y ayudaron en los momentos de alegrías, tristezas, sufrimientos y desvelos. Algunos no están presentes en este listado, pero los llevaré siempre en el lugar que se merecen.

A mi padre, a mi mama, a mi esposo.

A mis compañeros de trabajo los cuales me han ayudado en la realización de mi carrera.

A mi amiga Madeleymy y a su familia que me han dado el apoyo cuando lo he necesitado.

A la Revolución y a Fidel por haberme brindado la posibilidad de realizar mí sueño.

A todos los profesores que me han enseñado los conocimientos adquiridos desde el comienzo de mi carrera hasta su culminación en especial a mi tutor el MSc. Rafael Viña.

A todos Muchas Gracias

## **SÍNTESIS**

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el desempeño de la gestión del presupuesto financiero en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco, que contribuya al uso eficiente y eficaz de los recursos asignados y a la toma de decisiones. En el marco conceptual del presente trabajo, empleando los métodos de nivel teórico, se profundizó en la importancia de los presupuestos como herramientas para ejercer el control eficiente de los recursos, así mismo se identificó las características y técnicas presupuestarias argumentando las normas unitarias de gastos con vista a lograr el uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos, así como los principios fundamentales en que está basado el Presupuesto del Estado como instrumento jurídico y político, elaborado y aprobado anualmente, en el que se plasman los niveles máximos de gastos a ejecutar para el desarrollo de las actividades económicas. El diagnóstico arrojó las limitaciones que presentan el proceso de elaboración y ejecución del Presupuesto 2011, determinándose las causas y condiciones que impactan en su gestión, haciendo uso de los métodos empíricos y estadísticos matemáticos. El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permitió evaluar la gestión del presupuesto, mediante la determinación y comparación de indicadores y normas unitarias de gastos, analizando las causas de las desviaciones, valorándose de esta manera la ineffectividad de la gestión presupuestaria.

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>DESARROLLO</b>	
<b>CAPÍTULO I. LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SU EVALUACIÓN</b>	7
I.1 La presupuestación y su proyección.	7
I.2 El sistema presupuestario en Cuba. Enfoques y formas organizativas.	17
I.3 La gestión del Presupuesto con un enfoque de prevención.	25
I.4 Gestión del presupuesto en el Sistema Nacional de Salud.	30
<b>CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL AÑO 2011 DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD DE TAGUASCO</b>	35
II.1 Caracterización de la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.	35
II.2 Organización del proceso de evaluación del presupuesto de la dirección Municipal de Salud de Taguasco para el año 2011.	43
II.3 Comportamiento de los gastos presupuestarios ejecutados en el año 2011 por la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.	49
II.4 Evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto 2011 en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.	56
<b>CONCLUSIONES</b>	62
<b>RECOMENDACIONES</b>	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

El Presupuesto del Estado constituye uno de los planes principales de la economía en cualquier país, independientemente de las relaciones de producción que predominen, por cuanto a través de él se movilizan los recursos financieros que permiten financiar las actividades públicas en correspondencia con los objetivos que debe cumplir el Estado para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el caso de Cuba el Presupuesto del Estado adquiere una connotación especial, como respaldo a la política social que desde los primeros años del triunfo revolucionario constituye la máxima prioridad del Estado. El presupuesto debe reflejar la totalidad de los ingresos y de los gastos que origina la actividad financiera del Estado, y no deben compensarse gastos con ingresos. La unidad se refleja en que los presupuestos deben ser elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados en función de una política presupuestaria común.

En las condiciones concretas de la economía cubana, aún se adolece de mecanismos que permitan el manejo exitoso y eficiente de los recursos financieros provenientes del presupuesto y que se destinan a las diferentes actividades económicas y que determinen el control eficaz de estos.

Entre estos mecanismos cabe citar los relacionados con el establecimiento de políticas, cumplimiento de las proyecciones presupuestarias, la organización de procesos contables y procedimientos para el control y registro cada vez más exhaustivo de los recursos financieros. Estos instrumentos permiten ordenar el trabajo, así como la actualización y chequeo de los sistemas de control que diseñe la entidad para la administración eficiente de sus recursos, sobre la base de las normativas vigentes.

Entre los grandes retos que enfrenta en el presente la economía cubana lo constituye el perfeccionamiento de la gestión del presupuesto del estado, el cual ha estado mediando como instrumento facilitador de recursos financieros a entidades del sector

público, tanto unidades presupuestadas como empresas pertenecientes a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y las subordinadas al Consejo de la Administración, tanto provinciales como municipales.

Estos recursos financieros que expresa de manera objetiva el contenido del presupuesto no siempre se orientan hacia una adecuada generación de valores, lo que trae consigo un mal uso de los recursos asignados provocando sobregiros presupuestarios, incremento de los gastos e ineficacia en el objeto social al que es destinado.

El punto de partida para el análisis de las causas que pueden estar generando estas irregularidades lo constituye el proceso de proyección presupuestaria, el cual debe expresar la coordinación e integración de los aspectos económicos, productivos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la entidad en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con la máxima de eficiencia y activa participación de los trabajadores.

En la planeación del presupuesto se tratan las proyecciones de la entidad para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aportan la proyección estratégica a mediano plazo, de los resultados del control del presupuesto del año en curso y las directivas e indicaciones que reciben del organismo superiores, los contratos económicos que hayan suscrito, así como otros documentos normativos y de políticas emitidas por el Partido y el Gobierno, con los que debe cumplir la organización y el cumplimiento de los procedimientos establecidos en los procesos asociados a la formulación, aprobación y control de los planes de acción a corto y mediano plazo aprobado por la alta dirección.

Diversos autores han centrado su atención en el estudio de la efectividad del presupuesto, (Del Toro, 2003; Castro, 2009; Santos, 2011; Gastardi, 2011; Rodríguez, 2011) asumiendo que los principales problemas en la organización y administración de los recursos financieros asignados por el presupuesto están en la

proyección del mismo. Esto ha traído como efecto que el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) anualmente emita las indicaciones que deben caracterizar el anteproyecto y su conciliación con el plan de la economía.

Los resultados más significativos con relación al análisis del anteproyecto han estado determinados por las verificaciones del gasto público y las auditorías del presupuesto del estado, las cuales expresan las principales deficiencias en la utilización de estos recursos, así como su control y contabilización. Sin embargo, estos resultados se alcanzan a conocer de manera operativa lo que no permite resarcir las deficiencias.

La interpretación de estos problemas desde un concepto estratégico que involucra la gestión del presupuesto a partir de su proyección, ejecución y liquidación no ha estado entre los propósitos de los administradores de los recursos financieros que el Estado ha asignado a las entidades. Por ello es necesario direccionar las miradas a la gestión del presupuesto, a partir del comportamiento histórico del mismo y los mecanismos de planificación que desarrollan las entidades públicas para la adecuada proyección de sus gastos e ingresos.

Medir el desempeño de la gestión del presupuesto conduciría a sus administradores a determinar cuáles han sido las principales ineficiencias generadas por una mala proyección y las causas de las mismas, en aras de ganar una cultura de prevención.

El enfoque de prevención que condiciona proyectar y ejecutar los recursos que se necesitan para desarrollar actividades que únicamente generan gastos es indispensable para las entidades dependientes del presupuesto, al propiciar una adecuada planeación de los recursos que se necesitan, su direccionamiento y una visión anticipada de los posibles eventos que pueden alterar los objetivos del mismo.

La experiencia de estas entidades públicas en relación a la proyección de los recursos presupuestarios y su ejecución revela un panorama crítico en la gestión y control del presupuesto. A esta realidad no escapan las entidades subordinadas al Ministerio de Salud Pública.



En este sentido la Dirección Municipal de Salud de Taguasco ha experimentado resultados negativos en la administración de los recursos presupuestarios asignados, donde han prevalecido las desviaciones del comportamiento de la ejecución del presupuesto de Gastos con relación a lo planificado, no correspondencia de las normas de gastos calculada con el nivel de Actividades, las cuales se han incrementado en los últimos años, motivado fundamentalmente por el desconocimiento de las causas que lo han propiciado, lo que limita el alcance de la toma efectiva de decisiones.

En este sentido constituye una necesidad conocer los factores que están incidiendo negativamente en las desviaciones y comportamiento de los gastos con relación a lo aprobado, lo que puede influir negativamente en la toma de decisiones, por lo que resulta una prioridad el análisis de su origen, que permita definir estas deficiencias para su erradicación.

En tal sentido, teniendo en cuenta los antecedentes descritos y las manifestaciones expresadas y la necesidad del estudio de la problemática se formula como **problema de investigación** las insuficiencias en la gestión del presupuesto financiero en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco, lo que impacta en el uso eficiente y eficaz de los recursos, y en la toma de decisiones.

Expresada en la fundamentación del problema, la importancia y necesidad del mismo, así como la novedad, actualidad y objetividad del tema tratado, se define como **objeto de estudio** el sistema presupuestario del sector público.

Para dar respuesta al problema formulado y profundizar en el objeto de investigación se propone como **objetivo de investigación** evaluar el desempeño de la gestión del presupuesto financiero en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco que contribuya al uso eficiente y eficaz de los recursos asignados y a la toma de decisiones. En consideración, el **campo de acción** se relacionada con el proceso de gestión presupuestaria en las entidades públicas.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos que condicionan la gestión del presupuesto financiero en las entidades públicas con un enfoque de prevención.
2. Caracterizar la Dirección Municipal de Salud de Taguasco y el comportamiento de la ejecución del presupuesto financiero para el año 2011.
3. Evaluar el desempeño de la gestión del presupuesto aprobado para el 2011 aplicando un sistema de indicadores de gestión presupuestaria en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.

Para organizar el proceso de investigación, cuyos resultados den respuestas a los objetivos establecidos, se asume un tipo de **estudio descriptivo**, apoyado en los **métodos** de nivel teórico, empírico y estadístico, argumentados a continuación.

Método histórico-lógico: a través de este método se establecerán los antecedentes históricos que caracterizan el sistema presupuestario cubano, y la determinación del anteproyecto.

Método de análisis-síntesis: este método permitirá establecer y argumentar las categorías que estructuran y dinamizan el proceso de planeación del presupuesto con un enfoque de prevención.

Método inductivo-deductivo: permitirá precisar ideas y definiciones que caractericen el proceso de proyección presupuestaria, su gestión y evaluación con un enfoque de prevención.

Método hermenéutico-dialéctico: sustentado como método científico fundamental que permitirá interpretar y argumentar la lógica investigativa durante todo el proceso de investigación.

Entrevistas: constatar con directivos de la Dirección Municipal de Salud de Taguasco y de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios las prioridades para la elaboración del anteproyecto y el comportamiento del mismo en la entidad objeto de estudio.

Análisis documental: revisar y analizar las principales políticas y normativas asociadas a la elaboración del anteproyecto, así como su cumplimiento.

Análisis comparativo para precisar las desviaciones de los indicadores de gestión del presupuesto en el proceso de proyección.

Estadística descriptiva: posibilitará procesar datos y evidencias obtenidas en el estudio para identificar las causas y condiciones que originan las insuficiencias en la planeación del presupuesto.

El trabajo de diploma se estructura en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El desarrollo se estructura en dos capítulos: un primer capítulo que dará respuesta al primer objetivo de investigación y donde se caracterizará el objeto y campo de investigación. En el segundo capítulo se darán respuesta al segundo y tercer objetivo de investigación expresando como resultado la caracterización de la entidad, un análisis del comportamiento del presupuesto asignado en el 2011, y la evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto ejecutado durante el 2011.

## **CAPÍTULO I. LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SU EVALUACIÓN.**

Este capítulo aborda desde el punto de vista teórico conceptual la importancia del presupuesto como herramienta de dirección para la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente de los recursos, así como se hace referencia al sistema de presupuesto en Cuba y las técnicas para su proyección, ejecución y verificación.

Para la construcción del marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación. A continuación se muestra el hilo conductor.

### **I.1 La presupuestación y su proyección.**

Los presupuestos se utilizan como medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la entidad y de la dirección.

El proceso de presupuestación culmina con el control, mediante el cual se analiza el resultado real obtenido con el proyectado, lo que posibilita, establecer un proceso de ajuste que permite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario efectivo depende de muchos factores, no obstante resultan imprescindible los que se exponen seguidamente:

1. Estructura organizativa clara y coherente de la organización lo que posibilita asignar adecuadamente las responsabilidades.
2. La repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento.

La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de

optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

El proceso de planificación presupuestaria varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

**Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos:** La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

**Elaboración de planes, programas y presupuestos:** A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

**Negociación de los presupuestos:** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

**Coordinación de los presupuestos:** A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera

necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

**Aprobación de los presupuestos:** La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

**Seguimiento y actualización de los presupuestos:** Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

Los primeros fundamentos prácticos y teóricos relacionados con el presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Desde el punto de vista técnico de la palabra, se deriva del francés antiguo *bougette* o bolsa. Dicho significado intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término *budgett* de conocimiento común y que recibe en el idioma español la denominación de presupuesto.

Según colectivo autores de la Fundación Universitaria Luis Amigó Sede Regional Palmira de Colombia, plantean: que un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

La Universidad Autónoma de México (UNAM) define el presupuesto como un instrumento que expresa cuantitativamente la realización de los programas de trabajo de la institución, manifiesta los recursos que se asignan a la ejecución y cumplimiento de los objetivos y metas comprometidos, para una adecuada administración de la entidad.

Según Martínez (2001), Desde el punto de vista económico, el presupuesto es un documento contable que recoge las previsiones de los ingresos y gastos públicos que se realizarán en el siguiente ejercicio. Es por tanto la plasmación de la política fiscal del gobierno y responde a las necesidades expansivas o contractivas que el análisis de la coyuntura económica requiera.

El diccionario de la Lengua Española expresa que presupuesto es el "cómputo anticipado del costo de una obra o de los gastos y rentas de una corporación" o la "cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores se considera el presupuesto como un plan integrado y coordinado que muestra los gastos planeados y los ingresos esperados dirigidos a cumplir una meta prevista, expresada en términos financieros que, debe cumplirse en un período determinado, generalmente un año.

Los presupuestos representan una herramienta que se utiliza con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, posibilitando un mayor control y una mayor eficiencia en el manejo de los recursos.

La importancia de los presupuestos, se pone de manifiesto en los siguientes criterios:

1. Ayudan minimizar el riesgo en las operaciones de la entidad.
2. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
3. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

El proceso de presupuestación implica la previsión y planificación ya que se hace

necesario decidir por adelantado lo que ha de hacerse, lo que origina proyectar un período de actuación como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la entidad, tanto en el aspecto económico operativo como en el financiero, por tal razón el presupuesto cumple las siguientes funciones:

1. Se relacionan con el control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Al comenzar un plan se debe establecer la misión, es decir, lo que se quiere alcanzar y para qué. El plan debe ser realista para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se presenten en el entorno. Por tal razón, se hace necesario considerar las fortalezas y debilidades que se ponen de manifiesto en la organización. Por lo tanto se puede expresar que los presupuestos tienen los siguientes objetivos:

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la entidad debe desarrollar en un período determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la organización en forma integral.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Los presupuestos se pueden Clasificar en:

- Según la flexibilidad.

**En rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Son aquellos que se elaboran para un



único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la organización (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

**Flexibles o variables:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos, adaptativos, pero complicados y costosos.

- Según el sector de la economía en el cual se utilizan:

**Presupuestos del Sector Público:** Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

**Presupuestos del Sector Privado:** Son los usados por las entidades privadas. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de la organización.

**El presupuesto rígido:** El presupuesto rígido o fijo consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada. Suelen basarse inicialmente en ciertas situaciones definidas, las cuales se toman como punto de partida, y se comparan los resultados reales con los supuestos fijados previamente. La presupuestación fija es conveniente sólo si se puede estimar con un estrecho margen de oscilación, el volumen de actividad de la organización, y cuando los costes y gastos muestran un comportamiento fácilmente previsible.

Los presupuestos fijos resultan especialmente adecuados en aquellas entidades, o áreas de actividad, donde, aún cuando no se cumpla con exactitud el nivel de actividad estimado, las desviaciones no son significativas, o en aquellas en las que

se sabe que aunque no se ha alcanzado el plan, sin embargo, se debía haber alcanzado y en consecuencia debe responsabilizarse, no de las desviaciones que puedan presentarse en función del nivel real, sino en función del nivel estimado (caso de que no sea el mercado el que ha provocado desviaciones en la producción, sino deficiencias técnicas).

**El presupuesto flexible:** Un presupuesto flexible supone la elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos que se corresponden con los diferentes niveles de actividad previstos, conceptuados éstos como una serie de rangos alternativos de actividad, más que como determinados volúmenes de producción. Este tipo de presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costes fijos como de los variables depende, fundamentalmente, del rango de actividad, por lo que el volumen de presupuesto correspondiente a los niveles de actividad puede variar más, o en su caso menos, que proporcionalmente con dichos niveles.

El presupuesto flexible se basa en la diferencia fundamental del comportamiento de los costes en: fijos, variables, y mixtos. Dado que los costes fijos no suelen variar ante fluctuaciones en el nivel de actividad a corto plazo, puede considerarse que el presupuesto flexible consta realmente de dos partes: la primera es un presupuesto fijo compuesto tanto de costes fijos, como del componente fijo de los costes mixtos. La segunda parte es un presupuesto verdaderamente flexible ya que está integrado básicamente por costes variables.

**El presupuesto por programas:** El presupuesto por programas es un sistema presupuestario integrado consistente en la proyección anual de los planes a medio plazo, acerca de los objetivos y líneas prioritarias de actuación de la organización, donde se ordenan el conjunto de actividades a desarrollar, los objetivos fijados para desarrollar dichas actividades, los recursos a utilizar en su ejecución, y los indicadores que permitan analizar o apreciar el grado de realización en su doble aspecto: físico y financiero, y los agentes encargados de llevarlos a buen término, es decir, los ejecutantes de los programas.

Su adopción supone la aceptación de unos elementos fundamentales, como los que se indican seguidamente:

- Los objetivos de gasto. Cada programa es la ordenación de medios de que disponen los centros gestores en orden a la consecución de sus objetivos.

**Presupuesto basado en normas unitarias de gastos:** La norma es la célula de la planificación, a partir de ella se confecciona el presupuesto para los grupos normados. Las Normas Unitarias de Gastos (NUG) representan límites máximos de gastos por unidad de medida del nivel de actividad de cálculo, que han sido aprobadas para cada año. El objetivo esencial que persigue la aplicación de estas normas es mejorar el proceso de planificación presupuestaria, teniendo en cuenta que las cifras serán siempre más sólidas, de esta forma se garantiza un mejor y más racional uso de los recursos materiales, laborales y financieros puestos a disposición por el estado.

Un presupuesto debe cumplir los siguientes requisitos:

1. **Universalidad:** Señala que un presupuesto deberá contener todos los ingresos y los gastos del ente o nivel al que se esté aplicando.
2. **Unidad:** expresa que los presupuestos de los diferentes sectores dentro de un mismo ente, deben estar perfectamente armonizados y compatibilizados entre sí, de tal suerte que pueda presentarse un documento unitario que englobe la acción del conjunto.
3. **Periodicidad:** señala que un presupuesto debe tener el período de tiempo bien definido, sea este un día, una semana un mes, un año, o varios años.
4. **Previsión:** Contenido en el concepto mismo de presupuesto, señala que este debe confeccionarse por anticipado.
5. **Flexibilidad:** Señala que un presupuesto debe ser confeccionado y aprobado de tal forma que permita incorporarse enmiendas, sin que por ello todo el sistema quede dañado.

6. **Contenido programático:** Está íntimamente vinculado a la concepción moderna del presupuesto, esto es, que este no represente una simple nómina de ingresos y gastos, sino que además, todo un plan de acción adecuadamente concebido.
7. **Claridad:** Expresa que el presupuesto debe ser presentado en términos tales que no dejen margen alguno para dudas o interpretaciones personales.
8. **Detalle o especificidad:** Señala que un presupuesto debe contener un cierto grado de desagregación o desglose que permita, por un lado, que el responsable de su aplicación pueda visualizar rápidamente que les corresponde, y por otro lado, que permita formarse una idea clara de la naturaleza de las transacciones que se efectuarán.

Al elaborar un presupuesto se puede obtener ventajas que bien aprovechadas pueden constituir herramientas para ser utilizadas racionalmente por las direcciones a todos los niveles para mejorar su gestión, dentro de ellas se señalan las siguientes:

1. La Dirección posee en todo momento un cuadro general de las operaciones y resultados pudiendo de esa manera prever las situaciones y tomar decisiones más acertadas.
2. Se dispone de instrumento por el cual el trabajo de la empresa se desarrolla de acuerdo a un plan general coordinado.
3. Le posibilita la acción o adopción de medidas con suficiente anticipación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.
4. Ayuda al manejo financiero de la entidad.
5. Sirve para medir el desempeño de los jefes responsables.
6. Hace participar en las tareas de programación y dirección a una mayor cantidad de responsables impulsándoles a actuar de manera eficaz en la corrección de planes que son suyos.
7. Facilita el control administrativo.
8. Es un reto constante presentado a la dirección de la entidad para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la situación de la misma.

9. Impone a los ejecutivos no solo responsabilidad operativa sino también responsabilidad financiera.
10. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

Por otro lado, al pretender elaborar un buen presupuesto es posible enfrentar algunas limitaciones, entre las que señalan como fundamentales las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de relevancia que surjan durante su elaboración y ejecución.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

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

## **I.2 El sistema presupuestario en Cuba. Enfoques y formas organizativas.**

Cuba es, por definición de su Constitución, una República unitaria, su sistema de Gobierno está estructurado a partir de 1976 y en correspondencia con la división política administrativa, por un Gobierno Central, 14 Gobiernos provinciales y 169 municipales. En consecuencia cada nivel de gobierno, dispone de un presupuesto, que constituye la base financiera para cumplir con su papel de máxima autoridad estatal en los límites del territorio correspondiente. Ello da lugar a un Sistema de Presupuesto que está integrado por 200 presupuestos.

En el Sistema de presupuesto de Cuba está presente como principio la combinación de la dirección centralizada del sistema, con el reconocimiento y otorgamiento de facultades y derechos a los órganos locales del Poder Popular, de manera que se logre una mayor participación de los mismos en el proceso de elaboración, ejecución y liquidación de los presupuestos. En el caso de la Educación Superior la combinación del Organismo Central con las diferentes entidades adscriptas.

En las administraciones centrales se concentran la función normativa de todo el sistema, así como la necesaria maniobrabilidad para lograr la estabilidad y crecimiento macroeconómico, garantizar el respaldo financiero oportuno de tareas cruciales del desarrollo económico y la distribución de los recursos financieros que garanticen la equidad y el cumplimiento de los programas, con independencia del nivel de desarrollo con que cuenten los referidos territorios.

El Presupuesto del Estado constituye el instrumento jurídico y político que se elabora y aprueba anualmente, en el que se plasman tanto los niveles máximos de gastos a ejecutar para el desarrollo de las actividades económicas, como las proyecciones del total de recursos financieros necesarios para acometer los programas y objetivos que conforman el Plan de la Economía para cada ejercicio, reviste una importancia capital la programación, registro, control y verificación de los gastos públicos, principalmente en las Etapas de Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto en las unidades presupuestadas, de su ejecución , registro, control y su verificación.

El Presupuesto cubano tiene como rasgo fundamental el respaldo financiero de la política social del Gobierno Revolucionario y del Partido Comunista de Cuba. Este no es un presupuesto que para evitar déficit fiscal recorte los gastos sociales. De tal forma, lo que hay que respaldar en gasto social no está restringido necesariamente por el déficit.

En el Presupuesto del Estado se consigna el estimado de los recursos financieros y gastos previstos por el Estado para el año presupuestario destinados al desarrollo económico-social y al incremento del bienestar material. Este está conformado por un sistema de presupuestos que incluye:

### **Presupuesto Central**

Procedencia de los Recursos Financieros: De las personas naturales o jurídicas, de donde cuya recaudación éste tenga derecho a percibir, en correspondencia con la política de distribución de estos recursos que se establezcan legalmente. Además, puede contar con el crédito público, donaciones y dividendos.

Destino de los Recursos Financieros: Principalmente, a financiar el desarrollo económico y las actividades socio-culturales y científicas de carácter nacional, los tribunales, la fiscalía, la defensa y el orden interior.

Distribución del Presupuesto: Una parte de los recursos financieros es para los órganos provinciales y la otra para los municipales del Poder Popular, mediante la participación de éstos en determinados ingresos del Presupuesto Central y el otorgamiento de transferencias directas, con el objetivo de garantizar el desarrollo económico local, asegurar el incremento del bienestar material y el nivel cultural de la población de cada territorio.

### **Presupuesto de la Seguridad Social**

Constituye un presupuesto independiente con recursos financieros y gastos específicos. Se elabora por el Ministerio de Finanzas y Precios sobre la base de la

propuesta de anteproyecto recibido, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y con la participación de este.

### **Presupuestos Provinciales**

Constituye el estimado de los recursos ingresos y los egresos de los órganos provinciales y municipales del Poder Popular para un año presupuestario. Es la suma del Presupuesto Provincial (14 provincias) y de los municipios que la componen (169 municipios)

Presupuesto de los Municipios: está destinado a financiar los gastos de las empresas y unidades presupuestadas de subordinación municipal.

### **El Presupuesto del Estado se divide en:**

- **PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Se consideran como recursos financieros del ejercicio presupuestario correspondiente, aquellos que se prevé recaudar en dicho período.

- **PRESUPUESTO DE GASTOS**

Se consideran gastos del ejercicio, aquellos que se devenguen en el período, se traduzcan o no en salidas de dinero en efectivo de caja.

Las fases del Presupuesto del Estado son las siguientes:

1. Elaboración.
2. Ejecución.
3. Control y evaluación.
4. Liquidación.

Anualmente, el Consejo de Ministros define las directivas y prioridades fundamentales a partir de las cuales el Ministerio de Finanzas y Precios confecciona



las directivas específicas para la elaboración del anteproyecto del Presupuesto del Estado.

Se vincula el Presupuesto del Estado con el Plan de la Economía y con el comportamiento previsible de las distintas variables macroeconómicas relacionadas con el presupuesto.

Los órganos, organismos, asociaciones, organizaciones, entidades vinculadas al Presupuesto Central y Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, elaboran sus respectivas propuestas de anteproyecto de presupuesto y lo presentan al Ministerio de Finanzas y Precios; sobre la base de los lineamientos generales y específicos establecidos en la política fiscal.

El Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la base de las propuestas de anteproyectos recibidos y con los ajustes que resulte necesario introducir, confecciona el anteproyecto del Presupuesto del Estado, del Presupuesto Central y del Presupuesto de la Seguridad Social y los presenta al Consejo de Ministros. Notifica el presupuesto aprobado a los órganos y organismos del Estado y fija los límites de gastos con carácter directivo.

El Consejo de Ministros presenta el Proyecto de Ley del Presupuesto del Estado para su aprobación a la Asamblea Nacional del Poder Popular, el cual debe contener como mínimo:

Si al inicio del ejercicio presupuestario no se ha aprobado el Presupuesto del Estado, rige hasta que se apruebe, el que tuvo vigencia en el año anterior, con los ajustes correspondientes que realice el Gobierno.

- Períodos de notificación del presupuesto aprobado

Ministerio de Finanzas y Precios notifica a los titulares de los órganos y organismos de la Administración del Estado, organizaciones, asociaciones y otras entidades

vinculadas; en el plazo de hasta diez (10) días hábiles posteriores a la aprobación de la Ley del Presupuesto del Estado, por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Consejos de la Administración a través de sus respectivas Direcciones de Finanzas y Precios, notifican a sus unidades presupuestadas y empresas subordinadas; en los plazos que a tales efectos establecen estos propios órganos.

Órganos y organismos de la Administración del Estado – Notifican a sus unidades presupuestadas y empresas subordinadas, en los plazos de hasta diez (10) días hábiles posteriores de haber recibido la notificación de su presupuesto aprobado, del Ministerio de Finanzas y Precios.

- Período de desagregación del presupuesto

Los órganos y organismos de la Administración del Estado, organizaciones, asociaciones y otras entidades vinculadas al Presupuesto, presentan al Ministerio de Finanzas y Precios la programación mensual y la desagregación del presupuesto notificado hasta el 15 de febrero de cada año. El 15 de diciembre de cada año, se presenta además la desagregación del presupuesto actualizado.

La ejecución del presupuesto del estado se realiza mediante autorizaciones de créditos presupuestarios que constituyen el límite máximo de las autorizaciones disponibles para gastar.

Se considera gastado un crédito y por lo tanto ejecutado el presupuesto por dicho concepto, cuando queda afectado definitivamente al devengarse el gasto.

Durante la ejecución del Presupuesto del Estado los órganos y organismos del Estado y sus dependencias, pueden efectuar reasignaciones de las cifras notificadas de sus presupuestos dentro del marco de los límites de gastos establecidos.

Los recursos financieros y gastos aprobados por disposiciones del Estado, promulgadas durante el ejercicio presupuestario, que no están contemplados en la Ley Anual del Presupuesto, se incorporan al presupuesto del ejercicio en curso. En el

caso de los gastos de ley en cuestión, debe especificar las fuentes de recursos financieros a utilizar para su financiamiento.

Al Ministerio de Finanzas y Precios le corresponde la administración y control de la ejecución del Presupuesto del Estado. Realiza análisis periódicos de dicha ejecución y presenta un informe de su evaluación al Consejo de Ministros.

Son ejecutores y responsables del control del Presupuesto, según corresponda, los siguientes:

- Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Unidades presupuestadas: puras que cubren sus gastos con las asignaciones presupuestarias aprobadas y aportan todos sus ingresos al Presupuesto; que financian sus gastos con sus ingresos y aportan sus resultados positivos al finalizar cada ejercicio, según la autorización de la Dirección General de Tesorería del MFP; con tratamiento diferenciado, ya que no se les consideran límites de gastos en sus operaciones, previa aprobación del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Direcciones o áreas de finanzas de los organismos de la Administración Central del Estado, sus dependencias territoriales y de entidades nacionales vinculadas directamente con el Presupuesto.
- Direcciones Provinciales de Finanzas y Precios de los Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular.
- Direcciones Municipales de Finanzas y Precios de los Consejos de la Administración de las Asambleas Municipales del Poder Popular.
- Empresas beneficiadas con transferencias corrientes y de capital provenientes del Presupuesto.
- Áreas de finanzas de las asociaciones y organizaciones que se vinculan con el Presupuesto del Estado mediante presupuestos de gastos aprobados.

Los recursos financieros que se recauden después del 31 de diciembre de cada año, se consideran parte del presupuesto del año en curso, con independencia de la fecha en que se origina la obligación de pago.

No se puede devengar gastos con cargo al ejercicio que se cerró, después que pase el 31 de diciembre de cada año.

Los gastos devengados y no pagados el 31 de diciembre de cada año se pagan, durante el año siguiente, con cargo a las disponibilidades de caja y banco existentes en esa fecha.

El Ministerio de Finanzas y Precios, al cierre de cada año, realiza una evaluación de la ejecución del Presupuesto del Estado tanto de los resultados financieros obtenidos y sus variaciones con respecto a lo planificado, como de los efectos producidos y elabora, a partir del análisis efectuado, recomendaciones a los órganos y organismos afectados. Elabora el informe de la liquidación practicada del Presupuesto del Estado y lo presenta al Consejo de Ministros en la Fecha que éste determine.

El Consejo de Ministros, somete a la consideración de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el informe de la liquidación practicada del Presupuesto del Estado, dentro del término que se establezca.

Las entidades vinculadas al Presupuesto del Estado son aquellas que de una forma u otra reciban recursos del Presupuesto del Estado, siendo estas las siguientes:

- Órganos y organismos del Estado (Asamblea Nacional, Consejo de Estado, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Fiscalía General de la República, Tribunal Supremo, Contraloría General de la República, Aduana General de la República, Ministerios e Institutos).
- Órganos municipales y provinciales del Poder Popular.
- Unidades presupuestadas.
- Organizaciones y asociaciones, que reciban subvenciones para cubrir sus gastos.

- Empresas que reciban recursos del Presupuesto como subsidios por diferencia de precios, a productos entre otros conceptos, así como de inversiones que se decidan financiar con cargo al presupuesto por interés del Estado.

Los órganos, organismos, organizaciones, asociaciones y otras entidades que mantienen vínculos con el Presupuesto del Estado; confeccionan y presentan al Ministerio de Finanzas y Precios, los estados y modelos generales dentro de los (10) días hábiles posteriores a la fecha de cierre que corresponda siguientes:

1. Órganos y organismos del Estado (Actividad Presupuestada): confeccionan y presentan al Ministerio de Finanzas y Precios, los siguientes estados y modelos:
  - Estado de Ejecución Mensual de la Actividad Presupuestada.
  - Cálculo Mensual de los Gastos Unitarios.
  - Cálculo Mensual de las Tarifas de Servicios Sociales no Mercantiles.
  - Ejecución Mensual de Gastos de Capital.
2. Unidades presupuestadas: confeccionan el Modelo Ejecución de la Actividad Presupuestada.
3. Organizaciones y asociaciones vinculadas con el Presupuesto del Estado: confeccionan y presentan al Ministerio de Finanzas y Precios el modelo Ejecución Mensual de Organizaciones y Asociaciones, y Ejecución Mensual de Gastos de Capital.

En la economía nacional existen dos formas de organización de las actividades económicas:

1. La empresa: Desarrolla la producción de bienes y servicios bajo un esquema autofinanciado, cubren los gastos con sus ingresos y aportan una ganancia.
2. La unidad presupuestada: Desarrolla la producción de bienes y servicios bajo un esquema presupuestado, solo ejecuta gastos.

Se puede asegurar categóricamente que el elemento fundamental en la confección del anteproyecto de presupuesto de gastos corrientes de un Hospital es el nivel de actividades que para el año proyectado se asigne la misma

Trimestralmente se debe analizar la ejecución real contra el programa de ejecución, que hasta ese trimestre se había proyectado, tanto en gastos absolutos como gasto unitarios y de niveles de actividad, a los efectos de tomar las medidas necesarias que impidan situaciones críticas en el desenvolvimiento del trabajo de la unidad, incluyendo dentro de las medidas, la discusión con los niveles superiores para la aplicación de determinados niveles de actividades o de recursos financieros.

Los ingresos que reciben la unidades presupuestadas se aportan al presupuesto del estado, no engrosan su disponibilidad financiera.

### **I.3 La gestión del Presupuesto con un enfoque de prevención.**

La gestión del presupuesto del Estado comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento: Además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anterior, la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, de conseguir que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

Los Elementos de la Gestión son:

**Establecimiento de Objetivos y Metas.** Este elemento es fundamental en la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa: estas deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación

directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

**Planeación y Organización.** Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

- Anotar lo que debe hacerse.
- Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.
- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- Determinar los recursos y las habilidades necesarias así como asignar responsabilidades.

**Control.** El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo lo que debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan.

**Supervisión.** Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son: obtener información, evaluar la información obtenida, analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos, tomar acciones correctivas

**Informe y evaluación.** La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera. La evaluación es un proceso constante de la Gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de evaluación, tomando en cuenta:

- Economía Insumos correctos al menor costo.  
Eficiencia Insumos que producen los mejores resultados.  
Eficacia Insumos que brinden los efectos deseados.

Se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

### **I.3.1 Procesos asociados a la gestión presupuestaria.**

El proceso presupuestario constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización político-administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad. (Santos, C. 2003:85)

Por tanto, la gestión de este proceso no puede estar aislada de la composición y estructura del presupuesto, el cual transita por cuatro etapas o fases, que determinan su efectividad ante las actividades para las cuales es concebido.

Las etapas o fases del presupuesto, mencionadas en el epígrafe 1.2, del presente capítulo, abarcan la vida útil de un presupuesto, que va desde su proyección, ejecución y liquidación, a través de un proceso continuo de control y verificación, de donde se derivan las principales debilidades que determinan la efectividad de los presupuestos futuros. Por tanto, la presupuestación es un proceso sistemático, que tiene continuidad en la medida que se perfeccione su proyección, gestión y evaluación.

Entre las etapas del mismo, sin lugar a dudas la proyección, constituye su eslabón esencial. De este proceso parte la estrategia que acometerán los gestores para lograr que los recursos aprobados y asignados se emplean de manera eficiente y alcance los objetivos previstos. Sin embargo no es un proceso fácil de alcanzar, ya que su punto de partida son los resultados del presupuesto anterior; esta constituye



su base, que impulsa la nueva concepción de plan o presupuesto.

El proceso de elaboración del presupuesto, a su vez tiene varios momentos como son el de elaboración del anteproyecto, la conciliación con los organismos rectores de la planificación, la negociación, aprobación, notificación y desagregación. Cada una de estos subprocesos tiene fines muy específicos, donde intervienen todas las entidades de gobiernos responsabilizadas con la proyección presupuestaria, y para tales propósitos, anualmente la Asamblea Nacional del Poder Popular dicta una ley, que en carácter directivo sanciona el presupuesto anual. En dicha ley se aprueba:

- El Déficit Fiscal para el año.
- El Déficit del Presupuesto Central.
- La Subvención del Presupuesto Central a los presupuestos locales y de la Seguridad Social.
- Los subsidios por pérdidas a empresas estatales, que por situaciones específicas deben seguir operando bajo condiciones de irrentabilidad.

La dinámica del anteproyecto, como presupuesto aprobado, se logra en la etapa de ejecución, la cual transita durante todo el ejercicio fiscal, y que responde a las necesidades presupuestarias para las cuales fue elaborado y aprobado el plan anual.

Este proceso no se rige estrictamente por lo que establece el proyecto, sino que puede variarse en dependencia de las condiciones que se van presentando en cada escenario y la acción gestora de las entidades subordinadas al presupuesto, de acuerdo a su objetivo y alcance.

Según Santos Cid, y un colectivo de autores, (2003) plantean que *“durante la ejecución del Presupuesto del Estado, los órganos y organismos y sus dependencias pueden efectuar reasignaciones de las cifras notificadas de sus presupuestos, dentro del marco de los límites de gastos establecidos”*. (Santo, C. 2003:107)

Esta facultad, en correspondencia con uno de los principios presupuestarios que plantea la flexibilidad del presupuesto, permite una administración más eficiente y

una responsabilidad y actuación mayor de los administradores de las unidades gestoras.

Se considera ejecutado el presupuesto, desde el momento de devengarse el gasto, en correspondencia con la programación realizada, por lo cual los administradores de las unidades gestoras tienen una responsabilidad diaria de cuestionarse en qué se gasta, para qué se gasta y cuánto se gasta.

Como parte del propio proceso de ejecución, al concluir el periodo fiscal, se practica el cierre de las cuentas y la liquidación del presupuesto. La liquidación es concebida como un proceso de rendición de cuentas, se realiza desde la unidad gestora quien la presenta a su nivel superior y estos, a su vez, revisan, analizan, consolidan y presentan al Ministerio de Finanzas y Precios. La información derivada de la liquidación del presupuesto requiere ser aprobada por el máximo organismo rector, señalado anteriormente, y posteriormente por la Asamblea Nacional.

La última etapa es la del control, sin embargo no es ajena al resto de las etapas, o se realiza en un momento posterior a la ejecución. El control debe realizarse desde el mismo instante en que comienza a ejecutarse el presupuesto. No obstante, cada nivel superior debe ejercer controles periódicos para validar el uso eficiente y eficaz de los recursos asignados, a través de comprobaciones de gastos que se realizan como mínimo, una vez en el año, en cada unidad gestora.

El objetivo principal de las comprobaciones de gastos es determinar si los recursos asignados han sido empleados no sólo dentro de los marcos aprobados (eficiencia), sino también para cumplir con los objetivos previstos (eficacia).

Asociado al control interno y externo del presupuesto están otros mecanismos de evaluación que combinan sus objetivos para revelar las insuficiencias en la gestión presupuestarias; ellas son: las verificaciones del gasto público, las verificaciones presupuestarias y las auditorías al presupuesto del estado.

En esta etapa se centra la presente investigación, constituyendo el eslabón de

resultado que valida la efectividad con han sido asignados y ejecutados los ingresos y gastos presupuestados, y la administración de los recursos financieros por sus gestores.

#### **I.4 Gestión del presupuesto en el Sistema Nacional de Salud.**

El Sistema Nacional de Salud (SNS) es eminentemente presupuestado. Las unidades presupuestadas desarrollan su trabajo al amparo del financiamiento que reciben del estado. Ejecutan el presupuesto mediante los pagos por la compra de bienes y servicios y el pago de salario y otras remuneraciones a los trabajadores y estudiantes.

Por un razonamiento lógico basado en la teoría del enfoque sistémico se conoce que para que una entidad de salud sea eficiente lo tiene que ser en cada una de sus unidades organizativas o al menos las decisorias. En la medida que se logre la eficiencia de cada área, se incrementa la de la unidad en su conjunto.

En estas converge el resultado de las actividades de apoyo, auxiliares y complementarias de los procesos y operaciones que se desarrollan en las entidades de salud. Sus indicadores se constituyen en el criterio de medida del resultado final de la institución por lo que si resultan eficientes, tendrán repercusión en alguna medida, en el resto de las áreas.

El método a desarrollar tiene su fundamento en la Auditoría de Gestión asociado a los servicios de salud. Consecuente con el razonamiento precedentes son esenciales para la medición del resultado de los indicadores que miden el aprovechamiento de los recursos de instituciones de salud, tales como:

- Índice ocupacional (IO)
- Promedio de Estadía (PE)
- Índice de Rotación (IR)
- Intervalo de sustitución (IS)

#### **I.4.1 La evaluación de la gestión del presupuesto de gasto público en la salud pública.**

Desde el punto de vista económico, el presupuesto del estado es un documento contable que recoge las provisiones de los ingresos y gastos públicos que se analizarán en el siguiente ejercicio. Es por tanto la realización de la política fiscal del gobierno y responde a las necesidades expansivas o contractivas que el análisis de la coyuntura económica requiera.

La experiencia obtenida en la ejecución del presupuesto hasta el año 2010 demostró la necesidad de perfeccionar y garantizar de forma permanente el cumplimiento de los mecanismos de control establecidos para su ejecución y al propio tiempo, ratificó la existencia de reservas de eficiencias por explotar.

La necesidad de fortalecer los procedimientos de control en correspondencia con la exigencia, el rigor y la disciplina que deben caracterizar el trabajo de las entidades subordinadas al Ministerio de Salud Pública (Minsap) durante el año 2010 , es procedente emitir decisiones y directivas que garanticen el control y la ejecución eficiente del presupuesto en las entidades que integran este sector.

La planificación del presupuesto ha de basarse en la máxima eficiencia a alcanzar, expresándose ello en un incremento de los aportes al Presupuesto del Estado y en potenciar al máximo el ahorro. En tal empeño se deben tener presente, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Se consideran criterios de análisis directivos anuales, los siguientes:
  - Los niveles de actividad de producciones o servicios seleccionados, incluyendo los destinados a la exportación, que es el compromiso estatal de la empresa y que son de obligatorio cumplimiento.
  - Las ventas o facturación.
  - La utilidad.
  - La exportación de bienes del período.

- La exportación de servicios turísticos del período.
- La exportación de servicios (excluye turísticos).
- Importaciones de Mercancías.
- Importaciones de Servicios.
- Créditos externos.
- Ahorro por Sustitución de Importaciones (Alimentos).
- Aporte por entidades.
- Índice de Gastos / Ingresos.
- Indicadores de Eficiencia Seleccionadas.
- Asignación de alimentos y gastos de alimentación en divisas.
- Asignación física de azúcar, mieles y alcoholes y madera.
- Asignación de madera aserrada y tejidos (CAP).
- Aseguramiento de las actividades de la Defensa.

2. Se consideran indicativos límites los siguientes:

- Financiamiento central de la cuenta Única: crédito y efectivo.
- Demanda de compra de divisas.
- Pago deudas externas.
- Pagos internos en CUC.
- Ropa y calzado.
- Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.
- Monto de Estimulación en pesos convertibles.
- Gastos para equipos y medios de protección al trabajador.

A su vez, precisarán los principales indicadores económicos del Plan anual desglosados por trimestre y meses, según corresponda, no obstante, con la finalidad de poder ejercer la dirección y el control de la actividad económica de manera más efectiva, podrá efectuar el mismo en períodos más cortos, que requiera los resultados de la ejecución del plan (periodos intermedios del año fiscal), para lo que tendrá en cuenta los contratos económicos que haya firmado, otros acuerdos

adoptados con sus clientes y suministradores y adoptará las decisiones pertinentes para alcanzar el cumplimiento del plan anual.

El control del gasto público presupone la continuidad del mismo, en el que puedan detectarse oportunamente las desviaciones con respecto a la proyección y adoptar o proponer las medidas correspondientes. Para ello es preciso:

- Lograr una relación entre los gastos: Plan/Real; Real año actual/Real año anterior, por lo que será necesario ser restrictivo en cuanto a los gastos.
- Revisar gasto a gasto y eliminar aquellos que no afecten el objetivo fundamental de la organización, utilizando la metodología del presupuesto de Base Cero, donde se analizan cada una de las partidas según su naturaleza, sin tener en cuenta valores anteriores, a fin de no incurrir en gastos históricos innecesarios.
- Mantener los niveles de inventarios en correspondencia con la actividad de que se trate.
- El ahorro, eje central de la eficiencia económica, en el consumo de los portadores energéticos, para lo cual el país ha ido adoptando medidas de control de la demanda del combustible y energía, de forma tal que sea posible calcular y utilizar lo estrictamente necesario para garantizar las actividades principales de cada entidad, con el objetivo de dar el tratamiento que requieren recursos de tanto valor.

Para el examen y análisis de los gastos presupuestarios, es necesario comprobar que estos estén ordenados y desagregados a partir del clasificador vigente en la Resolución 401 de 2011, del MFP. El clasificador por Objetos de Gastos ordena y clasifica, a efectos de los procesos de planificación y ejecución, por partidas y elementos, los gastos corrientes y de capital en que incurren las actividades presupuestadas y las transferencias presupuestarias corrientes y de capital que realiza el Presupuesto del Estado.

Los elementos que resume los diferentes conceptos primarios de gastos y transferencias presupuestarias mediante 7 agrupaciones básicas en partidas que

aseguran información sobre: Materias primas y materiales, Combustibles y lubricantes, Energía, Gastos de personal, Depreciación y amortización, Otros Gastos monetarios y transferencia y de la Asistencia social.

Deberá tenerse en cuenta en el análisis el comportamiento de los indicadores de carácter directivo, consignados en la notificación del presupuesto, y establecidos en la Resolución 351/06 del Ministerio de Finanzas y Precios, los cuales son, entre otros:

- Impuesto por la fuerza de trabajo.
- Depreciación de activos fijos
- Reparación y mantenimiento corrientes
- Servicios contratados a privados

El sobregiro de cualquiera de estos conceptos constituye violación de la política financiera y requiere para su ejecución, de resultar objetiva, la solicitud previa de modificación presupuestaria.

Obtenida la ejecución presupuestaria la entidad analizará los sobregiros por objeto del gasto, precisando en cada uno de ellos, la correcta aplicación de las resoluciones y normativas que regulan cada uno de los gastos registrados.

La gestión del plan y, por tanto, la planificación, ejecución y control constituyen procesos únicos y continuos de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlos como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la gestión de los recursos presupuestarios.

## **CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL AÑO 2011 DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD DE TAGUASCO**

En el presente capítulo se muestran los resultados de la caracterización de la Dirección de Salud en el municipio de Taguasco, unidad presupuestada (UP) de subordinación local, así como el comportamiento del presupuesto ejecutado durante el año 2011 para determinar las insuficiencias presentadas en su gestión y la evaluación de su desempeño, dando cumplimiento al segundo y tercer objetivo específico, empleando los métodos de nivel empíricos y estadísticos matemáticos.

### **II.1 Caracterización de la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.**

La Dirección Municipal de Salud de Taguasco, ubicado en el consejo popular de Taguasco, comenzó su funcionamiento en el año 1977, con subordinación al órgano local del poder popular, facultades conferidas por el Comité Estatal de Finanzas y Precios, en el presente Ministerio de Finanzas y Precios. En la actualidad se subordina a la Asamblea Municipal del Poder Popular, y está ubicado en calle Camilo Cienfuegos No. 60, en la localidad de Taguasco.

Su estructura organizativa está compuesta por la Dirección Municipal, a la cual se subordinan 2 policlínicas: una ubicada en la localidad de Taguasco y la otra en la localidad de Zaza del Medio, este último denominado de nuevo tipo y con carácter universitario; 56 consultorios médicos de familia; 2 hogares maternos; 2 hogares de ancianos y una casa del abuelo, (ver anexo 1).

La fuerza de trabajo está clasificada en cinco categorías de acuerdo a las ocupaciones disímiles de los puestos de trabajo, sus complejidades, prestación de servicios, labor profesional o dirección y estas son obreros, técnicos, administrativos, servicios y dirigentes.

#### **Categoría ocupacional**

Dirigentes	61
Técnicos	740



Administrativos	21
Servicios	244
Obreros	161
Total	1227

La unidad presupuestada cuenta con 78 profesionales de la salud vinculados a la docencia en la Filial Universitaria Municipal de Taguasco. De ellos 31 ocupan cargos de dirección.

**Objeto social:**

El Ministerio de Salud Pública (MINSAP) está encargado de dirigir y controlar la aplicación de las políticas del Estado para preservar, promover y contribuir a garantizar la salud y fomentar la calidad de vida de la población cubana y para ello diseña, regula, implementa, controla y fiscaliza las estrategias en materia de Salud.

**Misión:**

La Dirección Municipal de Salud de Taguasco está encaminada a alcanzar un desempeño de excelencia en la gestión y prestación de servicios de salud en el municipio, priorizando la satisfacción de la población y sus trabajadores, la formación, gestión y desempeño de su capital humano, y la eficiencia en la utilización de los recursos.

**Visión:**

Somos una Dirección que contribuye en lo esencial a la transformación del Sistema Nacional de Salud para elevar el control y la prevención de enfermedades, así como lo relacionado con los recursos financiero, materiales y humanos, alcanzado el liderazgo al consolidar la ética, humanismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia y la responsabilidad individual. Contribuirá a la formación de un capital humano competente, comprometida e incondicional con la Revolución y con profundo espíritu internacionalista. Incorporará de forma creativa y racional los avances científicos y las tecnologías.

Valores compartidos de la institución:

- **PATRIOTISMO:** Voluntad de defender nuestras tradiciones de lucha y el legado que los héroes han dejado.
- **HONESTIDAD:** Precisión en el cumplimiento de los deberes. Capaz de preservar los recursos del Estado.
- **PROFESIONALIDAD:** Calidad en el desempeño de la profesión.
- **SENTIDO DE PERTENENCIA:** Sentir como propios los problemas que afectan la imagen de la entidad.
- **EFFECTIVIDAD:** Utilización racional de los recursos y la tecnología.

**Análisis estratégico:**

Debilidades:

- Deficiente preparación de los cuadros en dirección estratégica, y no se tienen identificados los procesos y subprocesos, así como la cadena de valor.
- Dificultades en el proceso de reparación y mantenimiento.
- Dificultades en el cumplimiento de los procesos en APS.
- Insuficiente sistema de información y comunicación.
- Deficiencias en el sistema de planificación desde la base hasta la dirección de salud.

Fortalezas:

- Amplia cobertura médica que permite llegar a la totalidad de los consejos populares.
- Recursos humanos calificados.
- Posibilidad de acceso a los principales medios diagnósticos.
- Sistema económico con evaluación satisfactoria en su accionar.
- Estabilidad en el cumplimiento de los procesos en Higiene y epidemiología.

### Amenazas:

- Crisis de valores.
- Bloqueo económico.
- Contaminación y deteriora del medio ambiente.
- Indisciplina social.
- Insatisfacción de algunas necesidades de la población (Transporte, infraestructura habitacional, recreación).

### Oportunidades:

- Lineamientos del Sexto congreso del PCC.
- Participación del pueblo en la solución de los problemas.
- Apoyo de las principales entidades del municipio a la actividad de la salud.
- Proceso de integración de Cuba a las principales organizaciones del área.
- Ayuda internacionalista a otros países.

### **Objetivo estratégicos para el año 2012:**

#### **1. Incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios.**

#### **Criterios de medida:**

- 1.1 Lograr la despenalización de la población, cumpliendo los controles establecidos para cada grupo dispensarial. **(L- 154)**
- 1.2 Implementar en todas las provincias y municipios las estrategias de promoción y educación para la salud. **(L-159)**
- 1.3 Lograr una tasa de mortalidad infantil inferior a 4,5 x 1000 nacidos vivos, una tasa de mortalidad del menor de 5 años inferior a 6 x 10 000 nacidos vivos y tasa de mortalidad materna directa inferior a 26 x 100 000 nacidos vivos. **(L-154)**

- 1.4 Garantizar la cobertura de atención estomatológica superior al 85% de la población menor de 19 años. **(L-154)**
- 1.5 Cumplir el plan de intervenciones quirúrgicas y lograr niveles adecuados de funcionamiento de los salones de operaciones. **(L-154)**
- 1.6 Lograr una óptima utilización de la cama hospitalaria evaluado a través de los indicadores de aprovechamiento del recurso cama. **( L-42 y L-154)**
- 1.7 Disminuir los indicadores de letalidad hospitalaria en enfermedades trazadoras: Infarto Agudo del Miocardio, trauma severo, enfermedad cerebrovascular, Diabetes, Asma Bronquial y en el paciente ventilado. **(L-154)**
- 1.8 Disminuir la mortalidad prematura en el adulto mayor en relación al año anterior. **(L-154)**
- 1.9 Cumplir los indicadores de utilización de la Medicina Natural y Tradicional en las unidades asistenciales. **(L-158)**
- 1.10 Garantizar el funcionamiento y efectividad de los comités fármaco-terapéuticos en hospitales y policlínicos. **(L-157)**
- 1.11 Lograr que los cuadros cumplan los requisitos establecidos para ocupar cargos de dirección y sus evaluaciones estén en correspondencia con los resultados alcanzados en cada nivel de dirección. **(L- 08 y L- 11)**
- 1.12 Disminuir las quejas relacionadas con los servicios y garantizar que los planteamientos en las Asambleas del Poder Popular reciban respuesta en el tiempo establecido. **(L-154)**
- 1.13 Incrementar por categoría institucional el número de unidades con la condición de Colectivo Moral con respecto al año anterior. **(L-154)**
- 1.14 Lograr que las Comisiones de Ética Médica funcionen y promuevan la ética y valores en las actitudes de los trabajadores de la salud. **(L-154)**
- 1.15 Asegurar los servicios médicos y las acciones higiénicas epidemiológicas, en situaciones relacionadas con la defensa, la seguridad nacional, contingencias y desastres. **(L-154)**

## **2. Fortalecer las acciones de higiene, epidemiología y microbiología.**

### **Criterios de medida:**

- 2.1 Disminuir los índices de infestación por *Aedes aegypti*, consolidando las acciones de vigilancia y control en todos los territorios. **(L-154).**
- 2.2 Lograr que la Inspección Sanitaria Estatal cumpla con efectividad los indicadores que miden la exigencia sanitaria. **(L-154, L-159 y L-168).**
- 2.3 Garantizar la capacidad resolutive de la red de laboratorios sanitarios y de microbiología en todo el país. **(L-154).**
- 2.4 Consolidar los sistemas de control y vigilancia en salud, como parte de la estrategia dirigida a enfrentar las enfermedades transmisibles, no transmisibles y otros daños a la salud. **(L-154).**
- 2.5 Consolidar los sistemas de control y vigilancia en salud, como parte de la estrategia dirigida a enfrentar las enfermedades transmisibles, no transmisibles y otros daños a la salud. **(L-154).**
- 2.6 Hacer cumplir la estrategia de higiene, epidemiología y microbiología hospitalaria. **(L-154).**
- 2.7 Cumplir los indicadores de prevención, atención integral, vigilancia y evaluación de las infecciones de transmisión sexual y el VIH/sida. **(L-154 y L-159).**
- 2.8 Garantizar que en todos los territorios, se cumpla las acciones planificadas en el plan de acción de la estrategia ambiental para el sector salud. **(L-154).**
- 2.9 Monitorear los eventos bajo vigilancia epidemiológica en el país y alertar con oportunidad al sistema de salud, ante un comportamiento inusual de una enfermedad o evento de salud. **(L-154).**

## **2. Ejercer la regulación sanitaria.**

### **Criterios de medida:**

- 3.1 Garantizar la implementación del marco regulador de la Medicina Natural y Tradicional. **(L-158)**
- 3.2 Consolidar el Sistema de Vigilancia de productos y servicios para la salud. **(L-154)**
- 3.3 Garantizar los registros sanitarios en el 100% de los nuevos productos alimenticios, cosméticos y juguetes de procedencia cubana o extranjera, que se comercializan en el país.

## **3. Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación.**

### **Criterios de medida:**

- 4.1 Cumplir la estrategia de la preparación política ideológica, pedagógica y técnica de profesores y tutores, en todos los escenarios docentes. **( L-143 y L-145)**
- 4.2 Implementar los planes de estudios aprobados de la educación superior y de la enseñanza técnica y profesional, según los requerimientos del proceso docente. **(L-143 y L-156)**
- 4.3 Cumplir la estrategia integral establecida para la labor educativa, la formación de valores y el trabajo político ideológico así como la estrategia para la extensión universitaria y el trabajo comunitario en todos los escenarios docentes. **(L- 143 y L-150)**
- 4.4 Diseñar y cumplir los planes de preparación y superación de los cuadros y reservas en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara la reserva. **(L-153 y L-154)**
- 4.5 Perfeccionar e implementar los planes de capacitación dirigidos a las categorías de obreros, administrativos y técnicos formados y no formados en el sector. **(L- 153)**

- 4.6 Cumplir la generalización de resultados científicos en un 60% en todas las instancias del Sistema Nacional de Salud. **(L- 135)**
- 4.7 Lograr que los procesos de formación académica y superación profesional de postgrado estén en correspondencia con las necesidades del Sistema de Salud. **(L- 150 y L-154)**
- 4.8 Lograr que el 85% de los estudiantes y residentes de la ELAM se descentralicen a las Universidades de Ciencias Médicas fuera de la capital y comenzar los estudios autofinanciados de pre y postgrado en La Habana. **(L- 110 y L-111)**
- 4. Cumplir con las diferentes modalidades de la cooperación Internacional del Sistema de Salud Cubano.**

**Criterios de medida:**

- 5.1 Garantizar la cobertura de las posiciones asistenciales y docentes de los programas que se ejecutan en Venezuela. **(L-110)**
- 5.2 Realizar el relevo de los colaboradores según el plan, del Programa Integral de Salud, Servicios Médicos Cubanos y la Operación Milagro, así como garantizar el cumplimiento de los compromisos y convenios firmados. **(L-110)**
- 5.3 Lograr el redimensionamiento de la Operación Milagro, con un ahorro de los gastos del programa. **(L-81)**
- 5.4 Garantizar nuevos mercados para la exportación de servicios médicos. **(L-81)**
- 5. Incrementar la racionalidad y la eficiencia económica en el Sector.**

**Criterios de Medida:**

- 6.1 Cumplir el cronograma aprobado para la instrumentación de la Resolución No. 60/ 2011 de la Contraloría General de la República. **(L-173)**

- 6.2 Garantizar el control económico – financiero con una seguridad razonable aplicando en las unidades asistenciales, docentes e investigativas el Sistema de costos del organismo. **(L-173)**
- 6.3 Incrementar el Plan de Ingresos financieros, sobre el real del año anterior, por concepto de comercialización de los servicios de salud a clientes en Cuba y en el exterior. **(L-73, L-76, L-78 y L-154)**
- 6.4 Alcanzar tasas de ahorro superior al año anterior, en portadores energéticos, aplicando el Programa por el Empleo Eficiente y Racional de los Recursos en el sistema. **(L-247, L-248, L-249 y L- 253)**
- 6.5 Alcanzar tasas de ahorro superior al año anterior, de un 5% en material gastable, aplicando el programa por el empleo eficiente y racional de los recursos del sistema. **(L-175)**
- 6.6 Completar la plantilla de cuadros administrativos y económicos así como sus reservas. **( L-172)**
- 6.7 Garantizar un coeficiente de disponibilidad técnica de los sistemas ingeniero. **(L-154)**
- 6.8 Mantener un coeficiente general de disponibilidad del equipamiento médico superior al 95%. **(L-154)**
- 6.9 Garantizar el coeficiente de disponibilidad técnica del transporte sanitario y del resto del transporte. **(L-155)**
- 6.10 Mantener la revisión permanente de la plantilla necesaria, a partir del 80% de trabajadores directos y el 20% de los indirectos. **(L-172)**
- 6.11 Disminuir las indisciplinas e ilegalidades en todas las instituciones del Sistema Nacional de Salud, con relación al año anterior. **(L-159)**

## **II.2. Organización del proceso de evaluación del presupuesto de la dirección Municipal de Salud de Taguasco para el año 2011.**

La evaluación del desempeño de la gestión facilita a los responsables del proceso de toma de decisiones, sobre una base informativa integral con su doble naturaleza financiera y física, el cálculo realista de los recursos, así como la determinación de



los criterios evaluativos que se enmarcan en cinco grupos cualitativos y cuantitativos de desempeño que se conocen en el mundo como "las 5E de la gestión pública" Economía, Eficiencia, Eficacia, Ejecutividad y Efectividad.

Es indispensable para los entes evaluadores, conocer que la gestión pública se está desarrollando con:

- Economía: Cuando se logra minimizar los costos de los insumos adquiridos o empleados, teniendo en cuenta la calidad adecuada, lo que significa "gastar menos".
- Eficiencia: Al lograr una relación entre la producción de bienes y prestación de servicios y los recursos empleados para producirlos o prestarlos, es decir "gastar bien".
- Eficacia: En la medida en que se mantiene una correspondencia entre los resultados planeados y los reales del proyecto, programa o actividad, "gastar sabiamente".
- Ejecutividad: Solo si se logra brindar bienes y servicios en forma oportuna, lo que representa "gastar a tiempo".
- Efectividad: Al cumplir la interrelación entre las necesidades demandadas y necesidades satisfechas medidas por la propia sociedad, que se simplifica en "gastar satisfactoriamente".

El instrumento básico para el desarrollo de la evaluación del desempeño, lo constituye la Auditoría de Rendimiento de la Gestión. Es importante que los métodos de gestión empleados, garanticen la eficiencia del servicio público, con logros en indicadores de eficacia y efectividad, propios de las demandas motivadas por un exigente proceso de desarrollo económico y social.

A partir de la emisión de la norma complementaria No. 41 del Sistema Presupuestario del Estado, establecido por el Decreto-Ley No. 192, de la Administración Financiera del Estado, se presenta la Resolución 180 de 2011 del MFP que pone en vigor la metodología general para la elaboración, notificación,

desagregación y programación del Presupuesto del Estado. Esta metodología será tomada en consideración en la evaluación del anteproyecto.

Para la evaluación del desempeño de la gestión del Presupuesto debe garantizarse que el estimado de gastos, esté sustentado en cifras lógicas, que guarden relación con el real ejecutado hasta el último mes, tomado como base para la elaboración del Anteproyecto y con el cálculo de cierre de año, además de incluir los gastos puros del período. Las causas de las posibles variaciones deben reflejarse detalladamente en el informe valorativo.

La documentación que obra en el expediente de la UP Salud Taguasco, perteneciente al Consejo de la Administración Municipal, se encuentra organizada en orden cronológico y el contenido de las actas de discusión efectuadas, reflejan de forma integral los análisis realizados, con las fechas de su confección.

Los informes de anteproyectos de presupuesto emitidos por la UP, reflejan la profundidad y el análisis requerido, derivado de los lineamientos fijados, y si poseen las fechas y firmas que avalen su contenido, existiendo evidencias de dictámenes emitidos por el CAM, en relación con la evaluación de estos informes.

Si las deudas tributarias están incorporadas en su totalidad a los ingresos presupuestados proyectados del año fiscal.

Si se analiza el cumplimiento de la Resolución No. 112/07 que establece la discusión de las cifras del anteproyecto con los trabajadores, aspecto también señalado en la Resolución 180/11.

Revisar que no exista contradicción entre el estimado de gasto material en la UP y los niveles de inventarios disponibles.

En la actividad relacionada con la aprobación del presupuesto se debe garantizar la revisión del proceso de aprobación de los presupuestos municipales y provinciales.

Con relación a las notificaciones presupuestarias: comprobar que la cifra asignada por la Dirección Municipal de Finanzas y Precios coincida con la sumatoria del presupuesto de la UP. Para ello, se conciliarán las cifras de: Ingresos Cedidos, Participativos, las Transferencias de Destino Específico, el total de Gastos Corrientes de la entidad y los de Capital.

Que las notificaciones presupuestarias efectuadas por el municipio a la UP, se efectúen en las fechas previstas por el MFP en la Resolución 180/11 e incluyan los ingresos contenidos en la Ley.

Que el expediente de la UP en el CAM fundamenten las solicitudes y aprobaciones, acorde a lo establecido en la Resolución 184/2011, ante la necesidad de gastos presupuestarios adicionales a los límites notificados en su presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso.

Que el municipio modifiquen o redistribuyan los gastos, en función de las facultades que le han sido conferidas.

Sobre las modificaciones presupuestarias. Si las modificaciones presupuestarias efectuadas por el CAM, está en correspondencia con las cifras directivas, reflejadas en la Ley del Presupuesto que les fuera aprobada por el MFP, que es el único autorizado a efectuar las variaciones y que las cifras vinculadas a los gastos de destino específico no varíen. Para ello se comprobará que las cifras actualizadas (notificadas más las modificaciones), estén sustentadas en la legislación vigente (Resolución 184/11 del MFP).

Verificar en el CAM, si los informes mensuales de ejecución presupuestaria recibidos, se corresponden con la información de los estados financieros entregados a las oficinas de estadística, debiendo existir un expediente que contenga dichos informes en estas instituciones, verificar su coincidencia con los constan en las U.P.

Verificar si en la UP, las cifras presupuestadas notificadas y actualizadas coinciden con los documentos emitidos por el CAM.

Si las modificaciones presupuestarias archivadas correspondientes a la actividad presupuestada, se encuentran foliadas y poseen un índice por cada legajo con los documentos que contienen, así como si se encuentran archivadas en orden consecutivo, cumplimentándose la totalidad de los escaques según lo establecido, tal es el caso de la estructura del Clasificador por Objeto de Gastos, entre otros.

Que el Presupuesto actualizado se corresponda con la suma algebraica del Notificado, más/menos las modificaciones presupuestarias.

**Objetivos** de la evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto anual de la dirección Municipal de Salud de Taguasco para el año 2011:

- Medir, evaluar y comparar la eficiencia alcanzada, así como los resultados favorables y desfavorables en la elaboración, notificación, desagregación y programación del anteproyecto del presupuesto.
- Verificar en la ejecución del presupuesto, el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la metodología para el registro, evaluación, control y liquidación del Presupuesto del Estado.
- Comprobar que los sistemas de información establecidos para elaboración, ejecución y liquidación faciliten la medición y evaluación de su comportamiento en la entidad.
- Analizar el grado de cumplimiento del presupuesto aprobado para el año 2011, según su ejecución en el periodo fiscal.

**Procedimientos** a seguir en la evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto en la dirección Municipal de Salud de Taguasco:

1. Revisar que se cumplen los procedimientos establecidos en cada una de las fases para la elaboración, ejecución y liquidación del presupuesto, aprobados por la Dirección de la entidad.
2. Evaluar el cumplimiento y las causas de las desviaciones en el presupuesto durante los ejercicios económicos que se seleccionen, teniendo en cuenta los aspectos específicos que se requieren para cada una de las secciones del Plan; a saber:
  - a) Gastos presupuestarios corrientes.
  - b) Transferencias.
3. Investigar las causas y condiciones de las ineficiencias reportadas en la planeación del presupuesto.
4. Valorar el cumplimiento y las causas de las desviaciones de los Indicadores establecidos por la legislación vigente, tales como:
  - c) Indicadores directivos.
  - d) Indicadores límites.
  - e) Indicadores cálculo.
  - f) Otros indicadores.
5. Investigar la participación de los especialistas y demás trabajadores con sus criterios, aportes y propuestas de medidas durante el proceso de planeación del presupuesto, tal como se establece en la legislación vigente.

**Técnicas** empleadas en la evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto para el año 2011 en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco:

- Técnicas documentales: revisión y examen de las resoluciones, normativas y orientaciones de los organismos superiores; revisión y análisis anteproyecto y las modificaciones correspondientes aprobadas por la autoridad facultada.

- Técnicas testimoniales: entrevista a directivos y especialistas responsabilizados con la elaboración del anteproyecto, ejecución y liquidación; y a los trabajadores para conocer su participación en el análisis y modificación del presupuesto.
- Técnicas analíticas: análisis de las variaciones del presupuesto comparado con periodos anteriores; cálculos de partidas con base estándar; análisis de la eficiencia y efectividad de la planeación del presupuesto a través de indicadores de gestión.

**Indicadores** de gestión seleccionados:

1. Indicadores directivos:

- Importancia de los niveles de actividad.
- Niveles de decisión en la determinación de los gastos corrientes por partidas y elementos en relación con los niveles de actividad determinados.

2. Otros indicadores empleados:

- Determinación de la norma unitaria de gastos.
- Variación de los gastos planificados y devengados en los diferentes niveles de actividad, según el Nomenclador de Actividades Económicas (NAE).
- Costos de las ineficiencias.
- Sistemas de controles presupuestarios establecidos.

**II.3 Comportamiento de los gastos presupuestarios ejecutados en el año 2011 por la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.**

En este epígrafe se pretende determinar las causas que han estado incidiendo en la eficiencia del proceso de elaboración y ejecución del plan anual en la Dirección

Municipal de Salud de Taguasco, tomando como evidencia el anteproyecto del año 2011, la documentación que lo expresa, la legislación vigente y el grado de ejecución del mismo.

En este análisis se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de fiabilidad del sistema de control interno asociado a la elaboración y ejecución del presupuesto 2011.
- Uso y destino de los gastos presupuestarios corrientes y de capital asignados en el ejercicio fiscal 2011.
- Logro de los niveles de actividad previstos que expresa la eficiencia y eficacia en el empleo de los recursos presupuestarios.
- Cumplimiento de la legislación para la elaboración y ejecución del presupuesto 2011.

#### **Resultados del análisis del presupuesto 2011:**

Los resultados expuestos a continuación se obtienen de la aplicación de la guía de análisis propuesta para la fase de elaboración y ejecución del plan anual 2011. (Ver anexo 2)

Se hizo una revisión del sistema de control interno, como elemento determinante en el control y supervisión de los recursos financieros presupuestados en relación con los asignados, y su repercusión en las actividades y operaciones que desarrolla la unidad presupuestada, así como los riesgos asociados a la administración del mismo, y su destino final.

La Dirección Municipal cuenta con una carpeta o expediente del control interno, donde están concentrados los documentos que deben tenerse en cuenta en la implementación de la Resolución 60 de 2011, de la Contraloría General de la República, sin embargo los trabajadores no conocen de la existencia de tal proceso

de actualización. Todo queda a nivel directivo, debido a la concentración de la responsabilidad.

El cronograma de implementación de la Resolución 60 no reúne los requisitos establecidos y las acciones contenidas no aparecen evidenciadas en las actas del consejo de dirección y de la asamblea de afiliados. Tal es el caso de la acción relacionada con la preparación de los trabajadores en los temas de control interno.

El presupuesto de la Dirección Municipal está desagregado por unidades organizativas o áreas. El grado de cumplimiento del presupuesto y las decisiones que se toman al respecto no son comunicados ni analizados con los trabajadores, solo queda a nivel directivo.

La unidad presupuestada no cuenta con un cronograma de supervisión al cumplimiento del presupuesto y el destino final de los recursos presupuestarios, y un sistema de autocontrol diario de las partidas y elementos de gastos con mayor variación y operatividad. Las variaciones de este plan quedan a nivel directivo, no trasladándose las decisiones a los trabajadores.

En el plan de prevención se observan riesgos asociados a la ejecución del presupuesto, pero estos no son analizados con profundidad y las medidas no responden a acciones de control concretas, ni se aprecian evidencias de la realización de las existentes en el mismo.

Los directivos plantean que no cuentan con personal suficiente y con la idoneidad necesaria para enfrentar las labores económicas y dar seguimiento a las operaciones que se desarrollan. Existe el comité de control y prevención, pero no tiene bien definidas sus funciones y su accionar es operativo.

Todas estas debilidades inciden y afectan sobre la efectividad y ejecutividad del presupuesto y su concepción, lo que limita el control y gestión de la dinámica de los recursos financieros con que opera la unidad presupuestada.



Para el análisis de la ejecución del presupuesto, se solicita el Modelo de Estado de Programación Mensual del Presupuesto (anexo 4), y ejecución (anexo 3) presentados por la unidad presupuestada Salud Municipal Taguasco a la dirección de Finanzas y Precios, emitidos al cierre del diciembre del año 2011, a tenor de lo establecido en la Resolución 169 de 2011 y dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios, que resume en un Balance de Rendimiento Financieros y Gastos Ejecutados, la ejecución presupuestaria del mismo, además de los informes valorativos correspondientes.

Se valida además, el origen y la corrección de la información suministrada, a partir de los datos que obran en los estados financieros y de las operaciones registradas, tanto por la dirección municipal seleccionada, como por las unidades de registro de la tesorería, seguridad social y la ONAT.

Se registraron gastos por diferentes partidas y elementos al momento del pago, aplicándose base contable de caja, que se muestran a continuación, acorde a las anotaciones que obran en los estados de cuenta bancarios:

<b>Partida</b>	<b>Elemento</b>	<b>Subelem.</b>	<b>Nombre</b>	<b>UM: MCUP</b>	<b>Importe</b>
30	05		Carbón		0.6
40	01		Energía eléctrica		77.5
80	04		Servicios de reparación y mantenimiento		20.1
	05		Servicios recibidos de personas naturales		19.4
	06	21	Telefonía		73.7
	07	41	Servicios jurídicos		<u>11.0</u>
			Total		<u>202.3</u>

Esta irregularidad que incumple la base de registro del compromiso de pago vigente para la contabilización de los gastos corrientes representa el 2% de los gastos devengados en el periodo objeto de análisis (ver anexo 3). Las evidencias que respaldan las compras de carbón y la recepción de los servicios recibidos de

personas naturales no reúnen los requisitos de control establecidos en la Resolución Ministerial 11 de 2007, del Ministerio de Finanzas y Precios.

Según revisión documental de la partida 80 relacionada con otros gastos monetarios, elemento 01: viáticos, subelemento 31: transportación; se comprobó que los gastos de transportación, ascendentes a 13.9 MCUP, se entregaron anticipadamente a los trabajadores que viajaron por concepto de trabajo u otras actividades académicas o de investigación.

El presupuesto del año 2011 de la unidad presupuestada tuvo un sobregiro presupuestario del 2.0%, (ver anexo 3) siendo significativo el incumplimiento de las siguientes partidas y elementos:

1. La partida 11, referente a materia prima y materiales, se comportó en un 11% de incumplimiento por debajo del plan presupuestario, influyendo significativamente la inejecución presupuestaria del elemento 02: materiales de la construcción en un 86.12%; y el sobregiro del 4.5% del elemento 05: medicamento y materiales a fines.
2. La partida 30, que relaciona los combustibles y lubricantes, presenta una sobre ejecución de 8.9% de gasto en el subelemento 41: diesel.
3. La partida 60, relacionada con otros gastos de fuerza de trabajo, presenta un sobregiro en la prestación a la seguridad social a corto plazo, ascendente a 18.4%.
4. La partida 80, referida a otros gastos monetarios y transferencias, muestra sobregiros en el elemento 06: otros servicios contratados, en los subelementos telefonía con un 7.98% y otros con un 168%.

La unidad presupuestada generó gastos no presupuestados para el año 2011, (ver anexo 3), que afectó significativamente el cumplimiento y efectividad del plan. Entre estos se encuentran los siguientes subelementos:

- Gasolina especial \$ 1126.08

- Aceites 174.43
- Servicios de mantenimiento y reparaciones  
corrientes de edificios y locales 7294.16
- gastos financieros por comisiones bancarias 10.00

Además, la Dirección Municipal se planificó gastos presupuestarios que no ejecutó durante el año 2011, (ver anexo 3) y que afectó la gestión y financiación de otras actividades del sector en el municipio. Estos son:

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>	<b>Importes</b>
Vestuario y lencería	Lencería	\$ 2800.00
Partes y piezas de repuesto	Equipos médicos	200.00
Servicios profesionales	Servicios de capacitación	6000.00
Otros gastos	Gastos varios	8400.00

Otros aspectos significativos a señalar como resultado de la inadecuada administración de los recursos financieros recibido del presupuesto y su inefectiva ejecución durante el año 2011 son:

1. En los resúmenes anexos al plan presupuestario y su desagregación (ver anexo 4) no aparecen notas que evidencien modificaciones entre el presupuesto aprobado y asignado.
2. La unidad presupuestada no aplica adecuadamente la base de registro del devengo y los momentos del mismo, siendo evidente el incumplimiento para los gastos del momento del insumo.
3. No existe evidencia de la discusión del anteproyecto con los trabajadores, por sección de base.

El resto de los puntos señalados en la guía de análisis, (anexo 2), se comportan según lo establecido por los organismos rectores.

Las principales causas y condiciones que han propiciado las ineficiencias en la ejecución presupuestarias son:

- El proceso inversionista planificado para el año 2011 en la ampliación y remodelación de inmuebles pertenecientes a la infraestructura hospitalaria y de atención primaria fue detenido por los cambios organizativos en la Dirección Municipal de Salud lo que provocó la inejecución del presupuesto para materiales de construcción.
- Tales cambios propició la concentración de los principales servicios de salud en los dos centros de atención primaria en el municipio: policlínicas de Taguasco y Zaza del Medio, quienes generaron reparaciones y mantenimientos no contemplados en plan.
- La campaña de vacunación antitífica a todos los pacientes de riesgos, entre los que se encuentran los trabajadores agrícolas, habitantes de zonas de inundación, manipuladores de alimentos, constituyen una política sanitaria nacional.
- El incremento de las prestación de la Seguridad Social a Corto Plazo, debido a la cantidad de Certificados Médicos emitidos y en algunos trabajadores Certificados Médicos continuos, por causas de amenazas de abortos y problemas de salud.
- La actividad de vectores generó un gasto superior a lo planificado de combustible por la gran cantidad de movilizaciones dentro del municipio y hacia otras provincias en la campaña antivectorial. Además del incremento de traslado de pacientes hacia centros hospitalarios de la provincia.
- El plan propuesto por la Dirección Municipal relacionado con la energía y teléfono ha sido modificado por las instancias superiores del municipio lo que provoca sobregiros, al no tenerse en cuenta el comportamiento histórico de estos elementos.

Las debilidades señaladas expresan la insuficiente administración de los recursos presupuestarios en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco, lo que atenta contra el control del presupuesto, su ejecución, conciliación con las entidades sujetas a la actividad del presupuesto, y el desconocimiento de las causas del destino final de los recursos presupuestados asignados y ejecutados. Estos resultados

determinan la necesidad de evaluar la gestión del presupuesto 2011 y contribuir a minimizar los riesgos inherentes a su ejecución y control.

#### **II.4 Evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto 2011 en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.**

Los resultados que se exponen en el presente epígrafe dan cumplimiento a los objetivos propuestos en la organización de la evaluación desarrollada, regido por las guías de examen propuestas en el anexo 5. Estos resultados se combinan con los derivados del análisis de los indicadores propuestos. Todo ello expresó el grado de economía, eficiencia, eficacia, efectividad y ejecutividad con que la dirección de la UP gestó el presupuesto y operó con los recursos asignados.

En este análisis se expusieron los resultados derivados de:

1. Análisis de la norma unitaria de gasto empleada en la presupuestación 2011.
2. Análisis del comportamiento del presupuesto 2011, y su relación con el año 2010.
3. Análisis de los indicadores de gestión propuestos.

En la elaboración del presupuesto 2011 se aplicaron técnicas de normas unitarias de gastos, teniendo en cuenta como año base el plan del 2010 y una tasa de variación predeterminada del 3% del plan anual anterior como nivel de actividad, siendo este el procedimiento empleado históricamente, con la diferencia del intervalo de la tasa variable del 5% en periodos fiscales anteriores.

Para ello es necesario contar con un año base para la determinación del cierre de la ejecución presupuestaria, es por ello que el 2010 fue el año base que se tiene en cuenta. Se tomó el plan y no el real del 2010, debido a que la ejecución presupuestaria de este periodo fiscal terminó con un 98% de efectividad.

Para trabajar las normas unitarias de gastos, es necesario tener presente los grupos normados establecido para cada función de gobierno y objeto de gasto, aplicando el

procedimiento de cálculo para la determinación del nivel de actividad y el gasto unitario.

En la tabla siguiente se muestran los resultados de la determinación de la norma unitaria de gasto por función de gobierno y objeto de gasto:

<b>DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD TAGUASCO</b>					
<b>NORMA UNITARIA DE GASTO (3%)</b>					
<b>UM: MCUP</b>					
<b>SECCIÓN</b>	<b>DIVISIÓN</b>	<b>CLASE</b>	<b>PARTIDAS DE GASTO</b>	<b>PLAN 2010</b>	<b>PLAN 2011</b>
Salud			<b>Total de Gasto</b>	<b>10,589,6</b>	<b>10,875,6</b>
11	(01-09)		Materias primas y materiales	1,339,7	1,381,1
30	(01-05)		Combustibles y lubricantes	57,9	56,2
40	(01)		Energía	78,6	76,3
50	(01-03)		Gastos de personal	8,544,9	8,809,2
70	(01)		Depreciación y amortización	123,6	120,0
80	(01-09)		Otros Gastos monetarios y transferencias	430,3	417,8
83	(01)		De la asistencia social	14,6	15,0

**Tabla 1: Determinación de la Norma Unitaria de Gasto para la elaboración del presupuesto 2011.**

Como se puede apreciar, el presupuesto de 2011 se elaboró sobre la base de la variación del 3% del presupuesto 2010. La determinación de las partidas de gastos correspondientes a materia primas y materiales y gastos de personal, la dirección de la UP asumió un incremento del 3% al presupuesto anterior, considerando el incremento de los recursos materiales para el insumo en la realización de las diferentes actividades y servicios que se prestan en la unidad, además del crecimiento del fondo de salario del sector y los estímulos a los internacionalistas. El resto de las partidas se valoraron sobre la base de una disminución del 3%, al presentar estas inejecuciones en el presupuesto 2010.

El presupuesto elaborado fue presentado a la Dirección Municipal de Finanzas y Precios del municipio de Taguasco, quien lo presentó a los diferentes niveles, hasta su aprobación y notificación en el mes de febrero de 2011. Durante el año el presupuesto estuvo sujeto a ajustes, en correspondencia con indicaciones del MFP.

Finalmente el presupuesto que se muestra en el anexo 3, se corresponde con el liquidado.

Los resultados del control del plan del año 2011 que evidencian el comportamiento de su ejecución se muestran en el epígrafe anterior, del presente capítulo, donde se dan a conocer las principales desviaciones presupuestarias con respecto al plan aprobado y sus causas. No obstante es preciso incorporar el análisis de determinados indicadores que complementen estos resultados desde un enfoque de la gestión del mismo que contribuya a la alta dirección tomar medidas, prevenir y adoptar las decisiones que permita alcanzar los objetivos relacionados con el presupuesto 2012.

Durante el 2011 la entidad desarrolló controles internos al proceso de ejecución de manera insuficiente, no alcanzando a identificar las causas y condiciones que estaban influyendo sobre las desviaciones presupuestarias. De los organismos rectores recibieron una auditoría de Salud Provincial, una auditoría al presupuesto del Estado de la Contraloría Provincial y una verificación del gasto público de la Dirección Municipal de Finanzas.

Como se puede observar en el anexo 4, el presupuesto se encuentra desagregado por meses y trimestre. Además se pudo comprobar su desagregación por áreas de responsabilidad y centros de costo, lo que garantiza un mayor control de su ejecución.

Al compararse los gastos ejecutados con los planificados, ya analizados en el epígrafe anterior del presente capítulo, los elementos que se sobregiran son aquellos relacionados con las partidas que fueron incrementadas en relación al año base. Se infiere que la base de cálculo empleada como norma unitaria de gasto no influyó de manera eficiente y eficaz en la proyección de los recursos financieros asignados.

Derivado de este análisis, la dirección de la UP no tuvo en cuenta para el año 2011 el incremento de las tarifas eléctrica, lo que influyó en el sobregiro presupuestario del

1.6% en la partida de energía, la cual fue proyectada en un 3% por debajo del plan 2010.

Estos resultados reflejan que la UP de Salud Taguasco generó una afectación económica ascendente a 1800 pesos por sobregiros de gastos presupuestarios (ver tabla 2), no siendo significativa, al representar aproximadamente el 2% del plan aprobado. Sin embargo, sí es significativo agregar en su análisis interno la inejecución del presupuesto de gasto en la partida de Materias Primas y Materiales, en 151400 pesos y el sobregiro de la partida Gasto de Personal ascendente a 178900 pesos.

DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD TAGUASCO							
AFECTACIÓN ECONÓMICA							
UM: MCUP							
SECCIÓN	DIVISIÓN	CLASE	PARTIDAS DE GASTO	PLAN 2011	REAL 2011	VARIACIÓN	
						VALOR	%
Salud			<b>Total de Gasto</b>	<b>10,875,6</b>	<b>10,877,4</b>	<b>1,8</b>	<b>2</b>
11	(01-09)		Materias primas y materiales	1,381,1	1,229,7	-151,4	89
30	(01-05)		Combustibles y lubricantes	56,2	52,6	-3,6	93
40	(01)		Energía	76,3	77,5	1,2	2
50	(01-03)		Gastos de personal	8,809,2	8,988,1	178,9	2
70	(01)		Depreciación y amortización	120,0	119,8	-0,2	98
80	(01-09)		Otros Gastos monetarios y transferencias	417,8	391,9	-25,9	94
83	(01)		De la asistencia social	15,0	17,8	2,8	19

**Tabla 2: Análisis de la afectación económica del presupuesto 2011.**

Estos resultados obligan a establecer una valoración relacionada con los costos y gastos devengados por la UP Salud de Taguasco, que refleje la eficiencia con que ha operado la entidad sobre la base del presupuesto ejecutado. Vale aclarar que las entidades subordinadas a Salud Pública no cuentan con un sistema de costo que refleje adecuadamente el cálculo, registro, control y análisis de los gastos por áreas de responsabilidad y actividades, lo que impide evaluar con objetividad el destino de los recursos presupuestarios devengados por la entidad.

Esta realidad se aprecia si se comparan los gastos ejecutados informados en el presupuesto de 2011 y los presentados en el Estado de Rendimiento Financiero,



obtenido de la contabilidad, (ver anexo 6). Se pudo apreciar que se devengaron 7900 pesos menos que lo real ejecutado según presupuesto, lo que evidencia una deficiente conciliación entre la administración presupuestaria y la contabilidad.

Esta variación pudo estar dada por el cambio de base de registro establecida en la Resolución 426 de 2011 del MFP, que aprueba aplicarse la base contable del devengado a partir de enero de 2012, lo que implica una violación de lo establecido para el 2011, en el cual se mantenía la base de compromiso de pago.

Con relación a los análisis efectuados a partir del comportamiento de los gastos presupuestarios ejecutados en el año 2011 y su gestión, se derivaron un conjunto de insuficiencias que afectan el grado de economía, eficiencia, eficacia y efectividad en la administración de los recursos presupuestarios asignados y ejecutados. Estas son:

- Aplicación de normas unitarias de gastos sin tener en cuenta los resultados históricos y las causas y condiciones de las variaciones representadas en el estado de ejecución presupuestaria.
- No se realizan controles sistemáticos para evaluar el cumplimiento del presupuesto y las variaciones que pueden generarse de incumplimientos del mismo, afectando la calidad de las actividades y los servicios que presta a UP, financiados por los recursos presupuestarios.
- Se generaron afectaciones económicas a las diferentes actividades y servicios que presta la UP Salud de Taguasco, por el deficiente manejo de los recursos presupuestarios, evidenciados en las inejecuciones y sobregiros en las partidas y elementos que configuran el plan anual.
- No se puede evaluar la eficiencia con que fueron utilizados los recursos presupuestarios, al no contar la entidad con un sistema de costo que exprese la relación entre los recursos ejecutados y los costos y gastos devengados por área de responsabilidad.

- No se aprecia la aplicación uniforme de la base de registro de los gastos establecida hasta el año 2011 del compromiso de pago, expresado en la contabilización de gastos en el momento que se eroga el efectivo (base caja), y en el momento del insumo (base devengado), violándose lo establecido en la Resolución 426 de 2011, del MFP.
- No existe conciliación entre la administración del presupuesto y su contabilización, mostrándose en los estados informativos gastos ejecutados y devengados con diferencias de 7900 pesos.

Estas irregularidades presentadas en el análisis y evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto en la UP Salud de Taguasco, serán tomadas en consideración por los directivos de esta entidad para proyectar mejoras que no afecten la ejecución plan 2012 y para la toma de decisiones.

## **CONCLUSIONES**

Los fundamentos teóricos sistematizados permitieron conocer las argumentaciones de diferentes autores relacionados con la gestión del presupuesto, además el resultado de estudios recientes para llevar a cabo el análisis de los factores que inciden positiva y negativamente en su elaboración y ejecución en las entidades públicas cubanas, con un enfoque de prevención que garantice un adecuado control y verificación de los ingresos y gastos; posibilitando un análisis de su comportamiento en las entidades subordinadas al Ministerio de Salud Pública.

Del análisis del comportamiento de la ejecución del presupuesto para el año 2011 en la Unidad Presupuestada Salud Pública de Taguasco emergieron un grupo de debilidades que expresaron la insuficiente administración de los recursos presupuestarios, lo que atentó contra el control del mismo, su ejecución, conciliación con las entidades sujetas a la actividad del presupuesto, y el desconocimiento de las causas del destino final de los recursos financieros asignados y ejecutados. Estos resultados determinan la necesidad de evaluar la gestión del presupuesto 2011 y contribuir a minimizar los riesgos inherentes a su ejecución y control.

La evaluación del desempeño de la gestión del presupuesto aprobado para el 2011 demostró que la Unidad Presupuestada Salud Pública de Taguasco está maniobrando de manera indebida los recursos presupuestarios asignados, lo que atenta contra el grado de economía, eficiencia, eficacia y efectividad con que deben ser administrados los mismo para alcanzar los mejores resultados en la realización de sus diversas actividades y en la prestación de los servicios de salud a la sociedad.

## **RECOMENDACIONES**

La Dirección de la Unidad Presupuestada Salud Pública de Taguasco debe valorar con la Dirección Municipal de Finanzas y Precios y con Dirección Provincial de Salud, los resultados obtenidos en esta investigación, para la elaboración de acciones que contribuyan a incrementar la calidad de la gestión del presupuesto.

Continuar profundizando en el estudio de la gestión del presupuesto que permita el perfeccionamiento de la administración de los recursos financieros asignados, con énfasis en la etapa de planeación, como una vía para lograr minimizar las desviaciones y posibilitar una toma de decisiones más acertada.

Capacitar al personal que se desempeña en la administración de los recursos presupuestarios de la Unidad Presupuestada Salud Pública de Taguasco en materia de las nuevas disposiciones que regulan los cambios que está sujeta en el presente la actividad presupuestada en Cuba.

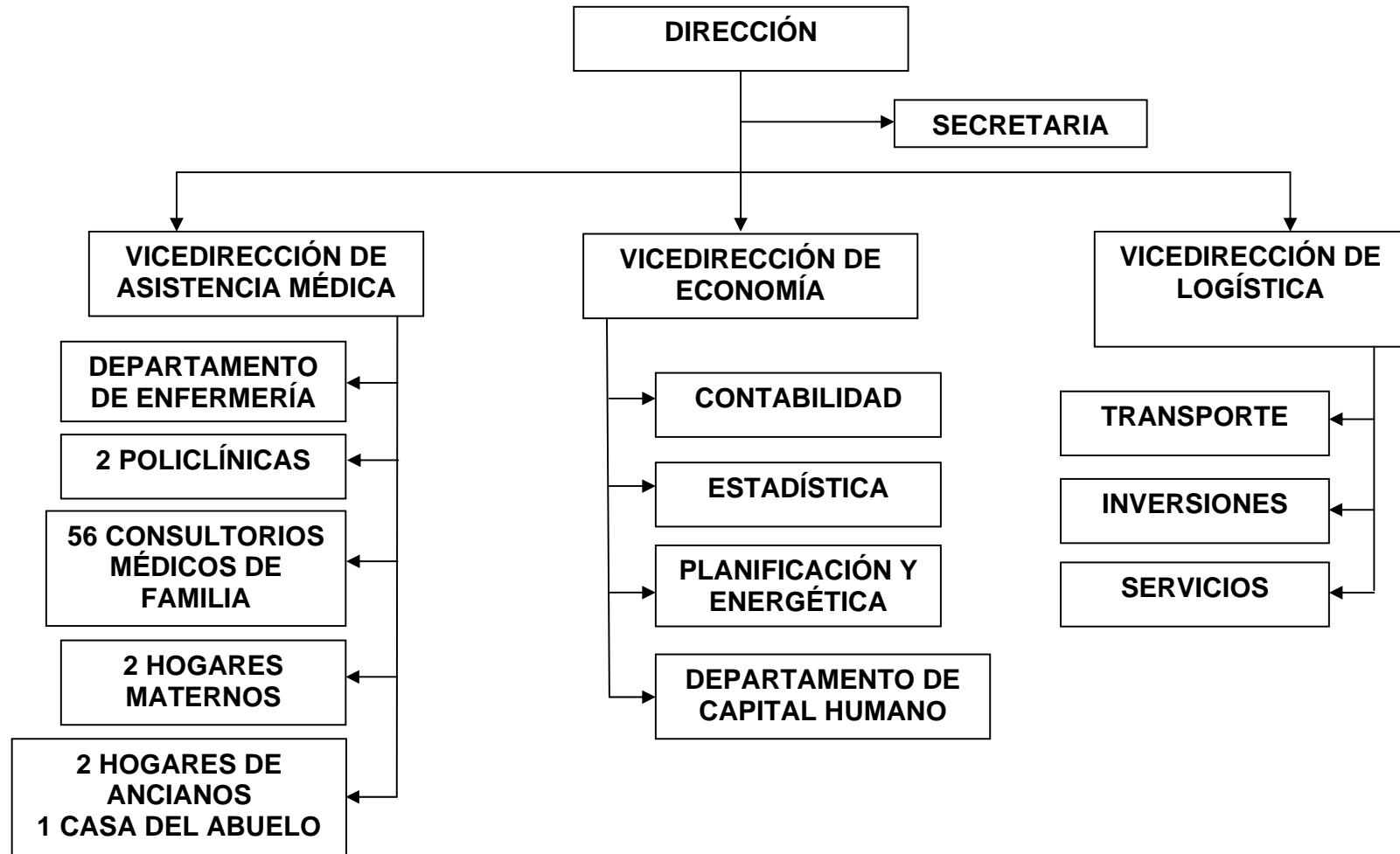
## BIBLIOGRAFÍA

1. Allen, W. y Rachlin R. (2002). *Manual de Presupuestos*. Editorial Mc Graw, 1ra Edición, DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos.
2. Ansoff, H. (1993). *Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Editora Trillas, DF. Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos.
3. Bartizal, J. (1950). *Presupuesto, Principios y Procedimientos*. La Habana, Cuba.
4. Brimson, J. (1997). *Contabilidad por actividades*. Editorial Alfaomega, Grupo Editor SA, 300p.
5. Burbano, J., y Ortiz, A. (2004). *Presupuestos*. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición, Bogotá, Colombia.
6. Colectivo de autores. *Revista de Economía y Desarrollo No.2/2003*. ANEC. Cuba.
7. Consejo de Estado. Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba, 1999.
8. Consejo de Estado. Ley 111 del Presupuesto del Estado para el año 2011. Gaceta Oficial 41. La Habana Cuba, 2010.
9. Contraloría General de la República. Resolución 60 de 2011: Normas del Sistema de Control Interno.
10. Del Toro, J., *et al.* (2003). *Administración financiera del estado cubano*. CECOFIS. La Habana, Cuba.
11. Demestre, A., *et al.* (2006). *Decisiones financieras, una necesidad empresarial*. Grupo editorial Publicentro. MITRANS. La Habana, Cuba.
12. Fernández, M., (2003). *El Gran Debate sobre la economía cubana*. Editorial Ocean Press, Sydney. 15p.
13. Fuentes, E., (2000). *Curso de Derecho Financiero Español*. Editorial Marcial Pons, Madrid Barcelona. 176p.
14. Gaceta Oficial No. 7. Acuerdo 5566. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. 2006.

15. Guevara, E., (1970). *El socialismo y el Hombre en Cuba*. Obras escogidas 1957-67. Casa de las Américas, Cuba. 372p
16. Horngren, C., (1991). *Contabilidad de Costos*. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
17. ISPJAE. Plan de la Economía 2008 del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba, 2007.
18. Jarrillo, J., (1992). *Dirección Estratégica*. Editorial Mac Graw Hill; Madrid, España.
19. Ley 29, (1980). Ley Orgánica del Sistema Presupuestario Cubano. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
20. Ley No. 107 "De la Contraloría General de la República", de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de fecha 1 de agosto de 2009.
21. Ley No. 108 Del Presupuesto del Estado para el año 2010 de la Asamblea Nacional
22. Martínez, V.; Sabadí L., (2006). *Concepción de la calidad en el pensamiento del Che*. Editorial Ciencias Sociales, Cuba. 112p.
23. MFP. Indicaciones metodológicas sobre la elaboración, ejecución y control del Plan de la Economía. (2010 y 2011).
24. MFP. Resolución 11 de 2007. Modelos de uso obligatorio para el subsistema de inventario. Cuba.
25. MFP. Resolución 169 de 2011. Norma Complementaria No. 40 del Sistema Presupuestario del Estado. Cuba.
26. MFP. Resolución 180, 2011. Metodología general para la elaboración, notificación, desagregación y programación del Presupuesto del Estado. Cuba.
27. MFP. Resolución 184, 2011. Norma Complementaria No.42, del Sistema Presupuestario. Cuba.
28. MFP. Resolución 303 de 2011. Organización Contabilidad Gubernamental. Cuba.
29. MFP. Resolución 314 de 2010. Normas de Presentación de Estados Financieros para las Unidades Presupuestadas. Cuba.

- 30.MFP. Resolución 351 de 2006. Cuba.
- 31.MFP. Resolución 401 de 2011. Clasificador por Objetos de Gastos. Cuba.
- 32.MFP. Resolución 402 de 2011. Nomenclador de Cuentas Contabilidad Gubernamental. Cuba.
- 33.MFP. Resolución 426 de 2011. Bases de registro de los sistemas de la Administración Financiera del Estado. Gaceta Oficial 48, extraordinaria. Cuba.
- 34.MFP. Resolución 434 de 2011. Proforma de Estados Financieros de Unidades Presupuestadas. Cuba.
- 35.MFP. Resolución No. 140 del 2004, de fecha 20 de mayo de 2004. Norma Complementaria No. 18, del Sistema Presupuestario del Decreto-Ley No. 192 de la Administración Financiera del Estado, que pone en vigor la Metodología para la verificación Presupuestaria.
- 36.MFP. Resolución No. 188 del 2007, de fecha 3 de agosto de 2007. Norma Complementaria No. 32 del Sistema Presupuestario del Estado, que pone en vigor la Metodología General para la Elaboración, Notificación y Desagregación del Presupuesto del Estado.
- 37.MFP. Resolución No. 4 del 2007, Norma Complementaria No. 30 del Sistema Presupuestario del Estado, que establece la metodología general para la Evaluación de la Ejecución del Presupuesto del Estado.
- 38.Moret H., Oscar L., y col., (2005). *Apuntes de Derecho Financiero Cubano*. Editorial Félix Varela, Cuba. 519p.
- 39.Muñoz, R. (1998). *Apuntes para una historia de la contabilidad*. Santa Clara, UCLV, Facultad de Economía. (Material bibliográfico).
- 40.PCC. Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución. Aprobado en el VI Congreso, 2011.
- 41.Santos, C., et al (2003). *Sistema presupuestario cubano*. CECOFIS, La Habana, Cuba.

**ANEXO 1.  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD.**





## **ANEXO 2. GUÍA PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO EJECUTADO PARA EL AÑO 2011 POR LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD DE TAGUASCO.**

Objetivo: comprobar la efectividad del presupuesto aprobado para el año 2011 a la Dirección Municipal de Salud de Taguasco y su impacto en la ejecución de los recursos financieros asignados.

### **PROCEDIMIENTOS A SEGUIR:**

#### **1. Del sistema de Control interno:**

- Análisis de la estructura del Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención.

#### **2. Fase de elaboración**

- Comprobar que la entidad conozca y haya utilizado la base normativa establecida para el proceso de elaboración del Presupuesto (Metodología para la Elaboración, notificación y desagregación del Presupuesto del Estado y/o indicaciones específicas emitidas por los órganos rectores).
- Forma de clasificación de los gastos (NAE), (gastos corrientes y gastos de capital).
- Base de registro del devengo, momento del mismo para los gastos (insumo) y los recursos financieros (derecho a percibir).
- Comportamiento histórico de las Normas unitarias de gastos y las variaciones de precios de productos y servicios.
- Documentos que evidencien se haya discutido el anteproyecto de presupuesto con los distintos entes vinculantes.

#### **3. Fase de ejecución del presupuesto**

- Objeto social aprobado.
- Estructura y su forma de funcionamiento financiero (puras, que financian gastos con ingresos, tratamiento diferenciado).

- Conocer el contenido del Presupuesto, modificaciones presupuestarias aprobadas y distribución trimestral del gasto.
- Resultado de la última verificación efectuada, plan de medidas y su cumplimiento.
- Informes de liquidación del presupuesto.
- Resumen de la clasificación del gasto según el Clasificador por Objeto de gasto y por el clasificador de gastos corrientes.
- Todos los modelos establecidos en las metodologías e indicaciones sobre el tema.
- El presupuesto de ingreso y gastos en divisa aprobado y los informes de ejecución emitidos cada mes.
- Estados Financieros mensuales.
- Actas de análisis de la ejecución del presupuesto.
- La programación mensual de gastos y los informes de ejecución.
- La programación de acciones de control a las dependencias, en el ejercicio fiscal en curso, resultados de verificaciones y medidas adoptadas, chequeo de su cumplimiento.
- Cobros automáticos, instrumentos de pago emitidos, importes por subsidios y otras asignaciones del presupuesto que se realizan mediante tesorería.
- Los contratos económicos que amparan la compra de mercancías y el pago de servicios.
- La plantilla aprobada a la entidad y la plantilla cubierta con los salarios aprobados para cada una de las plazas.
- Normas presupuestarias vigentes para la notificación, desagregación, distribución trimestral, modificación y evaluación de la ejecución presupuestaria.
- Utiliza la aplicación informática diseñada por el MFP para los diferentes procesos presupuestarios.
- Conocer los diferentes conceptos de los gastos devengados en el periodo, sus montos y su respaldo documental.

### ANEXO 3. ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DEL PRESUPUESTO 2011.

U/P SALUD TAGUASCO

ANALISIS DEL PRESUPUESTO

NAE			TOTAL GRAL MES DICIEMBRE			
SECCION	DIVISION	CLASE	Descripción	PLAN	REAL	%
Salud			Total de Gastos	<b>10875600</b>	<b>10877378</b>	<b>100.01635</b>
11			Materias Primas y Materiales	<b>1381100</b>	<b>1229738</b>	89.040477
	1101		Alimento	<b>546200</b>	<b>514308</b>	94.161088
		11	Alimento de Consumo Humano	546200	514308	94.161088
	1102		Materiales para la construcción	<b>160000</b>	<b>22212</b>	13.882388
	1103		Vestuario y lencería	<b>39000</b>	<b>29279</b>	75.074026
		11	Vestuario	<b>36200</b>	<b>29279</b>	80.880856
		21	lencería	<b>2800</b>		
	1105		Medicamentos y materiales afines	<b>503400</b>	<b>525961</b>	104.48175
	1106		Materiales y artículos de consumo	<b>126200</b>	<b>102476</b>	81.201252
		11	Aseo y limpieza	<b>37300</b>	<b>28406</b>	76.154853
		21	De oficina	<b>21600</b>	<b>17081</b>	79.079352
		31	Cocina comedor	<b>2200</b>	<b>735</b>	33.428636
		61	Otros	<b>65100</b>	<b>56254</b>	86.411137
	1107		Libros y revistas	<b>1100</b>	<b>869</b>	79.010909
	1108		Útiles y herramientas	<b>400</b>	<b>33084</b>	8270.9875
	1109		Partes y Piezas de Repuesto	<b>4800</b>	<b>1549</b>	32.276667
		21	Otros equipos	<b>4600</b>	<b>1549</b>	33.68
		31	Equipos médicos	<b>200</b>		
30			Combustibles y Lubricantes	<b>56200</b>	<b>52598</b>	93.590569
	3001		Gas	<b>13100</b>	<b>11900</b>	90.840229
		11	Gas Licuado	<b>13100</b>	<b>11900</b>	90.840229
	3002		Combustibles	<b>41400</b>	<b>39810</b>	96.16
		11	Gasolina regular	<b>35550</b>	<b>32312</b>	90.892264
		21	Gasolina especial		<b>1126</b>	
		41	Diesel	<b>5850</b>	<b>6372</b>	108.92239
	3003		Lubricantes y aceites	<b>500</b>	<b>328</b>	65.518
		11	Lubricantes	<b>500</b>	<b>153</b>	30.632
		21	Aceites		<b>174</b>	
	3005		Carbón	<b>1200</b>	<b>560</b>	46.666667
40			Energía	<b>76300</b>	<b>77523</b>	101.60333
	4001		Energía eléctrica	<b>76300</b>	<b>77523</b>	101.60333
50			Gastos de personal	<b>7921054</b>	<b>8090563</b>	102.13998
	5001		Salario	<b>5808800</b>	<b>5991356</b>	103.14274
		11	Salario	<b>5808800</b>	<b>5991356</b>	103.14274

	5002		Acumulación de Vacaciones	<b>528063</b>	<b>529330</b>	100.23988
	5003		Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo	<b>1584191</b>	<b>1569877</b>	99.096477
60			Otros Gastos de Fuerza de Trabajo	<b>887146</b>	<b>897554</b>	101.17322
	6001		Contribución Seguridad Social a Largo Plazo	<b>792145</b>	<b>785074</b>	99.107355
	6002		Prestación a la Seguridad social Corto Plazo	<b>95001</b>	<b>112480</b>	118.39895
70			Depreciación y Amortización	<b>120000</b>	<b>119755</b>	99.795475
	7001		Depreciación Activos Fijos Tangibles	<b>120000</b>	<b>119755</b>	99.795475
80			Otros Gastos monetarios y transferencias	<b>417800</b>	<b>391941</b>	93.810677
	8001		Viáticos	<b>39100</b>	<b>35815</b>	91.597596
		11	Alimentación	<b>23900</b>	<b>26044</b>	108.9718
		21	Alojamiento	<b>2500</b>	<b>280</b>	11.2
		31	Transportación	<b>12700</b>	<b>9490</b>	74.727559
	8002		Prestación a trabajadores	<b>200</b>	<b>814</b>	407.1
	8004		Servicios de Mto y Repar. Corrientes	<b>22700</b>	<b>20122</b>	88.64326
		11	De edificios y locales		<b>7294</b>	
		21	De vehículos	<b>1600</b>	<b>673</b>	42.060625
		31	De maquinarias y equipos	<b>2600</b>	<b>142</b>	5.4753846
		41	De equipos de computación	<b>18500</b>	<b>12013</b>	64.932595
	8005		Servicios recibidos de personas naturales	<b>22500</b>	<b>19370</b>	86.0888
	8006		Otros servicios contratados	<b>275200</b>	<b>279896</b>	101.70653
		11	Agua	<b>20500</b>	<b>6206</b>	30.27361
		21	Telefonía	<b>41000</b>	<b>73712</b>	179.78595
		41	Transporte contratado	<b>153900</b>	<b>116101</b>	75.43948
		91	Otros	<b>31300</b>	<b>83877</b>	267.97658
	8007		Servicios profesionales	<b>24600</b>	<b>17531</b>	71.263415
		21	Transportación	<b>800</b>	<b>924</b>	115.55875
		41	Servicios Jurídicos	<b>12000</b>	<b>11000</b>	91.666667
		81	Servicios de Capacitación	<b>6000</b>		
		93	Servicios de Seguridad y Protección	<b>5800</b>	<b>5606</b>	96.660862
	8008		Otros gastos	<b>32900</b>	<b>17813</b>	54.142827
		11	Otros gastos no productivos	<b>24500</b>	<b>17233</b>	70.338735
		91	Gastos varios	<b>8400</b>		
	8009		Otros impuestos y tasas	<b>600</b>	<b>580</b>	96.666667
81			Gastos Financieros		<b>10</b>	
	8101		Gastos por comisiones bancarias		<b>10</b>	
83			De la Asistencia Social	<b>15000</b>	<b>17697</b>	117.97767
	8301		Prestaciones en especie	<b>15000</b>	<b>17697</b>	117.97767

## ANEXO 4. PROGRAMACIÓN MENSUAL DE LOS GASTOS DEL PRESUPUESTO 2011.

UNIDAD PRESUPUESTADA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD TAGUASCO

NAE

AÑO 2011

PARTI.	ELEM	SUBELEM.	DESCRIPCIÓN	TOTAL	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Salud</b>			<b>Total de Gastos</b>	<b>10815.6</b>	<b>892.4</b>	<b>882.8</b>	<b>1000.5</b>	<b>921.0</b>	<b>931.4</b>	<b>925.6</b>	<b>1024.1</b>	<b>847.8</b>	<b>853.8</b>	<b>860.4</b>	<b>852.1</b>	<b>823.7</b>
11			<b>Materias Primas y Materiales</b>	<b>1321.6</b>	<b>117.8</b>	<b>110.1</b>	<b>109.0</b>	<b>100.7</b>	<b>112.3</b>	<b>96.9</b>	<b>235.4</b>	<b>80.0</b>	<b>91.3</b>	<b>87.2</b>	<b>88.0</b>	<b>92.9</b>
	<b>1101</b>		<b>Alimento</b>	516.2	56.0	52.5	59.7	40.4	41.8	42.7	43.0	32.0	38.9	38.9	36.1	34.2
		11	Alimento de Consumo Humano	516.2	56.0	52.5	59.7	40.4	41.8	42.7	43.0	32.0	38.9	38.9	36.1	34.2
		21	Alimento de Consumo Animal	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		31	Servicios Gastronómicos contratados	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		41	Producciones propias consumidas	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<b>1102</b>		<b>Materiales para la construcción</b>	160.0	2.0	1.8	2.0	2.1	1.9	2.3	137.1	2.0	2.3	2.1	2.1	2.3
	<b>1103</b>		<b>Vestuario y lencería</b>	39.0	2.2	2.2	2.2	5.6	4.4	3.3	3.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.6
		11	Vestuario	36.2	1.9	1.9	1.9	5.2	4.0	3.1	3.4	2.9	2.8	2.8	2.8	3.5
		21	lencería	2.8	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1
	<b>1104</b>		<b>Materiales para la enseñanza</b>	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<b>1105</b>		<b>Medicamentos y materiales afines</b>	473.4	50.3	46.7	38.5	42.9	54.4	37.7	39.0	28.3	33.4	29.3	33.6	39.3
	<b>1106</b>		<b>Materiales y artículos de consumo</b>	126.7	6.4	5.8	5.9	8.4	9.2	10.3	12.6	14.5	13.6	13.7	13.0	13.3
		11	Aseo y limpieza	30.7	2.0	1.8	1.9	2.8	3.1	2.7	3.3	2.5	2.5	2.6	2.7	2.8

		21	De oficina	21.2	1.5	1.3	1.4	1.4	2.3	2.3	2.4	2.1	1.3	2.4	1.4	1.4
		31	Cocina comedor	1.6	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.3
		41	Materias Primas y materiales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		51	Materiales y utensilios deportivos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		61	Otros	73.2	2.7	2.6	2.4	4.0	3.6	5.2	6.8	9.8	9.8	8.7	8.8	8.8
	1107		Libros y revistas	1.1	0.1	0.3	0.0	0.6	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1108		Útiles y herramientas	0.4	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0
	1109		Partes y Piezas de Repuesto	4.8	0.7	0.8	0.6	0.7	0.6	0.4	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
		11	Transporte automotor	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		21	Otros equipos	4.4	0.7	0.6	0.4	0.7	0.6	0.4	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
		31	Equipos médicos	0.4	0.0	0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
20			Servicios no mercantiles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2001		Servicios no mercantiles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
30			Combustibles y Lubricantes	56.0	4.4	4.1	4.2	6.0	5.7	5.3	4.3	4.3	5.4	4.3	3.9	4.1
	3001		Gas	13.1	0.9	0.9	0.9	1.6	1.2	1.0	1.0	1.1	1.3	1.2	1.0	1.0
		11	Gas Licuado	13.1	0.9	0.9	0.9	1.6	1.2	1.0	1.0	1.1	1.3	1.2	1.0	1.0
	3002		Combustibles	41.4	3.5	3.1	3.1	4.2	4.3	4.2	3.1	3.2	3.9	3.0	2.9	2.9
		11	Gasolina regular	36.2	2.7	2.7	2.7	3.7	3.7	3.7	2.8	2.8	3.6	2.6	2.6	2.6
		21	Gasolina especial	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		41	Diesel	5.2	0.8	0.4	0.4	0.5	0.6	0.5	0.3	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3
	3003		Lubricantes y aceites	0.5	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1
		11	Lubricantes	0.5	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1
		21	Aceites	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3004		Leña	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3005		Carbón	1.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1

	<b>3099</b>		<b>Otros</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>40</b>			<b>Energía</b>	<b>75.8</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>4.6</b>	<b>5.6</b>	<b>6.8</b>	<b>9.0</b>	<b>6.6</b>	<b>6.4</b>	<b>7.2</b>	<b>6.9</b>	<b>6.8</b>	<b>6.5</b>
	<b>4001</b>		<b>Energía eléctrica</b>	75.8	4.7	4.7	4.6	5.6	6.8	9.0	6.6	6.4	7.2	6.9	6.8	6.5
	<b>4002</b>		<b>Otras formas de energía</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>50</b>			<b>Gastos de personal</b>	<b>7921.0</b>	<b>645.0</b>	<b>643.9</b>	<b>749.0</b>	<b>680.4</b>	<b>679.1</b>	<b>688.9</b>	<b>656.4</b>	<b>642.7</b>	<b>637.5</b>	<b>648.1</b>	<b>640.2</b>	<b>609.7</b>
	<b>5001</b>		<b>Salario</b>	5808.8	473.0	472.2	549.3	499.0	498.0	505.2	481.4	471.3	467.5	475.3	469.5	447.1
		<b>11</b>	Salario	5808.8	473.0	472.2	549.3	499.0	498.0	505.2	481.4	471.3	467.5	475.3	469.5	447.1
		<b>21</b>	Estimulación al personal	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		<b>21</b>	Estimulación al 20%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	<b>5002</b>		<b>Acumulación de Vacaciones</b>	528.0	43.0	42.9	49.9	45.4	45.3	45.9	43.8	42.8	42.5	43.2	42.7	40.6
	<b>5003</b>		<b>Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo</b>	1584.2	129.0	128.8	149.8	136.1	135.8	137.8	131.3	128.5	127.5	129.6	128.0	121.9
<b>60</b>			<b>Otros Gastos de Fuerza de Trabajo</b>	<b>887.2</b>	<b>72.2</b>	<b>72.1</b>	<b>83.9</b>	<b>76.2</b>	<b>76.1</b>	<b>77.2</b>	<b>73.5</b>	<b>72.0</b>	<b>71.4</b>	<b>72.6</b>	<b>71.7</b>	<b>68.3</b>
	<b>6001</b>		<b>Contribución Seguridad Social a Largo Plazo</b>	792.1	64.5	64.4	74.9	68.0	67.9	68.9	65.6	64.3	63.7	64.8	64.0	61.0
	<b>6002</b>		<b>Prestación a la Seguridad social Corto Plazo</b>	95.1	7.7	7.7	9.0	8.2	8.1	8.3	7.9	7.7	7.6	7.8	7.7	7.3
<b>70</b>			<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>120.0</b>	<b>10.1</b>	<b>10.0</b>	<b>10.2</b>	<b>9.2</b>	<b>9.1</b>	<b>10.1</b>	<b>10.2</b>	<b>10.1</b>	<b>10.5</b>	<b>10.1</b>	<b>10.1</b>	<b>10.3</b>
	<b>7001</b>		<b>Depreciación Activos Fijos Tangibles</b>	120.0	10.1	10.0	10.2	9.2	9.1	10.1	10.2	10.1	10.5	10.1	10.1	10.3
	<b>7002</b>		<b>Amortización Activos Fijos Intangibles</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>80</b>			<b>Otros Gastos monetarios y transferencias</b>	<b>419.0</b>	<b>36.1</b>	<b>35.8</b>	<b>37.5</b>	<b>40.7</b>	<b>41.2</b>	<b>37.0</b>	<b>36.9</b>	<b>31.6</b>	<b>29.8</b>	<b>30.5</b>	<b>30.7</b>	<b>31.2</b>
	<b>8001</b>		<b>Viáticos</b>	39.1	2.8	3.1	2.6	5.1	4.7	5.0	3.3	2.9	2.9	2.4	2.0	2.3
		<b>11</b>	Alimentación	23.9	1.5	1.6	1.5	2.5	2.6	2.5	2.5	2.3	2.3	1.6	1.4	1.6
		<b>21</b>	Alojamiento	1.3	0.1	0.3	0.0	0.4	0.0	0.3	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0
		<b>31</b>	Transportación	13.9	1.2	1.2	1.1	2.2	2.1	2.2	0.8	0.5	0.6	0.7	0.6	0.7





		71	Servicios de Ingeniería y Arquitectónicos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		81	Servicios de Capacitación	6.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	1.0	0.0
		91	Servicios de Lavandería y Tintorería	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		93	Servicios de Seguridad y Protección	5.8	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.2	0.9	1.0	0.3	0.3	1.0
		99	Otros No Especificados Previamente	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8008		<b>Otros gastos</b>	32.9	2.4	1.7	1.9	3.6	3.9	3.7	2.7	2.5	2.2	2.3	2.9
		11	Otros gastos no productivos	25.7	1.3	0.8	0.8	2.7	3.0	2.9	2.4	2.3	1.9	2.1	2.7
		21	Compensación vehículos privados	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		31	Gastos de almacenaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		91	Gastos varios	7.2	1.1	0.9	1.1	0.9	0.9	0.8	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2
	8009		<b>Otros impuestos y tasas</b>	0.6	0.0	0.0	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
81			<b>Gastos Financieros</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8101		<b>Gastos por comisiones bancarias</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8102		<b>Intereses</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8103		<b>Fluctuación de tasa de cambio</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8104		<b>Multas</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8105		<b>Sanciones</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8106		<b>Indemnizaciones</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8107		<b>Cambio de moneda en deudas</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8108		<b>Otros</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
83			<b>De la Asistencia Social</b>	15.0	2.1	2.1	2.1	2.1	1.2	1.2	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
	8301		<b>Prestaciones en especie</b>	15.0	2.1	2.1	2.1	2.1	1.2	1.2	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7

				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Salud			<b>Total de Gastos</b>	<b>10815.6</b>	<b>892.4</b>	<b>882.8</b>	<b>1000.5</b>	<b>921.0</b>	<b>931.4</b>	<b>925.6</b>	<b>1024.1</b>	<b>847.8</b>	<b>853.8</b>	<b>860.4</b>	<b>852.1</b>	<b>823.7</b>

## **ANEXO 5. GUÍA DE VERIFICACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO 2011.**

Objetivo. Verificar la efectividad de la gestión del presupuesto 2011 en la Dirección Municipal de Salud de Taguasco.

### **PROCEDIMIENTOS A SEGUIR:**

**Acciones de comprobación** a realizar en cada entidad, según corresponda, a las siguientes:

1. Si los gastos del ejercicio presupuestario se planifican por el devengado y los recursos financieros por el percibido, por las "Normas Unitarias de Gastos", o por el "Nivel de Actividad", según corresponda.
2. Que los gastos se clasifican en correspondencia con el Clasificador por Objeto de Gasto, desglosado en incisos, epígrafes y partidas. Así mismo se tenga en cuenta la aplicación del Clasificador de Grupos, que detalla el destino por sectores, ramas y grupos presupuestarios.
3. Si en el presupuesto se planifican la totalidad de los recursos financieros a percibir en el período y la totalidad de los gastos necesarios para el funcionamiento de las actividades presupuestadas, independientemente de si los ingresos se perciben o los gastos se incurren en moneda nacional, en moneda libremente convertible o por el cobro de las tarifas de los servicios socioculturales no mercantiles. Y que no se admite compensación entre ingresos y gastos.
4. Que el canje de moneda para la compra de moneda libremente convertible asignada a las actividades presupuestadas a través de la Cuenta Única de Ingresos en Divisas del Estado o cualquier otro mecanismo vigente en el país para acceder a este tipo de moneda, no constituya un gasto devengado a planificar. (Lo que se presupuesta es el gasto que por los diferentes conceptos - materias primas, materiales, alimentos, combustibles, inversiones u otros - se va a incurrir en moneda libremente convertible; a efectos de que el presupuesto disponga de la moneda nacional necesaria para comprar la divisa en el momento en que ésta sea asignada).

5. Que en el caso del presupuesto de gastos correspondiente al Plan Turquino, se presente como un desglose del total de gastos que se presupuesta para cada actividad de los indicadores que conforman la referida metodología. Todos los órganos de la Administración del Estado quedan obligados a presentar sus gastos con este importante programa, siempre que tengan enclavadas cualquier entidad económica en esas zonas.
6. Que el anteproyecto de Presupuesto para cada año incluye tanto los gastos corrientes como los gastos de capital que se prevén para el ejercicio que se planifica.
7. Con el Expediente Único, que los resultados de las verificaciones presupuestarias, auditorías y fiscalizaciones en el ejercicio previo al que se planifica, se materializan en las propuestas de reducciones que se deriven de recursos mal empleados en el devengado del año anterior.
8. Si se tuvo en cuenta el comportamiento histórico de las Normas unitarias de gastos y las variaciones de precios de productos y servicios.
9. Si están adecuadamente establecidos los niveles de actividad de acuerdo con las posibilidades reales y recursos.
10. Precise si se tuvo en cuenta una proyección fundamentada para elaborar el Potencial de Ingresos para cada presupuesto, Central, Provincial y Municipal.
11. Si por la Dirección Provincial de Finanzas, fue discutido el anteproyecto de presupuesto con los distintos entes vinculantes (empresas y unidades presupuestadas) para su definición y acuerdo de los ingresos al Presupuesto que están obligadas a aportar legalmente. Verificar que los ingresos tributarios, estén basados en los planes económicos de la entidad.

**Acciones de verificación** a realizar en cada entidad, según corresponda, a las siguientes:

1. Las indicaciones específicas para la elaboración del Plan Económico-Social y el Presupuesto del Estado, que anualmente se emiten por los ministerios de Economía y Planificación y de Finanzas y Precios, respectivamente.

2. Las indicaciones específicas que emiten los órganos de la Administración del Estado para sus unidades presupuestadas y empresas subordinadas.
3. Cuando por determinadas causas no resulte posible cumplir en el anteproyecto con alguna de las indicaciones emitidas por los niveles superiores de dirección, el informe valorativo del nivel presupuestario correspondiente que acompaña y fundamenta la presentación del anteproyecto, tiene que contener una explicación detallada que fundamente la necesidad de no ajustarse a los lineamientos directivos.
4. Si por la Dirección Provincial de Finanzas, fue discutido el anteproyecto de presupuesto con los distintos entes vinculantes (empresas y unidades presupuestadas) para su definición y acuerdo de los ingresos al Presupuesto que están obligadas a aportar legalmente. Verificar que los ingresos tributarios, estén basados en los planes económicos de la entidad.

La documentación básica a solicitar en la entidad evaluada (incluye la evidencia documental de la base de cálculo de cada uno de los modelos solicitados por el Ministerio de Finanzas y Precios), se refiere a:

#### ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD PRESUPUESTADA:

- PAPNU Cálculo de las Normas Unitarias de Gastos.
- PAP-1 Cálculo del Anteproyecto de Presupuesto de las Unidades Presupuestadas.

MODELO ESPECIAL PITS INGRESOS PLANIFICADOS POR EL COBRO DE TARIFAS SOCIOCULTURALES.

ANEXO 6

**DIRECCIÓN MUNICIPAL DE SALUD TAGUASCO**  
**ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO**  
**31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**UM: MCUP**

<b>CUENTA</b>	<b>ACT. ECON.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>950</b>		<b>Ingresos de Actividad Autofinanciada</b>		<b>62.9</b>
	0010	Comedores y Cafetería	<u>62.9</u>	
<b>951</b>		<b>Otros Ingresos</b>		<b>21.8</b>
	0090	Dirección	<u>21.8</u>	
<b>955</b>		<b>Ingresos Devengados</b>		<b>7.2</b>
	0010	Actividad Presupuestada	<u>7.2</u>	
		<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b><u>91.9</u></b>
<b>875</b>		<b>Gastos Corrientes de la Entidad- Actividad Presupuestada</b>		<b>10,869,5</b>
	9011	Actividades de Hospitales	267,6	
	9012	Servicios de Atención Primaria	7,144,7	
	9019	Otras actividades relacionadas con la Salud	2,788,3	
	9031	Asistencia Social con alojamiento	535,4	
	9032	Asistencia Social sin alojamiento	<u>133.5</u>	
		<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>		<b><u>-10,777,6</u></b>