



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: Valoración de la Gestión de la Planificación del Presupuesto en el Hospital General Provincial Universitario “Camilo Cienfuegos Goriaran”.

AUTOR: Mario Rodríguez Bernal

TUTOR: Lic. Homero Del Sol Rivero

Junio 2011

Pensamiento



“Los presupuestos son la vida de los pueblos, el eje a cuyo rededor todos los demás actos del país se mueven y sujetan. Las irregularidades de los presupuestos son los disturbios de la Hacienda, y las dificultades prácticas producen el malestar y el descontento de la nación.”

José Martí

Dedicatoria

*A mi familia por el amor y la comprensión que me han
brindado siempre.*

*A todos mis compañeros y amigos de aula por apoyarme siempre
durante estos 6 años de carrera.*

*A los profesores de la Universidad de Sancti Spiritus que con
amor y verdadera maestría pedagógica supieron guiarnos por la
senda del saber humano y prepararnos para la vida profesional.*

Agradecimiento

Con este trabajo llegamos al final del más largo de los caminos y los que me han ayudado están de manera imborrable en mi corazón, quisiéramos dejar constancia escrita como justo reconocimiento.

A la que me engendró la fuerza, la sonrisa y la gloria de quererlos siempre:

Mi Familia

A los ángeles que nos levantan sobre nuestros pies cuando nuestras alas tienen problemas para volar:

Mis Amigos

*A la que me ha permitido formarme en uno de sus más prestigiosas
Universidades:*

La Revolución

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
Desarrollo	
CAPITULO I La Gestión de Planeación, Utilización de Indicadores para su Evaluación.	
I.1 La planificación y la presupuestación.	8
I.2 El Presupuesto del Estado	18
I.3 Fases del Presupuesto del Estado	21
I.4 Entidades vinculadas al presupuesto del Estado	25
I.5 Sistema de Salud en Cuba	27
I.6 Gestión de la Planificación del Presupuesto	28
CAPITULO II Caracterización de la Entidad	
II.1 Historia y Surgimiento de la entidad	31
II.2 Caracterización general de la entidad.	31
II.3 Elaboración del Presupuesto	42
II.4 Sobre la ejecución del Plan y Presupuesto.	48
II.5 Liquidación del Presupuesto	54
CAPITULO III. Gestión de Planeación del Presupuesto en el Año.	
III.1 Proyección del presupuesto para el año 2010.	58
III.2 Evaluación de la ejecución del presupuesto	61
III.3 Evaluación del cumplimiento de las normas unitarias de gastos	64
III.4 Valoración de los Costos y Gastos en el 2010	65
Conclusiones de la Investigación	72
Recomendaciones	73
Bibliografía	74
Anexos	78

Resumen

La Presente investigación tiene como objetivo principal valorar la gestión de la planificación del presupuesto en el Hospital Clínico Quirúrgico de Sancti Spíritus. En el marco conceptual del presente trabajo se profundiza en la importancia de los presupuestos como herramientas para ejercer el control eficiente de los recursos, así mismo se estudia las características y técnicas presupuestarias profundizándose en las normas unitarias de gastos con vista a lograr el uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos, además, se profundiza en los principios fundamentales en que está basado el Presupuesto en Cuba, así como en el Presupuesto del Estado como instrumento jurídico y político que es elaborado y aprobado anualmente, en el que se plasman los niveles máximos de gastos a ejecutar para el desarrollo de las actividades económicas, el diagnostico arroja las limitaciones que presentan las técnicas empleadas en la elaboración del Presupuesto 2010. El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permitió evaluar la gestión de planeación y ejecución del presupuesto, mediante la determinación y comparación de indicadores y normas unitarias de gastos, analizando las causas de las desviaciones., valorándose la gestión de planeación de ineficiente e ineficaz.



INTRODUCCIÓN

La economía cubana esta inmersa en importantes transformaciones, cambian las técnicas de registro y control, surge nuevos mecanismo financieros, nuevos métodos de planeación y dirección que conllevan a un nuevo modelo económico para las empresas y unidades presupuestadas. El Ministerio de Salud Publica no ésta exenta de tales cambios, y se inserta en el modelo de Gestión Económica-Financiera.

El objetivo central de la planificación económica en dicho Ministerio es el de balancear las demandas y requerimientos de salud con los recursos materiales y financieros necesarios, disminuyendo los costos y gastos y de esta forma contribuir al incremento de la eficiencia.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituye la piedra angular de la política económica del Partido Comunista, en tal sentido toma vigencia lo expresado por el Comandante Fidel Castro Ruz en el informe del III Congreso del PCC efectuado en el año 1986. * Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia

Los procedimientos vigentes del Sistema Presupuestario del Estado, puestos en vigor por la Ley No. 29 de fecha 3 de julio de 1980, Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado, no se ajustan a las transformaciones que en el orden económico y financiero imperan en el país, lo que hace necesario la aprobación de mecanismos más idóneos que den respuesta a las condiciones actuales.

EL Consejo de Estado en el Decreto Ley No 192 establece el Sistema de la Administración Financiera del Estado, se define como el conjunto de principios, normas, sistemas, instituciones y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos financieros públicos y su aplicación a la consecución de los objetivos del Estado, procurando la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad.



Objetivos a lograr con este Decreto-Ley:

- Establecer los principios para planificar, organizar, administrar, ejecutar y controlar la obtención y el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros públicos para el cumplimiento de las políticas, los programas y la prestación de los servicios del Estado, es decir de las entidades del sector público.
- Desarrollar los sistemas que permitan disponer de la información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público, que posibilite la dirección, evaluación y control de la gestión de los órganos, organismos, direcciones administrativas, empresas públicas, unidades presupuestadas, uniones y demás entidades donde tenga intereses el Estado

La Planificación es sumamente importante, por ser un instrumento de dirección básico, que coordina e integra 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 el Presupuesto planificado 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 resultado 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 normativas 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.

Los Presupuestos aprobados constituyen marcos financieros para algunas entidades, dado a ineficiencias administrativas al no planear integral y sistemáticamente todas las actividades que deben desarrollarse en un período determinado, para 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 entidad, tanto en el aspecto económico operativo como el financiamiento, esto ha motivado la necesidad de medir, evaluar y comparar la eficiencia alcanzada, así como los resultado favorable y de favorable alcanzado en el diseño, ejecución y control de las diferentes secciones del presupuesto.

Además comprobar que los sistemas de información establecidos en la organización faciliten la medición y evaluación de su comportamiento en la entidad, cuando alguna de estas cualidades no se cumplen se afectan los resultados finales de la actividad.

Se aplican en este trabajo técnicas basadas en las normas de gastos para evaluar la ejecución y la proyección eficiente del presupuesto en el Hospital General Provincial Universitario "Camilo Cienfuegos Goriaran, en lo adelante Hospital Clínico Quirúrgico, así como se valorara el comportamiento del costo hospitalario.

El Hospital Clínico Quirúrgico es una instalación subordinada al Consejo de la Administración Provincial, su objeto social es brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades que caracterizan la entidad; efectuar el control higiénico epidemiológico del medio intrahospitalario, realiza actividades de investigación y desarrollo que le son afines y tareas de educación para la salud a la población, brinda atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud en la población y realiza actividades docentes pre y pos grado, fundamentalmente de perfeccionamiento.

Para el cumplimiento de la misión asignada la Entidad cuenta con 3292 trabajadores ubicados en las diferentes direcciones.



Situación Problemática.

La entidad ha presentado 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.

Para la entidad sería de mucha utilidad conocer la valoración de 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 necesario el análisis de su origen, que permita definir estas deficiencias para su erradicación.

Problema científico

La no evaluación de la gestión de planificación del presupuesto influye negativamente en el uso eficaz y eficiente de los recursos, así como la toma de decisiones acertada.

Objetivos de la investigación

Objetivos Generales:

Valorar la Gestión de la planificación del presupuesto en el Hospital Clínico Quirúrgico de Sancti Spíritus, que contribuya a su perfeccionamiento y a una toma de decisiones acertada.

Objetivos Específicos:

1. Efectuar un análisis biográfico sobre la temática de la gestión de Planificar, Administrar, organizar y la utilización de indicadores para su evaluación.
2. Realizar un estudio preliminar del Proceso de Planeación del Presupuesto en el Hospital Clínico Quirúrgico.



3. Valorar la Gestión de Planeación y ejecución del presupuesto, mediante la determinación y comparación de indicadores y normas unitarias de gastos, analizando las causas de las desviaciones.
4. Proponer posibles soluciones que coadyuven a la erradicación de las deficiencias detectadas y proponer recomendaciones que contribuyan a perfeccionar el sistema de presupuesto

LA INVESTIGACIÓN ESTA ESTRUCTURADA EN TRES CAPÍTULOS:

CAPÍTULO I La gestión de planeación, utilización de indicadores para su evaluación.

Muestra el marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

CAPÍTULO II Caracterización de la Entidad.

Se realiza una breve caracterización del Hospital Clínico Quirúrgico perteneciente al Consejo de la Administración Provincial, además el proceso de planeación, la ejecución y control del presupuesto por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y los indicadores para su evaluación.

CAPITULO III. Gestión de planeación del presupuesto en el año 2010.

En este capítulo se muestra la propuesta y ejecución del Presupuesto para el año 2010, se analizan las desviaciones del plan, estudiando sus causas y condiciones. Se proponen soluciones para una planeación y ejecución eficiente.



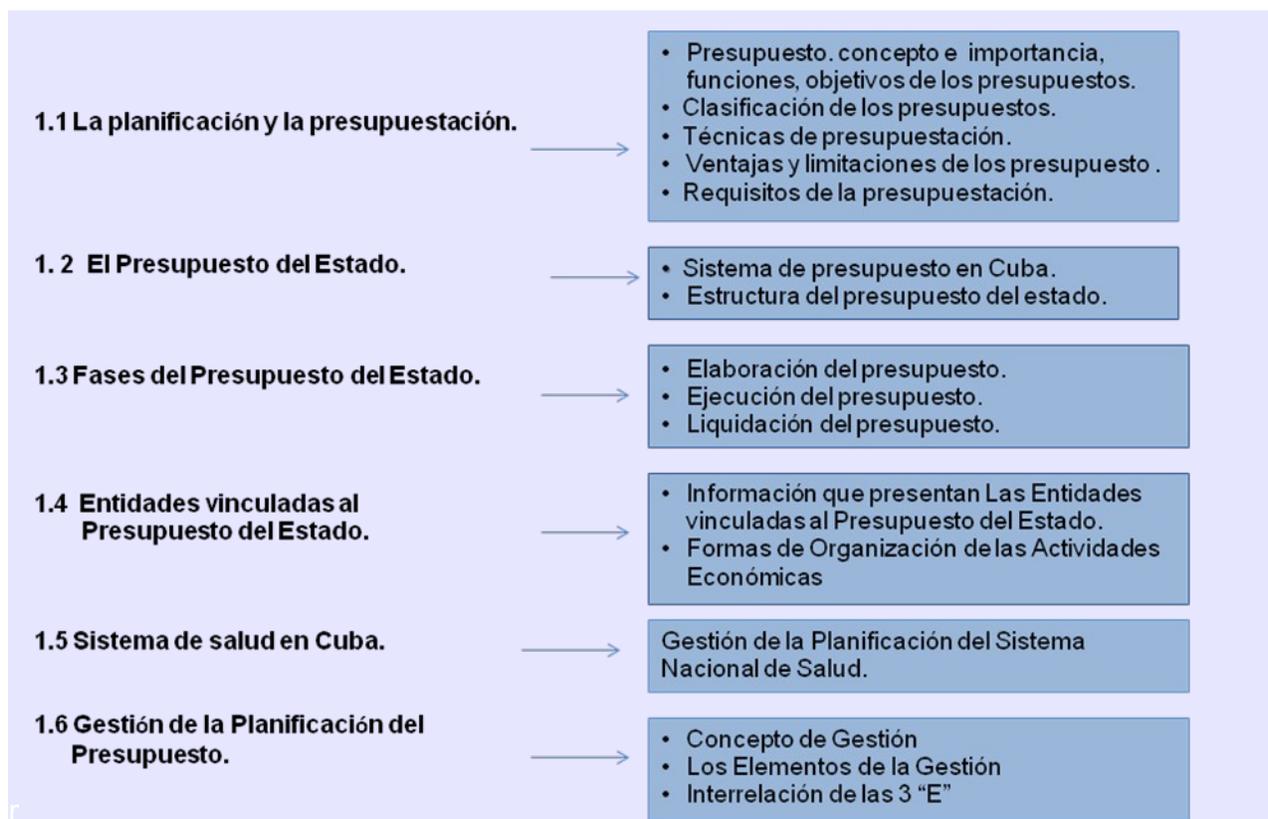
CAPÍTULO I LA GESTIÓN DE PLANEACIÓN, UTILIZACIÓN DE INDICADORES PARA SU EVALUACIÓN.

Introducción.

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 elaboración.

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.

Figura 1.1 Hilo Conductor



Fuente: Elaboración Propia



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." José Martí

I.1 La planificación y la presupuestación.

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:



1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.

6. **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.

I. 1.1 Presupuesto. Concepto e importancia.

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 *boudgett* 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 a 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 período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

I. 1. 2 Funciones, Objetivos de los presupuestos.

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 que. 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.

I. 1.3 Clasificación de los presupuestos.



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.

I. 1.4 Técnicas de presupuestación.

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.

I. 1.5 Requisitos de la presupuestación.

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 este aplicando.
2. **Unidad:** expresa que los presupuestos de los diferentes sectores dentro de un mismo ente, deben estar perfectamente armonizados y compatibilizados entre si, 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 desagregamiento 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.

I. 1.6 Ventajas y limitaciones de los presupuesto.

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 mas 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 Sistema de Presupuesto en Cuba.

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.

I.2.1 El Presupuesto del Estado.

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.

I.2.2 Estructura del Presupuesto del Estado

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.

I.3 Fases del Presupuesto del Estado

Las fases del Presupuesto del Estado son las siguientes:

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

I.3.1 Elaboración del Presupuesto

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.

I.3.2 Ejecución del Presupuesto

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.

Control y Evaluación del Presupuesto

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.

I.3.3 Liquidación del Presupuesto

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.

I.4 Entidades Vinculadas al Presupuesto del Estado

Son aquellas entidades 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.

I.4.1 Información que presentan Las Entidades vinculadas al Presupuesto 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:

- 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.

- Unidades presupuestadas: confeccionan el Modelo Ejecución de la Actividad Presupuestada.
- 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.

I.4.2 Formas de Organización de las Actividades Económicas.

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.



3. 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
4. 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.5 Sistema de Salud en Cuba

I.5.1 Gestión de la Planificación 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 un Hospital 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 las salas convergen el resultado de las actividades de apoyo, auxiliares y complementarias del hospital. 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 Hospitalaria. Consecuente con el razonamiento procedentes son esenciales para la medición del resultado de los indicadores que miden el aprovechamiento de los recursos del hospital, tales como:

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

La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores en este sector.

La elaboración del plan y, por tanto, la planificación, es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo 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 planificación.

I.6 Gestión de la Planificación del Presupuesto

I.6.1 Concepto de Gestión

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.

I.6.2 Los Elementos de la Gestión son:

Establecimiento de Objetivos y Metas. Este elemento es fundamental de 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.

I.6.3 Interrelación de las 3 “E”

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

Economía	Ins Insumos correctos al menor costo.
Eficiencia	Ins ilsumos que producen los mejores resultados.
Eficacia	Ins 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.



CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD

Introducción

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización del Hospital Clínico Quirúrgico subordinado al consejo de la administración Provincial de Sancti Spíritus, además del proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto en la Rama de la Salud y los indicadores para su evaluación.

II.1 Historia y Surgimiento de la Entidad

El Hospital General Provincial Universitario “Camilo Cienfuegos Gorriarán” se encuentra ubicado en el municipio cabecera de la Provincia de Sancti Spíritus, inaugurado el 27 de Julio del año 1986 como Hospital Provincial Clínico Quirúrgico por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en el año 2007 por decisiones del Ministerio de Salud Publica y la dirección política y administrativa de la provincia se inicia el proceso inserción del Hospital Provincial Materno Infantil “Isabel María de Valdivia”, proceso que culmino el día 13 de marzo del año 2008 en acto solemne presidido por el Miembro del Buró Político del PCC y Ministro de Salud Publica, Comandante José Ramón Balaguer Cabrera cambiando de Categoría de Clínico Quirúrgico a Hospital General Provincial Universitario

II.2 Caracterización General de la Entidad.



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." *"José Martí*

El Hospital Clínico Quirúrgico se encuentra ubicado en la calle Bartolomé Masó Sistema de construcción prefabricado Tipo Girón, de 66 741.7 metros cuadrados, de ellos 45514.7 interiores y 21227 metros cuadrados exteriores, compuesto por dos bloques de Hospitalización de cuatro pisos cada uno de 21796 metros cuadrados, un bloque de Servicios de tres pisos de 17 990 metros cuadrados y Ocho galerías de unión que enlazan los bloques entre si de 2279,4 metros cuadrados.

Cuenta además con los Sistemas ingenieros que están conformados por un bloque energético en la primera planta de 1068 metros cuadrados, en el que se encuentran ubicados los Grupos Electrógenos, Calderas, Sistema de Clima Central, Estación de Bombeo de agua de 89,4 metros cuadrados, Cocina Comedor y Lavandería y el bloque socio administrativo.

Los servicios de Información y Taller de mantenimiento de 2291,9 metros cuadrados ubicados en áreas aledañas al Hospital Clínico Quirúrgico.

El Objeto Social de la Entidad.

Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades que caracterizan la entidad; efectúa el control higiénico epidemiológico del medio intrahospitalario, realiza actividades de investigación y desarrollo que le son afines y tareas de educación para la salud a la población, brinda atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud en la población, realiza actividades docentes pre y pos grado, fundamentalmente de perfeccionamiento de técnicos y especialistas.

Misión y Visión

Misión.

La misión es brindar asistencia médica y paramédica especializada a pacientes hospitalizados, ambulatorios y de urgencias, cubanos y extranjeros, fundamentalmente a la población de Sancti Spíritus, interviene en la promoción, asesoramiento y ejecución de la investigación científico técnica con una infraestructura tecnológica y humana adecuada



que responde a las necesidades y satisfacción de la población y sus trabajadores con un trabajo político ideológico.

Visión.

Alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios, destacándose por la calidad y profesionalidad en la asistencia médica y paramédica a pacientes.

Estructura y Plantilla

El Hospital Clínico Quirúrgico en su estructura está compuesta por el Director General al cual se encuentra subordinado un director administrativo, que a su vez se le subordinan los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos, ATM y Transporte, Alimentación, Servicio General y demás aéreas administrativas, se subordinan además al director General 5 vice directores que tienen subordinada las diferentes aéreas y departamentos directamente vinculados con la asistencia médica y paramédica.

Figura 2.1 Resumen de la Plantilla por Categoría Ocupacional de Recursos Humanos.

Total de Trabajadores	3292
Dirigentes	80
Administrativos	131
Obreros	200
Servicios	978
Técnicos	1903
Técnicos Propios	460
Otros Técnicos	158
Médico	409
Estomatología	21
Enfermería	883

Fuente: Elaboración Propia



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." *"José Martí"*

Objetivo de mejoramiento del Hospital Clínico Quirúrgico.

Para desarrollar un análisis integral de la conformación del plan estratégico de la organización, donde se define la correspondencia entre los diferentes aspectos que las componen, análisis de la misión, visión, valores y el análisis estratégico de la misma.

Factores Internos

Fortalezas.

Identificación de los principales factores propios de la organización que constituyen punto fuerte en los cuales deben apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

Debilidades.

Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles de la misma que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad. El análisis de la situación interna es la investigación con carácter sistemático que permite evaluar el comportamiento de las diferentes fuerzas internas que integran la organización.

Oportunidades.

Son aquellos factores que están en el entorno, sin que sea posible influir sobre su concurrencia o no, que posibilitan aprovecharlos convenientemente, si se actúa en esa dirección.

Amenazas.

Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar el cumplimiento de la misión.

Valores Compartidos

Lealtad a los principios de la Revolución: Fidelidad y compromiso con la ideología y las conquistas alcanzadas dentro de las cuales una de las más preciadas es la salud.



Moral: Comportamiento conforme a los principios del socialismo y la conducta revolucionaria, profesional y médica como fundamento de todas nuestras actividades.

Ética: Reflejado en las conductas sobre la base de valores patrios y profesionales.

Responsabilidad: Obligación de la garantía del cumplimiento de los servicios del sistema de salud tanto individual como institucional.

Profesionalidad: Poseer y aplicar las competencias y experiencias requeridas para garantizar la calidad técnica y humana de los servicios facultativos y científicos de la salud.

Humanidad: Actitud de sensibilidad y comprensión del desempeño en el respeto irrestricto a la condición humana, donde prevalezca el trato respetuosos y digno a compañeros de trabajo, al individuo, la familia y la comunidad.

Sentido de pertenencia: lo que sintetiza aquellos valores y virtudes que garantizan la identificación plena de cada trabajador con el colectivo de su servicio o departamento y con la institución.

El claustro docente esta compuesto de la siguiente forma.

Doctor en Ciencias:	1
Máster:	129
Profesores Titulares:	7
Profesores Auxiliares:	56
Profesores Asistentes:	91
Profesores Instructores:	169
Esp. de Segundo grado:	71
Total de Docentes:	326

La dotación de camas reales del centro es de 599, de 211 clínicas, 44 son de Urgencias Medicas, 181 Quirúrgicas y 163 del Área Materno Infantil.

La Unidad Organizativa de Calidad es el órgano asesor del director, cuenta con un presidente, un secretario y 9 comités para la evaluación de los diferentes procesos.

Comité de Evaluación del Proceso de Asistencial (CEPA)



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." *"José Martí"*

Comité de Evaluación de la Actividad Quirúrgica (CEAQ)
Comité Evaluación de la Mortalidad Hospitalaria (CEMH)
Comité de Prevención y Control de la Infección Hospitalaria (CPCIH)
Comité Fármaco Terapéutico (CFT).
Comité de Evaluación de la Medicina Transfusional.
Comité de Evaluación de las Cesáreas.
Comité de Evaluación de la Atención Perinatal.
Comité de Evaluación de la Calidad de Equipos Médicos.

Se ha incorporado de forma creativa y racional los avances científicos y las tecnologías de avanzada con una utilización eficiente de los recursos con un fuerte trabajo político ideológico.

Valores Deseados.

Solidaridad: Sentimiento de ayuda mutua entre humanos y los pueblos para dar apoyo mediante acciones concretas al alivio del dolor y como contribución a mejoramiento humano e el ámbito nacional e internacional.

Consagración: Dedicación, compromiso y entrega absoluta de cada trabajador en su desempeño.

Abnegación: Actuar con altruismo generosidad y desinterés en las funciones que realizan los individuos para el cumplimiento de los servicios de salud.

Liderazgo: Reconocida capacidad como referente en la conducción de acción de dirección técnica, profesional, humana y política.

Desinterés y Modestia: Rectitud en la conducta, desprendimiento personal, amor a la verdad, austeridad y sencillez en la actuación.

Honestidad: Actuar con sentido de la dignidad moral revolucionaria sustentada en el honor la modestia y la conciencia de cada acción ejecutada para preservar la salud.

Sentido de la Crítica y la Autocrítica: Receptividad institucional e individual ante los señalamientos y quejas de la población, entidades externas al sistema y actitud de autoanálisis en búsqueda de soluciones en función de revertirlos.



Creatividad: Capacidad de gestión y técnica para abordar un desempeño eficiente de los servicios de salud a través de la búsqueda de lo nuevo y útil en cada circunstancia innovando en aras de generar soluciones.

Internacionalismo: Interés y disposición organizacional individual de brindar apoyo y ayuda material o en servicios de salud.

Matriz Dafo

Debilidades:

Afectaciones del inmueble por el proceso Inversionista.

Insatisfacción de usuarios y prestadores.

Exceso de personal circulando en el hospital.

Recursos Humanos de Enfermería Insuficientes.

Insuficiente comunicación.

Deterioro de Valores.

Deficiente limpieza.

No adecuado comportamiento ético.

Incompleto Aparato Económico y con personal poco capacitado.

Déficit de Equipamiento por ejemplo: Tomógrafo Multicortes, RMN, Equipos de Laboratorio Clínico y Microbiológico, Laringoscopio, VM, Equipos de Monitorización, Electrocardiógrafos, Instrumental Quirúrgico, Equipos no Médicos.

Fortalezas

Existencia del personal médico y de enfermería capacitado para asumir y brindar atención de calidad a los pacientes.

Claustro Docente compuesto por prestigiosos profesores y con elevada preparación científica.

Entidad con la Condición de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Calidad de los procesos evaluativos de la morbilidad y los indicadores hospitalarios relativos a la actividad asistencial.

Voluntad Política para el CAMBIO.



Presencia de un Centro de Información Científica apoyado por la Informatización

Amenazas:

Insuficiente distribución de productos fundamentales, para brindar atención de calidad.

El Plan de Plazas no se Ajusta a las Necesidades.

Insuficiente trabajo en la cobertura de vigilancia y protección por exceso de personal ajeno circulando en el Hospital Clínico Quirúrgico.

Oportunidades:

Existencia de un Sistema Único de Salud regido por los principios de la equidad de nuestra revolución.

Apoyo y voluntad política del gobierno y de nuestro partido en todas las acciones de salud.

Existencia de Programas Priorizados en la Política del Estado y del Partido.

Proceso Inversionista.

Áreas de resultado claves.

Actividad Asistencial Médico - Quirúrgica.

Gestión y formación de recursos humanos.

Programa Materno Infantil.

Asistencia médica de Urgencias y Emergencias.

Sistemas Ingenieros.

Oficina de Atención a la Población.

Programa de Inversiones.

Centro Oftalmológico.

Gestión en Ciencia e Innovación Tecnológica.

Cooperación, salud Internacional.

Defensa para tiempo de Guerra y Desastres.

Gestión Económica y Movilización de Recursos



Factores críticos del éxito.

Gestión Integral de los recursos humanos con un balance entre el compromiso político y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

Control social del desempeño y atención a los planteamientos de la población.

Control de la evaluación de los procesos asistenciales.

Movimiento de Colectivo Moral.

Perfeccionamiento de los cuadros de salud.

Administración logística de excelencia para el aseguramiento de la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios.

Control y Seguimiento al Proceso Inversionista.

Cumplimiento del Sistema de Control Interno.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Objetivo Estratégico # 1. Elevar la calidad en la asistencia medica hospitalaria con satisfacción de usuarios y prestadores, que permita la excelencia.

Criterios de medida.

- Revisadas las historias clínicas del 10% de los pacientes egresados y en inspección concurrente, comprobando la calidad de las discusiones diagnosticas, discusiones colectivas de los casos complejos y el correcto uso de medicamentos, logrando el control sistemático de esta labor en la evaluación de los comités científicos y el seguimiento de la morbilidad continúa.
- Realizado con calidad diariamente el pase de visita docente asistencial en el 100% de los servicios, con Pase de visita Colectivo que incluye la participación de los factores de la dirección involucrados en las estrategias del proceso asistencial, una vez por semana.



- Eliminada la lista de espera quirúrgica en el 100% de los servicios con incremento en la calidad de la atención con disminución de las re intervenciones y de la infección de las operaciones limpias.
- Logrado el 50% de la cirugía mayor electiva ambulatoria.
- Consolidado el 100% de los servicios, el mecanismo de comunicación que satisfaga las necesidades de los pacientes y familiares.
- Identificado un buen estado de satisfacción en el mas del 70% de los pacientes en los servicios de la las vice direcciones de asistencia medica y de medios diagnósticos en el 85% de los trabajadores y en el 100% de los pacientes atendidos así como sus familiares, disminuyendo el numero de quejas y planteamientos y reduciendo el nivel de insatisfacción de los problemas subjetivos carenciales.
- Logrado un comportamiento favorable de indicadores hospitalarios como: mortalidad infantil, letalidad por enfermedades crónicas no transmisibles, mortalidad en los servicios de atención al grave, casos vistos en cuerpo de guardia, consulta externa, ingresos e índice ocupacional, cirugía mayor electiva y ambulatoria.
- Incrementada la proyección comunitaria hospitalaria y perfeccionada la interrelación con la APS.
- Logrando distribución estable e idónea del personal por los servicios con criterios de evaluación en relación con los resultados de su actividad.
- Evaluada de muy satisfactoria la actividad de los comités científicos en relación a la calidad, Cronograma y resultados así como su impacto en la actividad asistencial.
- Lograda la aplicación de MNT en todos los servicios y la analgesia acupuntural en el 60% de los casos de cirugía ambulatoria.
- Lograda una estrategia superior en el seguimiento de los pacientes incluidos en los programas priorizados del MINSAP por ejemplo: Programa de Cáncer, VIH/SIDA, Tuberculosis, Enfermedades Crónicas no transmisible y los Programas de Atención Integral a la Mujer y al Niño



Objetivo Estratégico # 2. Disponibilidad y distribución adecuada de los recursos humanos y materiales que garanticen una mayor calidad de la atención.

Criterios de Medida.

- Lograda la incorporación del 100% de los trabajadores a los cursos de perfeccionamiento.
- Reorganizado el 100% de los recursos humanos para brindar una adecuada atención al paciente.
- Creado en el 100% de las áreas de resultados claves un correcto mecanismo de Planificación, Organización y Control.
- Lograda una adecuada disponibilidad y distribución de los recursos materiales recibidos.
- Garantizado en el 100% de los J. de Servicios y dirigentes Intermedios un mecanismo eficaz de dirección y control.
- Establecida la política formativa que responde a los intereses asistenciales del servicio.

Objetivo Estratégico # 3. Perfeccionar el trabajo político ideológico para el fortalecimiento de los valores compartidos y garantizar la formación integral del colectivo de trabajo.

Criterios de medida:

- Diagnosticado el nivel de preparación político ideológico del 100% de los trabajadores.
- Lograda la participación de mas del 80% de los trabajadores en las actividades políticas y sindicales.
- Elevado nivel de información y conocimiento de los trabajadores sobre el Movimiento Colectivo Moral.



- Perfeccionado a través del proyecto revolución, el 100% de los directivos y trabajadores de las vice direcciones.
- Capacitados el 100% de los cuadros, reservas y canteras en cursos de Dirección.
- Motivado más del 80% de los trabajadores, logrando rescatar los valores compartidos de los colectivos laborales.
- Capacitado y evaluado el 80% de los prestadores en el conocimiento y aplicación de las Resoluciones del MINSAP que rigen las actividades del sistema.

Sistema de Pago.

Actualmente el sistema de pago sueldo y se realiza de acuerdo al grupo que pertenezca el trabajador en la escala salarial según Resolución 30/2005 del MTSS, el salario se paga mensualmente los día 5 de cada mes.

El principio de la idoneidad demostrada según la Resolución 56/2006 es aquel por el cual se rige el jefe de la entidad para la determinación del ingreso al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

Comprende el análisis integral del cumplimiento por parte del trabajador de los requisitos generales siguientes:

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específica y el mantenimiento de las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos establecidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeña.
- Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos en los calificadores de cargo.

II.3 Elaboración del Presupuesto



Uno de los pasos más relevantes en el ordenamiento de las finanzas, alcanzar un mayor grado de transparencia, ordenamiento de las finanzas, organicidad a todo el proceso de planificación ejecución y control de los recursos financiero en función de las metas y políticas trazadas por el Estado.

La economía cubana enfrentó en el periodo analizado el duro reto de operaren medio de una aguda restricción financiera, asegurar la estabilidad del país, preparar condiciones para retomar el crecimiento económico en circunstancia más propicia, enfrentar la crisis coyuntural y proyectar el desarrollo económico – social a mediano plazo.

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 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.

Un presupuesto no es una simple estimación de ingresos y gastos para el año siguiente a su aprobación. Para el gobierno que elabora el proyecto es la definición de una política económica e implica la petición de los medios necesarios para su realización.

El proceso presupuestario se inicia con una estimación de gastos las cuales rechazan, enmiendan o aprueban el proyecto en cada una e sus partes. Una vez promulgado es ejecutivo, es decir, se pueden exigir los pagos y realizar los gastos de acuerdo con los términos definidos.

Al establecer las previsiones presupuestarias hay que tener en cuenta en cualquier caso que no puede ser totalmente preciso. La existencia de impuestos proporcionales o progresivos hace que los ingresos públicos varíen según el volumen de renta realmente generado en el país.



La experiencia obtenida en la ejecución del plan y el presupuesto del 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 del sistema 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 el sector de la Salud.

Como parte del proceso de planificación para el año 2010, el Ministerio de Economía y Planificación emitió la Resolución No. 636/2009, que pone en vigor las “Instrucciones para la desagregación y ejecución del Plan 2010”, algunos de cuyos aspectos se detallan a continuación.

El proceso de planificación no lo constituyen etapas independientes entre sí, sino que es un proceso continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo, a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones que se plasman en determinado momento.

Este proceso a 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:

Se consideran directivos anuales para las empresas, según corresponda, 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 (CAPs).
Aseguramiento de las actividades de la Defensa.

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.

Las entidades económicas recibirán del organismo superior los indicadores del Plan anual reflejo de las decisiones centrales expresadas en los indicadores directivos límites e indicativos y otros, refrendados por la firma del Ministro, Presidente del CAP o Jefe de la



entidad nacional correspondiente. El Plan que resulte se somete a la consideración del Consejo de Dirección para su aprobación en primera instancia.

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 (mes, etc.), 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.

En asambleas de afiliados, la administración analizará el Plan de la unidad (según corresponda, empresa, fábrica, taller, brigada, etc.) promoviendo las acciones con el colectivo para su consecución en aras de obtener el máximo de eficiencia.

Como parte del proceso de planificación, el plan de la entidad económica se controla periódicamente por el Consejo de Dirección de esa instancia, cuya ejecución se somete periódicamente a los trabajadores en asambleas convocadas por el sindicato el que adoptará las decisiones que permitan alcanzar el cumplimiento del Plan anual. En consecuencia, se incorporarán las adecuaciones correspondientes en el Plan del período (trimestre, mes, etcétera).

Por la importancia que reviste el control de las cifras emitidas, se hace necesario ser más precisos en cuanto a la valoración de su ejecución, a los fines de tributar a los niveles correspondientes los elementos que posibiliten la adopción de medidas y acciones que conduzcan a su cumplimiento.

En atención a ello, se ha entendido conveniente, instrumentar el control del plan, a partir del desglose por trimestres y mensual, según corresponda, de una selección de



indicadores emitidos, teniendo en cuenta el carácter cíclico en mayor o menor medida de las actividades.

Consideraciones Generales

El proceso de planificación no lo constituyen etapas independientes entre sí, sino que es un proceso continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo, a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones que se plasman en determinado momento.

Consecuentemente, el desglose del Presupuesto 2010 y la elaboración del Anteproyecto 2011 por el nivel Presupuestado, su ejecución y control suponen la continuidad del trabajo de planificación, en el que puedan detectarse oportunamente las desviaciones con respecto a la proyección y adoptar o proponer las medidas correspondientes.

Este proceso 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 deberán tener presente, entre otros, los siguientes aspectos:

- Lograr una relación gastos / ingresos en divisas menor de 1 e inferior al Real 2009 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 fundamentalmente 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.

Diagnóstico generalizado de los Presupuestos base cero y por programas utilizados en el Anteproyecto 2010.

. Presupuesto en Base Cero:

- Relacionado con el concepto de costeo de actividades, han surgido los presupuestos base cero. Conforme a esta técnica, cada presupuesto se construye sobre la premisa de que cada actividad considerada en el presupuesto debe estar plenamente justificada, y de esta manera se adecua con el presupuesto por programa aplicado en el Anteproyecto del Presupuesto 2010.
- El presupuesto base cero consiste en identificar y evaluar detalladamente todas las actividades, alternativas y costos necesarios para realizar los planes.
- De estas definiciones se puede deducir que la filosofía del sistema es sencilla; se trata de fijar objetivos para cada nuevo período, presentar alternativas para alcanzar esos objetivos y seleccionar la de menor costo y de mayores beneficios.

II.4 Sobre la ejecución del Plan y Presupuesto.

El proceso presupuestario se inicia con una estimación de ingresos y una propuesta de gastos que el Ministro de Hacienda somete a las Cortes, las cuales rechazan, enmiendan o aprueban el proyecto en cada una de sus partes. Una vez promulgado es ejecutivo, es decir, se pueden exigir los pagos y realizar los gastos de acuerdo con los términos definidos en el texto sancionado. El ejecutivo no dispondrá de capacidad para realizar transferencias de una a otra partida e incurrirá en responsabilidad política el ministro de Hacienda que autorice semejante movimiento de fondos. Concluido el plazo de vigencia se procede a la liquidación del presupuesto.



En el Sistema Presupuestario está presente además el principio de unidad, que se concreta en la combinación adecuada de la dirección centralizada con el reconocimiento de las facultades y derechos que tienen otorgados por la ley los órganos locales del Poder Popular, logrando su participación activa a todo lo largo del proceso, desde su elaboración hasta la liquidación de los presupuestos anuales.

El proceso anual de elaboración del Presupuesto del Estado consta de dos etapas, una primera en la que se informan indicadores generales que proporcionan la información necesaria para conformar los escenarios económicos y presupuestarios globales para el ejercicio fiscal que se planifica.

Con posterioridad se emiten las indicaciones específicas del Ministerio de Finanzas y Precios, para la continuidad del proceso de Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto en su segunda etapa, en la que se ajustan las cifras presentadas en la primera etapa, teniendo en cuenta los criterios que aportaron los trabajadores en las reuniones donde se discutió las cifras presentadas en la primera etapa.

Este documento presupuestario tiene carácter obligatorio y constituye el punto de partida para que los órganos y organismos de la Administración del Estado, Organizaciones y Asociaciones y otras entidades vinculadas confeccionen sus propuestas de anteproyecto, dentro de marcos financieros objetivos, que compulsen al ahorro y a la eficiencia económica en el uso de los recursos asignados.

Es obligatorio el uso del flujo de caja a todos los niveles, lo que posibilita mayor claridad y precisión a la hora de establecer compromisos y cumplir con los ya adquiridos. Ellos posibilitan sobre todo, el nivel de información que permite evitar la ejecución desmedida de los gastos.

Las clasificaciones de gastos presupuestarios están enmarcadas dentro de los sistemas de información, en cuanto constituyen un ordenamiento de las transacciones o erogaciones públicas que las entidades que clasifican en la actividad presupuestada



realizan en un período determinado, posibilitando un análisis objetivo de las acciones ejecutadas por el sector institucional del Gobierno.

Las más aceptadas y utilizadas son aquellas que reúnen los requerimientos de orden contable, funcional, administrativo o institucional, económico y programático que hoy en día exige el análisis y buen manejo de las finanzas públicas, entre las que se encuentra la clasificación por objetos de gastos, que se conceptualiza como el ordenamiento sistemático y homogéneo de los gastos de personal y en bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el Sector Gobierno aplica en el desarrollo de sus actividades, respondiendo en esencia a la pregunta **EN QUE SE GASTA** y constituyendo un instrumento informativo para el análisis y seguimiento de la gestión financiera de las finanzas públicas y, en consecuencia, destacarse como el clasificador analítico o primario por excelencia del sistema de clasificaciones de gastos presupuestarios.

El Clasificador por Objetos de Gastos cumple con los siguientes objetivos:

- Identificar con claridad el concepto a que responde el gasto presupuestario.
- Ofrecer las bases para estructurar el resto de las clasificaciones de gastos presupuestarios.
- Facilitar el registro del gasto presupuestario por la contabilidad presupuestaria.
- Asegurar el control de las disímiles operaciones presupuestarias del Sector Gobierno.
- Facilitar la verificación y la auditoria de dichas operaciones.

El Clasificador por Objetos de Gastos ha sido diseñado con un nivel de desagregación que permite el registro único de todas las transacciones con recursos presupuestarios realizadas por el Sector Gobierno. Parte de la necesidad de registrar y evaluar el conjunto de erogaciones programadas y ejecutadas por la actividad presupuestada en cada ejercicio fiscal, así como la conveniencia de que nuestros gastos sean comparables con los de otros países del continente.



El Clasificador por Objetos de Gastos ordena y clasifica, a efectos de los procesos de planificación y ejecución, por incisos, epígrafes y partidas 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 incisos resumen los diferentes conceptos primarios de gastos y transferencias presupuestarias mediante 10 agrupaciones básicas que aseguran información sobre: Gastos de Personal, Gastos de Bienes y Servicios, Transferencias Corrientes a entidades del Sector Público, Transferencias Corrientes a entidades no pertenecientes al sector Público, Otras Transferencias Corrientes, Tarifas de Servicios Socioculturales, Gastos de Capital, Transferencias de Capital a empresas del Sector Público, Transferencias de Capital a entidades no pertenecientes al Sector Público e Inversiones y Gastos Financieros.

Los epígrafes constituyen una agrupación genérica de partidas, dentro de un mismo inciso, mientras que las partidas constituyen los conceptos de gastos y transferencias más específicos con interés para la información, evaluación y control presupuestarios.

A partir de este proceso las Unidades Presupuestadas comienzan a ejecutar su presupuesto, el cual se define como aquellas operaciones que realizan las entidades, mediante autorizaciones de créditos presupuestarios que constituyen el límite máximo de las autorizaciones disponibles para gastar y que posteriormente son chequeadas y controladas mediante verificaciones presupuestarias.

Por la importancia que reviste el control de las cifras emitidas, se hace necesario ser más precisos en cuanto a la valoración de su ejecución, a los fines de tributar la información a los niveles correspondientes, lo que en el caso del organismo efectuará con carácter mensual.

Estado de Ejecución de la Actividad Presupuestada.



Se confecciona abierto por el detalle de epígrafes y partidas, aplicando para ello el clasificador por Objeto de Gastos y de Grupos Presupuestarios consignado en la Resolución 209/06 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En ningún caso el detalle por epígrafes y partidas debe estar asociado al desglose de la cuenta 870 Gastos Corrientes de la entidad de la Contabilidad Patrimonial- (El contenido de esta cuenta responde a lo consumido y no a los compromisos de pago, hayan sido pagados ó no.)

Para el registro de los gastos se dicta la Resolución 343/2006 del Ministerio de Finanzas y Precios que pone en vigor las Normas Cubanas de Información Financiera de la Actividad Presupuestada, mediante la cual se define el registro contable de los gastos presupuestarios.

El análisis de lo informado como ejecución se compara con el desglose mensual del presupuesto que debió haberse confeccionado al recibir la notificación del presupuesto para el año que corresponda

Cuando la ejecución resulte superior al importe desglosado hasta la fecha que se analiza, se procede a la reprogramación del citado desglose, considerando como límite hasta el mes que se analiza el real ejecutado, y ajustando los importes sucesivos al presupuesto que queda disponible, según el que fue notificado.

Si la ejecución resultara inferior, se procede de igual forma, y dejando las cuotas sucesivas con los mismos importes iniciales.

La reprogramación de los gastos se realiza además al recibir modificación presupuestaria debidamente aprobada por la Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

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 analizara los Sobre Giros por objeto del gasto, precisando en cada uno de ellos, la correcta aplicación de las Resoluciones normativas que regulan cada uno de los gastos registrados.

Elementos a tener en cuenta en lo diferentes incisos para el análisis del comportamiento de los gastos presupuestario.

Gastos de Personal.

- Principal atención el dato consignado como retribuciones salariales, revisando en detalle la aplicación correcta de la Resolución 4/2000 del MTSS que establece el procedimiento para la aprobación de las plantillas.
- Comportamiento de los gastos asociados a la enfermedad a corto plazo, los que no incluyen las licencias de maternidad.

Gastos de Bienes y Servicios.

- Ante todo la contratación económica
- Detalle de la facturación. (Precios, enunciado de los recursos ó servicios, y que éstos se correspondan con lo contratado, firmas autorizadas,)
- Recepción de los productos recibidos y su seguimiento, desde la entrada a la entidad hasta el consumo final.
- En el caso de los servicios, su correspondencia con lo consignado en los contratos confeccionados al efecto.



Transferencias Corrientes.

En esta partida se consignan los aportes por concepto de seguridad social a largo plazo (12-5%) y los gastos de estipendio a estudiantes.

En ambos conceptos validar lo registrado por la documentación primaria, y en el caso del aporte del 12.5%, el importe informado deberá coincidir con el modelo de aporte a la ONAT.

Informaciones a cumplimentar con periodicidad mensual por la Actividad Presupuestada:

- Modelo EAP- Estado de ejecución de la Actividad Presupuestada.- Se confecciona por las Unidades Presupuestadas. Su contenido responde a los datos registrados en la Contabilidad Presupuestaria. (Resolución 9 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios.)
- Modelo EGU.- Cálculo mensual de gastos unitarios
- Modelo EITSS.- Ejecución de Ingresos por cobro de tarifas sociales no mercantiles.
- Modelo EMCA.- Ejecución mensual de gastos de capital.

Reconocimiento de los Gastos Presupuestario

La Unidad presupuestada está obligada a registrar contablemente en las cuentas de Ejecución de Presupuesto el gasto presupuestario devengado, cuando producto de las actividades que realizan y de acuerdo con su presupuesto aprobado, comprometen recursos financieros en el periodo corriente, independientemente de que se produzca o no la salida de efectivo, como pago de obligaciones contraída.

Se reconoce como gastos presupuestarios, entre otros, y que por tanto afectan la ejecución de los mismos, aquellos relacionados con Gastos Personal al contraer compromisos de pagos por concepto de salarios, vacaciones y otras retribuciones que



tenga que ver con los trabajadores, gastos relacionados con compromisos de pagos relacionados con Bienes y Servicios.

Al concluir el ejercicio fiscal correspondiente, se procede a la Liquidación del Presupuesto aprobado, aplicando lo dispuesto en la Resolución 5 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.

II.5 Liquidación del Presupuesto

Las cifras a incluir a los efectos de las comparaciones se corresponden con la Notificación del Presupuesto y la Desagregación que se realiza en febrero, así mismo se contempla el Presupuesto Actualizado y la Desagregación que presentan a la Dirección Provincial de Finanzas y Precio en el mes de diciembre de cada año, en la que estarán consideradas todas las modificaciones presupuestarias aprobadas.

Se realiza una evaluación pormenorizada del cumplimiento de las Directivas Generales y Específicas, para la elaboración del Presupuesto, en la que se explican detalladamente las causas que provocan desviaciones en el mismo tanto del real con respecto al Presupuesto Notificado como Actualizado.

De igual forma, se da una valoración general del cumplimiento de las cifras aprobadas, en las que se expliquen las desviaciones tanto en exceso, como en defecto que puedan haber ocurrido en el ejercicio fiscal que se liquida. En la que se incluye un análisis de las metas y objetivos principales alcanzados con el presupuesto aprobado.

De los Gastos:

Se da una valoración concreta del comportamiento del Presupuesto para el año fiscal que se liquida por los diferentes conceptos de gastos. Esta información se hace tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.



Se hará una explicación de la ejecución de los gastos que se especifique el cumplimiento de los gastos de salario, evaluando las desviaciones del salario medio y cuantificando lo que corresponde a medidas salariales. Así mismo, se explica el comportamiento del promedio de trabajadores, especificando lo que corresponde a los graduados, desglosados en técnicos de nivel medio y nivel superior y la incorporación de otros trabajadores para completar las plantillas aprobadas.

Se evalúa el comportamiento de los gastos de seguridad social a corto plazo en relación con el límite aprobado, enumerando las causas que llevaron al deterioro del mismo, en caso que suceda.

Se analiza la ejecución de los gastos de bienes y servicios por las partidas y epígrafes que presenten las mayores incidencias tanto negativas como positivas, en especial con los servicios contratados a privados por su impacto en el Presupuesto.

Para fundamentar el comportamiento de los diferentes incisos se debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes conceptos:

- Los programas, actividades y niveles de actividad que se garantizan con el presupuesto.
- Número de las instalaciones reparadas con el desglose de las mismas por su destino social.
- Las desviaciones presentadas las causas que provocaron las mismas.

Conclusiones:

El desarrollo de este capítulo permitió realizar una caracterización del Hospital Provincial Clínico Quirúrgico, su objeto social, el análisis de su estrategia y obtener un conocimiento general de la entidad, así como, su surgimiento y desarrollo, además la planeación del presupuesto, sus principios generales, estado de ejecución de la actividad presupuestada



que se manifiesta en los diferentes conceptos de gastos, el sistema de indicadores de gestión para su control y evaluación y el proceso de liquidación del año fiscal.

También se efectuó el análisis de la influencia de los factores internos a través de la valoración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), lo cual posibilitó obtener un conocimiento general de la entidad.

A continuación se expone en el capítulo III, los resultados obtenidos de esta investigación, mediante el análisis y evaluación de la gestión de la planeación, proponiendo alternativas de solución a los problemas detectados.

CAPITULO III. VALORACIÓN GESTIÓN DE PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL AÑO 2010.

Introducción:

En este capítulo se muestra la propuesta y ejecución del Presupuesto para el año 2010, se analizan las desviaciones del plan, estudiando sus causas y condiciones. Se proponen soluciones para una planeación y ejecución eficiente.

El Presupuesto de la Entidad para el año fiscal 2010, fue notificado en el mes de febrero por un monto total de 29095.4 MCUP, en cumplimiento a la Ley 108, "Del Presupuesto del Estado para el año 2010.

En el año se realizaron modificaciones de redistribución de los gastos a partir del cumplimiento e implementación de la Resolución 122 del 2010 por valor de 1 400.0 MCUP, al disminuirse la Sección Bienes y Servicios e incrementarse la Sección de Gastos de Personal, debemos señalar que las directivas emitidas para la Planificación del Presupuesto para el año 2010 para su proyecciones fueron cumplidas, aunque no se obtuvieron los resultados planificados y lograr disminuir los gastos con relación al real del



año anterior en 5 por ciento, determinado fundamentalmente por el incumplimiento de los niveles de Actividades Planificadas

La entidad tiene un presupuesto actualizado en el año 2010 de 29 095.4 MCUP con una ejecución de 33 709.2 MCUP, para una sobre ejecución de 4613.8 MCUP que equivale al 15.8 por ciento, incidiendo las secciones de Gastos de Personal y Bienes y Servicios que se encuentran sobre giradas.

EL débil funcionamiento de las estructuras administrativas y contables, influyen en los resultados finales de la entidad en el control y proceso de ejecución del Presupuesto y en el cumplimiento de los objetivos básicos de la Planificación, sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia, a continuación se muestran los elementos fundamentales tenidos en cuenta en la proyección para el año 2010.

III.1 Proyección del Presupuesto para el año 2010.

Valoración del Proceso de planificación del presupuesto teniendo en cuenta las normas unitaria de gastos.

En la elaboración del Presupuesto 2010 se aplicaron técnicas de Normas Unitarias de Gastos, teniendo en cuenta como año base el 2009 y el nivel de actividades de 155 000 días pacientes plan, a diferencia de otros periodos fiscales, la planificación para el 2010 se utilizaron normas unitarias de gastos para las partidas del inciso de Gastos de Bienes de Servicios, que en su comportamiento infiere el aumento o disminución del nivel de actividad.

Para ello es necesario contar con un año base para la determinación del cierre de la ejecución presupuestaria, es por ello que el 2009 fue el año base que se tiene en cuenta.

Para trabajar las normas unitarias de gastos en el proceso de planificación, es necesario tener presente los grupos normados establecido para cada rama y las fórmulas asociadas en cada uno para la determinación del nivel de actividad y el gasto unitario.



Cálculos de las normas unitarias de gastos del inciso de Bienes y Servicios y las partidas que más incidencias presentaron en el presupuesto de gastos corrientes de la entidad en la proyección 2010.

Los cálculos de los gastos de los grupos normados se efectuaron sobre la base de los niveles de actividades o indicadores, así como las normas unitarias de gastos o costo unitarios, se exponen en pesos y centavos, se determina como sigue:

Norma Unitaria= total del inciso Gastos de bienes y servicios / Nivel de Actividades

Norma Unitaria = 17019.6 MCUP / 155000 Días Paciente= 110.00 CUP

Norma Unitaria = Epígrafe 202 Alimentación / Nivel de actividades

Norma Unitaria= 4129.7/155000 Días Paciente= 26.64 CUP

Norma Unitaria= Total del epígrafe Medicamento / Nivel de Actividades

Norma Unitaria= 9122.7/155000 Días Paciente= 58.85CUP

El Hospital Clínico Quirúrgico presenta el modelo gastos unitarios (EGU) a la dirección provincial de Finanzas y Precios, con la apertura de los indicadores normados que emplea, lo que se demuestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Normas Unitarias de Gastos

EGU	MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS				
	CALCULO DE LAS NORMAS UNITARIAS DE GASTOS				
Gasto y Norma Unitario	Fila	Real Año Anterior	Actualizado Año	Norma Propuesta	UM
Inciso 2 Gastos de Bienes y Servicios	01	17019.6	19234.2	110.0	
Epígrafe 202 Alimentación	02	4129.7	3977.6	26.64	



Epígrafe 204 Materiales para la Enseñanza	03				
Epígrafe 205 Medicamentos y Materiales Afines	04	9122.7	10415.9	58.85	
Nivel de Actividad	05	155000	120495		
Confeccionado por:	Revisado	Aprobado por:		FECHA	
	por:			D	M
					A

Fuente: Modelo Estadístico

En la tabla 3.1 se determinaron las normas propuestas para la planificación del presupuesto en el año 2010 para el inciso Bienes y Servicios, utilizándose el real del 2009 como base, proyectándose en los epígrafes de Alimentos y Medicamentos valores total por 14 393.5 MCUP, de los 19 234.2 MCUP planificados en Bienes y Servicios.

El presupuesto elaborado se presenta a la Dirección Provincial de Finanzas y Precios, quien es la encargada de presentarlo al Ministerio de Finanzas y Precios, el cual le es notificado a la entidad en el mes de febrero para su ejecución y control.

En el anexo No. 1 se muestra el presupuesto desagregado por cada una de los indicadores de Ingresos y las partidas de Gastos y epígrafe, que le fueron aprobados a la entidad para el año fiscal 2010.

Indicadores establecidos por la legislación vigente:

Se consideran **indicadores directivos** para las empresas:

- Los niveles de servicios seleccionados
- Los indicadores directivos de los presupuestos en divisas

Se consideran **indicadores límites** los siguientes:



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." *"José Martí"*

- El financiamiento para gastos aprobado por el nivel central.
- El marco financiero de gastos en divisas
- Índice de gasto-ingreso en divisas
- Presupuesto de la inversión, en moneda total y divisas.
- Fondo de salarios por peso de valor agregado, cuyo resultado debe ser menor de 1 e inferior, o al menos igual al real del año anterior.
- Correlación salario medio / productividad del trabajo; debe ser inferior a 1.
- El aseguramiento de las actividades de la Defensa.

III.2 Evaluación de la Ejecución del Presupuesto al cierre 2010.

Los resultados del control del plan del año permiten conocer las desviaciones con respecto al plan aprobado, sus causas y la adopción de medidas con vistas a detener el deterioro, se analizará con la periodicidad que requieran los resultados de acuerdo a la ejecución real de forma que permita prevenir y adoptar las decisiones correspondientes para alcanzar su cumplimiento.

Como parte del proceso de análisis, el presupuesto de la entidad es evaluado su ejecución en el consejo económico de esa instancia, se incorpora las adecuaciones correspondientes a cada periodo para lograr enmarcarse en el presupuesto aprobado, el mismo encuentra desagregado por meses y trimestres.

Los Gastos Corrientes de la actividad presupuestada se ejecutaron en 29 095.4 MCUP que representan 115.9 por ciento de cumplimiento con relación al Plan notificado inicial, comportándose en un 6.8 por ciento por encima del real de igual periodo del año 2009 , que en valores representa 2821.7 MCUP.

Se afectó el Presupuesto Notificado para el año en curso en 3567.6 MCUP, al pagarse



deudas de bienes y servicios por 1824.3 MCUP y gastos de personal por 1 743.4 MCUP correspondientes a años anteriores, que no fueron comprometidas cuando se devengó el gasto.

Los Gastos de Personal se sobre giraron en 3 717.7 MCUP con relación al plan actualizado, donde los excesos en el epígrafe de impuestos de la fuerza de trabajo en 4 059.6 MCUP incidieron directamente en el resultado, al determinarse una base imponible incorrecta para proyectar el plan por este concepto.

El Pago del 20 % de colaboración se ejecuta por encima del año anterior en 809.9 MCUP, recibándose 34 colaboradores para los cuales se ha ejecutado pagos por 1 234.0 MCUP.

El salario medio mensual es de 520.00 pesos manteniéndolo con relación al plan actualizado y disminuyendo con relación al salario planificado inicial en 14.16 pesos, sin embargo el gasto de personal presenta sobregiro, identificado por la incorporación al centro de 12 adiestrados con un salario de 290 pesos desde los primeros meses del año, así como un exceso de 72 trabajadores en la plantilla cubierta con relación a la aprobada.

El epígrafe de la seguridad social a corto plazo, que representa el 1.5 por ciento del total de retribuciones cuando solo se presupuesta el 1.6 por ciento, este comportamiento es inferior a lo registrado en el 2009, cuando representó el 1.8 por ciento, excediéndose en 5.3 por ciento.

Los sobregiros están identificados en los gastos de Bienes y Servicios en un 4 por ciento que representa 764.1 MCUP. Con relación al real de igual período del año anterior los gastos del inciso se incrementaron en 2 978.7 MCUP, las mayores erogaciones están asociadas a medicamentos, propósito en el que se emplearon recursos financieros por 13089.2 MCUP que representa el 68.5 por ciento del plan aprobado para el inciso.

Se devengaron gastos en la adquisición de Medicamento en el orden de 1 280.0 MCUP en vacunas antigripal no previstas en el plan, así también medicamento de alto costo que se recibieron por encima de la demanda del año anterior como son:



Tabla 3.3 Compra de medicamentos por incremento de precios.

Productos	Entradas a las Unidades	Precios (\$)	Importe Total (\$)
Cisplatino 10mg bbo x 25.	10	441.25	4412.50
Doxorrubicina 50 mg bbo x 15.	80	300.5	24040.00
Factor de crecimiento epidérmico 0.75 mg	190	779.1	148029.00
Factor de crecimiento epidérmico 0.25 mg	969	259.7	251649.30
Paclitaxel 300 mg bbo estuche x 15	16	1050.0	16800.00
Estreptoquinasa 75000 u bbo.	230	110.65	25449.50
Oxaliplatino bbo.	198	554.9	109870.20
Pamidronato bbo.	98	153.15	15008.70
Total			595259.20

Fuente: Elaboración Propia



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." José Martí

Por concepto de reparación y mantenimiento constructivo se pago por encima con relación al año anterior 953.0 MCUP, al recibirse del MINSAP una asignación en divisa para mantenimientos constructivos.

Pagos de presentaciones de servicios a unidades varias que no estaban en el presupuesto planificado que corresponden a Transporte Sanitario del Mercedes Benz por 5.0 MCUP, Mantenimiento de \$ 9.9 MCUP, donde estos eran centralizados por el MINSAP y fueron trasladado para las provincias sin respaldo financiero.

Por concepto de margen comercial aplicado a las mercancías que comercializan el Complejo de Servicios y por el cobro del flete para el traslado de dichas compras se ha pagado 47.3 MCUP, que no estaba presupuestado.

Por el aumento del nivel de actividad de los pacientes con A H1N1 se incrementaron los gastos devengados por conceptos. (Alimentos, Medicamentos, Combustibles, etc.), representando una sobre ejecución en estos epígrafes en 54.5 MCUP.

El epígrafe de Energía Combustible se sobre giró en 538.0 MCUP, ocasionado por el aumento del consumo de la electricidad con relación al año base existiendo una sobre ejecución en la partida de 172.0 MCUP, además las partidas de gas y combustibles tienen un exceso en los gastos devengados de 365.9 MCUP que representa el 400 porciento de cumplimiento, al no tenerse en cuenta en la planificación elementos que determinan el gasto de las partidas.

Lencería: El epígrafe se sobre giró en 220.1 MCUP, está dado por el cambio de lencería por encima de lo que se tenia previsto en el periodo.

Partes y piezas: Presenta un real en el año de 143.0 MCUP de un plan de 77.1 MCUP, con una desviación de 65.9 MCUP, debido a la incorporación de vehículos que no estaba previsto gastos por este concepto.



Exponemos los principales elementos de la información de ejecución del presupuesto aprobado para el 2010, a partir del Estado de Ejecución Presupuestario y liquidación presentada a la Dirección Provincial de Finanzas y Precios. (Ver anexo No.2)

III.3 Evaluación del cumplimiento de las normas unitarias de gastos

Los análisis de las normas unitarias en cada mes permitieron evaluar para la conformación de las cifras propuestas de bienes y servicios para el presupuesto 2010 los elementos de desviación en los epígrafes, fundamentalmente determinado por errores en la determinación de los niveles de actividad.

La entidad presenta una afectación económica al cierre del año de 2 978.7 MCUP, originándose por gastos generados por encima de la Norma Unitaria de Gasto establecida de 110.00 CUP, presentando un gasto real de 165.97 CUP, para una desviación con relación a la aprobada en 55.97 CUP, incrementándose los gastos por días paciente. Ver tabla 3.5

Tabla 3.5 Cálculo de los Gastos de Bienes y Servicios utilizando las normas unitaria de gastos.

Grupos Normados		Nivel de Actividad	Gastos	Gasto Unitario	Por Ciento	
Denominación	Detalle	Cant.	Bienes y Servicios	Aprob.		
Hospitales	días –pac.	120495	19.998.3			
Bienes y Serv.			17 019.6			
DIFERENCIA			2978.7			

Fuente: Elaboración Propia.

Se ejecutaron gastos por encima de lo normado para el epígrafe de Medicamento por 3 965.5 MCUP, teniendo en cuenta la norma aprobada de 58.85 y el nivel de actividades



real de 120495 días pacientes al cierre del año, los gastos según norma es de 9 122.7 MCUP y los gastos reales ascendieron 13 089.2 MCUP. Entre las causas que incidieron en el sobre giro se encuentran el incremento de los precios de medicamentos, elemento que no se tuvo en cuenta en el proceso de planificación.

III. 4 Valoración de los Costos y Gastos en el 2010

La implementación de un sistema de costo eficiente por área de responsabilidad en el Hospital Clínico Quirúrgico reviste de gran importancia, motivado a que el control, análisis y evaluación de los recursos presupuestario se establecen teniendo en cuenta el consumo a partir del año 2011, se debe lograr que los gastos de medicamentos, alimentos y otros conceptos se registren correctamente y que permitan la toma de decisiones adecuadas y medir eficiencia en todas las acciones.

EL Hospital Clínico Quirúrgico el año 2010 no contaba con un sistema de costo por área de responsabilidad que permitiera la evaluación de los gastos de bienes y servicios de los pacientes en las diferentes salas.

En la entidad se han realizados estudios para poner al descubierto el costo de la ineficiencia, para poner al descubierto aquello que se ha dejado de hacer, lo que se ha hecho mal y asociarlo con el nivel de responsabilidad.

Son esenciales para la medición del resultado los indicadores que miden el aprovechamiento de los recursos del Hospital, tales como:

- Índice ocupacional
- Promedio de estadía
- Intervalo de sustitución



En la eficiencia hospitalaria el indicador de mayor poder discriminatorio es el promedio, estadías, su desviación respecto al periodo esperado o previsto incide desfavorablemente sobre el índice ocupacional.

Evaluación del Promedio de Estadía

La dirección del hospital vigila generalmente el comportamiento de este indicador según el parámetro que haya establecido, a partir del promedio del total de los servicios de la entidad. Pero cuando se analiza el comportamiento por salas se puede presentar:

- Salas que se mantienen por debajo la norma
- Salas que se mantienen por encima de la norma

En los análisis realizados se determinaron situaciones que ocurren relacionadas con pacientes que permanecen por encima del promedio de estadía de la sala, que afectan la aplicación eficiente de los costos por área de responsabilidad, lo que se demuestra a continuación.

- Identificamos pacientes que exceden del promedio de estadía del servicio o sala objeto de análisis.
- Se identifica el tiempo que demora la atención a los pacientes.
- No se concilian los tiempos de cada acción con la norma.

Se hace indispensable el análisis por la dirección del hospital de las causas que motivan los excesos de tiempo y calcular el costo del exceso de estadía multiplicando este por el costo días - pacientes, previamente depurado de los gastos no relacionados con la estadía: Gastos directo de medicamento, Alimentación, depreciación entre otros.

Entre las causas que han propiciado el exceso de estadías se encuentren entre otras las siguientes.



- Se observa un exceso de tiempo del ingreso a la indicación del médico de asistencia
- Exceso de tiempo de la indicación al tratamiento e incumplimientos de normas técnicas.
- Deficiencias organizativas, deficiente mensajería

Figura 3.1 Costo día- paciente

Conceptos	Normas	
Promedio de estadía en el hospital.		9,6
Promedio de estadía en la Sala de Medicina.		14,8
Índice ocupacional.		89%
Costo día – paciente.		42,30
Menos: Medicamentos	6,20	
Material de curación.	0,72	



Complementarios.	4,36	
Depreciación.	0,16	
Otros.	2,28	13,72
Costo día-paciente- hotelería.		28,58

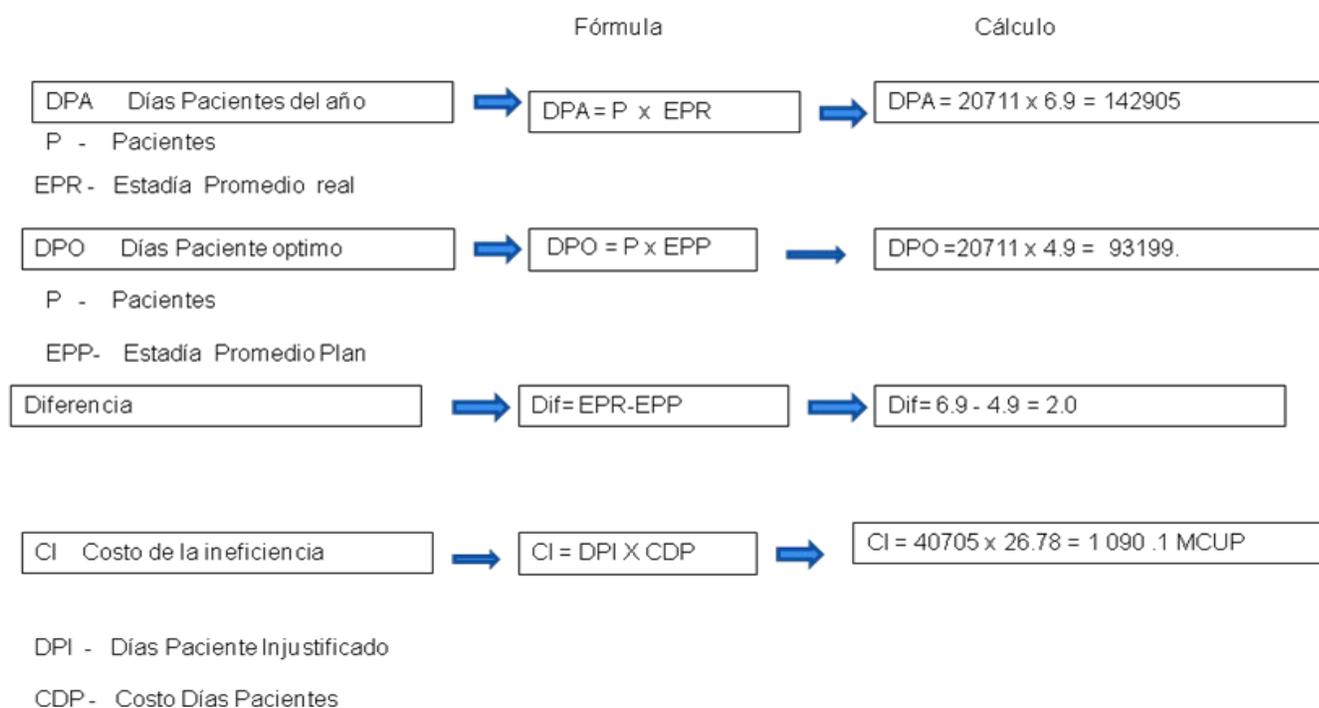
Fuente: Elaboración Propia

Causas fundamentales de las demoras:

- Se pierde un día en todo los ingresos se realizan por la tarde y el pase de visita el médico ocurre en horario de la mañana.
- Se ingresan un viernes y el pase de visita se realiza el lunes, se pierden 3 días
- Se pierden 3 días por las indicaciones que llegan al laboratorio al siguiente día y los análisis se demora en los resultados.
- Pacientes que no fueron preparados para el estudio se pierden 2 días
- Los medicamento no especificaban la dosis y el médico ordena el cambio al siguiente día, se pierde un día
- Entre otras causas que influyen en la demora en los pacientes hospitalizados entre las que se encuentran deficiencias organizativas y negligencia.

Figura 3.2 Cálculos para determinar el costo de la ineficiencia:





Fuente: Elaboración Propia.

En los 20711 pacientes del año analizados se evidencia una estadía injustificada de 2 días como promedio, con un costo de 57.16 CUP pesos, para una pérdida o costo de la ineficiencia de 1 090.1 MCUP.

La evaluación del costo de la ineficiencia le permite al consejo de dirección de la entidad la toma de decisiones y valorar la incidencia que pueda haber tenido en la sobre ejecución de 764.4 MCUP que presenta la sección de bienes y servicios al cierre del año.

Por la complejidad del hospital se deben proponer alternativas de solución que se puedan aplicar escalonadamente de tipos organizativas, cumplimientos de normas técnica, control técnico administrativos e implementar unos sistemas de costos eficientes, entre otras.

Conclusiones del Capítulo

El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permite valorar la gestión de planeación en el Hospital Clínico Quirúrgico de ineficiente e ineficaz, al no tener en cuenta



para la proyección de los gastos los lineamientos y lo legislado por el ministerio de Finanzas y Precios, el año base utilizado presentaba deterioro en los indicadores de eficiencia, no se aplicaron correctamente, las normas unitarias de gastos, al utilizar una norma elaborada por la Dirección Provincial de Finanzas que no estaba en correspondencia con la situación actual de la entidad, al dejarse de incluir niveles de actividades que años anteriores no existían, además, no se tiene en cuenta en la planificación los costos hospitalario ,a pesar de tener las normativas para aplicarse y que permite presupuestar con mas eficiencia.

La ejecución del presupuesto de Gastos Corrientes se sobre giró en 4 625.9 MCUP, estando deteriorados los indicadores económicos, incidiendo fundamentalmente en la sobre ejecución niveles de actividades que generaron gastos que no fueron Planificados, así como el incremento de los precios de los medicamentos.

Posible Soluciones

La Dirección Provincial de finanzas y Precios y la Dirección Provincial de Salud, deben valorar la proyección del plan confeccionado por el Hospital Clínico Quirúrgico para la aprobación del Presupuesto, ya que el mismo se planifica tomando como base el presupuesto del año anterior que se encuentra distorsionados sus indicadores.

La Dirección Provincial de Salud debe valorar la inclusión en la Planificación del Hospital Clínico Quirúrgico aquellas actividades que generan gastos y afectan el Presupuesto aprobado.

La Dirección del Hospital debe implementar un sistema de costo que constituya una herramienta indispensable para lograr eficiencia y la eficacia en los costos hospitalarios y este a su vez sea un eslabón fundamental en la planificación a corto plazo y estratégica, se tiene presente que a partir del 2011 desaparece la contabilidad presupuestada y donde



existan niveles de actividad será necesario implementar esta categoría económica a los efectos de reducir los gastos y de utilizar de forma más racional de los recursos.

El Departamento economía de la Hospital Clínico Quirúrgico debe implementar un control administrativo que permita ejecutar y controlar las cifras planificadas.

La Dirección del centro debe analizar los precios de los Medicamentos y valorar en la comisión de compra las existencias en almacén, para ajustarse a las necesidades y logre enmarcarse en el presupuesto planificado.

La Dirección del Hospital Clínico Quirúrgico debe valorar con la Dirección Provincial de Finanzas el Déficit de caja que tiene la entidad, que le permita enfrentar las obligaciones del cierre del año, al presentar sobre giro del presupuesto.

Conclusiones de la investigación

1

Los fundamentos teóricos permitieron conocer las argumentaciones de diferentes autores relacionados con la planeación y ejecución del presupuesto, además el resultado de estudios recientes para llevar a cabo el análisis de los factores que inciden positiva y negativamente en su ejecución; lo que permitió realizar un diagnóstico sobre su aplicación en la entidad objeto de la investigación.



Los resultados obtenidos en la caracterización del Hospital Clínico Quirúrgico, permitieron el análisis de su estrategia y obtener un conocimiento general de la entidad, así como, su surgimiento y desarrollo, además sobre la planeación del presupuesto, sus principios generales y el sistema de indicadores de gestión para su control y evaluación.

El análisis efectuado en el desarrollo de la investigación permitió mediante la determinación y comparación de indicadores, valorar la gestión de planeación del Hospital Clínico Quirúrgico de ineficiente e ineficaz, determinando además las causas de las desviaciones.

En el trabajo se proponen posibles soluciones que de ser aplicadas coadyuvaran a la erradicación de las deficiencias detectadas y a una toma de decisiones acertada.

Recomendaciones

La Dirección del Hospital Clínico Quirúrgico debe valorar con la Dirección Provincial 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 de la planeación.



Considerando los resultados de la investigación se sugieren a la Dirección Provincial de Salud, aplicar el análisis empleado al resto de las Instalaciones de la provincia, así como la posibilidad de extenderlo a otros territorios.

Dar continuidad a esta investigación mediante futuros estudios, que coadyuven al perfeccionamiento de la gestión de la planeación, como una vía para lograr minimizar las desviaciones y posibilitar una toma de decisiones mas acertada.



BIBLIOGRAFÍA

1. ALLEN Sweeny, H.W. y Rachlin Robert. *Manual de Presupuestos*. Editorial Mc Graw, 1ra Edición, DF Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos, 2002.
2. ANSOFF, H.I. *Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración* / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages. México: Editora Trillas, DF. Ciudad México, Estados Unidos Mexicanos, 1993.
3. BARTIZAL, John R. *Presupuesto, Principios y Procedimientos*. / John R. Bartizal. □La Habana, Cuba, 1950.
4. BRIMSON, James (1997). *Contabilidad por actividades*. / James Brimson. [s.l.]: Editorial Alfaomega Grupo Editor S.A., 1997. - -300p.
5. BURBANO, Jorge E y Ortiz Gómez, Alberto. *Presupuestos*. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición, Bogotá, Colombia, 2004.
6. Consejo de Estado. Decreto Ley 192 de la Administración Financiera del Estado. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba, 1999.
7. Colectivo de autores. *Economía y Desarrollo* No.2/2003. ANEC. Cuba.\
8. DEMESTRE, A, Castell, C y González Antonio. *Decisiones financieras, una necesidad empresarial*. Grupo editorial Publicentro. MITRANS. La Habana, Cuba, 2006.
9. .Fernández Font, M., (2003). *El Gran Debate sobre la economía cubana*. Editorial Ocean Ppress, Sydney. 15 p.
10. Fuentes Q., E., (2000). *Curso de Derecho Financiero Español*. Editorial Marcial Pons, Madrid Barcelona. 176 p.
11. Gaceta Oficial No. 7. Acuerdo 5566. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. 2006



12. Guevara, Ernesto, (1970). *El socialismo y el Hombre en Cuba*. Obras escogidas 1957-67. casa de las Américas, Cuba. 372 p
13. HORNGREN, Charles. *Contabilidad de Costos* / Charles. Horngren. □La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba, 1991.
14. ISPJAE. *Plan de la Economía 2008 del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. La Habana, Cuba, 2007.
15. JARRILLO, José Carlos. *Dirección Estratégica* / José Carlos Jarrillo. Editorial Mac Graw Hill; Madrid, España, 1992.
16. Lara, M., L.; Palmero, M. *Manual de normas y procedimientos contables para el CUSS*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias. Cienfuegos, 2005.
17. Ley 29, (1980). *Ley Orgánica del Sistema Presupuestario Cubano*. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Cuba.
18. Martínez Vicente; Sabadí Luis A., (2006). *Concepción de la calidad en el pensamiento del Che*. Editorial Ciencias Sociales, Cuba. 112.
19. MFP. *Indicaciones metodológicas sobre la elaboración, ejecución y control del Plan de la Economía*. (,2008,2009,2010)
20. MEP. *Indicaciones metodológicas sobre el proceso inversionista*. Conferencia. Marzo, 2006.
21. Moret H., Oscar L., y col., (2005). *Apuntes de Derecho Financiero Cubano*. Editorial Félix Varela, Cuba. 519



22. Muñoz G., Roberto. (1998). *Apuntes para una historia de la contabilidad*. Santa Clara, UCLV, Facultad de Economía. (Material bibliográfico).
23. Ley No. 108 *Del Presupuesto del Estado para el año 2010 de la Asamblea Nacional*
24. Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República”, de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de fecha 1 de agosto de 2009.
25. Ley No. 104 *Del Presupuesto del Estado para el año 2009, de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de fecha 27 de diciembre de 2008.*
26. Ley No. 105 “De Seguridad Social”, de la Asamblea Nacional del Poder Popular, de fecha 27 de diciembre de 2008.
27. Decreto-Ley No. 234 del 2003. *Ley de Maternidad, del Consejo de Estado.*
28. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios, (2003) *Resolución 297 de 2003. Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas.*
29. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios 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.*
30. Cuba Ministerio de Finanzas y Precios 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.*



31. Cuba Ministerio de Finanzas y Precios 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.*
32. Cuba Ministerio de Finanzas y Precios Resolución No. 343 del 2006, de fecha 20 de junio de 2003. *Pone en vigor los documentos integrantes de la Sección III del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera, referidos a la Actividad Presupuestada.*
33. Cuba Ministerio de Finanzas y Precios Resolución No. 32 de 1997, de fecha 17 de julio de 1997. *Clasificador de recursos financieros del Presupuesto del Estado.*
34. Cuba. Extinto Ministerio de Auditoría y Control Resolución No. 26 del 2006, *Guía Metodológica de Auditoría Financiera o de Estados Financieros.*
35. Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 636/2009, *que pone en vigor las "Instrucciones para la desagregación y ejecución del Plan 2010",*
36. Cuba. Contraloría General de la República dado el 1^{ro} del mes de marzo de 2011 Resolución No. 60/ 2011 *Normas del Sistema de Control Interno..*



Anexo # 1 Presupuesto aprobado por la Dirección Provincial de Finanzas y Precios.

MOD: EAP PLAN APROBADO ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA 2010					
Hospital General P. "Camilo Cienfuegos"					
DETALLE			13,01	13.01.03	13.01.52
Ingresos del Presupuesto Cobrados		1	347.000,00	347.000,00	
FARMACIA (951/90/1)			28.898,42	28.898,42	
DECRETO 92 (951/90/4)			6.847,43	6.847,43	
VESTUARIO (951/90/3)			20.608,00	20.608,00	
COMBUST PROFESIONAL (951/90/4)			19.564,20	19.564,20	
COMEDOR (950/10)			217.332,41	217.332,41	
PROTESIS (951/10)			1.212,00	1.212,00	
CREDITOS			52.537,54	52.537,54	
EMBARGOS			0,00		
MONEDA EXTRANJERA (955/20)			0,00		
INGRESOS SOCIO-CULTURALES			45.887.902,14	45.887.902,14	
01	Gastos de Personal	3	20.052.802,59	18.273.859,41	1.778.943,18
01.01	Retribuciones Salariales	4	15.763.757,33	14.357.478,14	1.406.279,19
01.01.01	Salario	5	14.442.876,93	13.153.776,93	1.289.100,00
01.01.02	Vacaciones Acumuladas	6	1.320.880,40	1.203.701,21	117.179,19
01.02	Otras Retribuciones	7	88.260,53	88.260,53	0,00
01.02.01	Adiestrados	8	88.260,53	88.260,53	
01.03	Prestaciones de la Seg Social a Corto Plazo	14	237.780,27	216.686,08	21.094,19
01,04	Impuesto por la utilización de la Fuerza de Trabajo	15	3.963.004,46	3.611.434,67	351.569,80
02	Gastos de Bienes y Serv	16	21.686.295,18	21.686.295,18	0,00
02.01	Viáticos	17	36.933,55	36.933,55	0,00
02.01.01	Alimentación	18	28.103,55	28.103,55	0,00
02.01.02	Transportación	19	5.086,00	5.086,00	
02.01.03	Alojamiento	20	3.744,00	3.744,00	
02.02	Alimentación	22	6.188.012,31	6.188.012,31	0,00
02.02.01	Alimentos Consumo Humano	23	2.001.496,74	2.001.496,74	
02.02.02	Bebidas	24	1.099.947,72	1.099.947,72	
02.03	Vestuario y Lencería	29	77.083,83	77.083,83	0,00
02.05	Medicamentos y Materiales Afines	33	10.415.915,90	10.415.915,90	
02.08	Energía, Combustibles y	36	496.836,16	496.836,16	0,00



	Lubricantes				
02.08.01	Electricidad	37	374.680,35	374.680,35	
02.08.02	Gas	38	11.661,00	11.661,00	
02.08.03	Combustibles	39	110.394,81	110.394,81	
02.08.04	Lubricantes	40	100,00	100,00	
02.09	Mantenimientos y Reparaciones corrientes	43	327.300,00	327.300,00	0,00
02.10	Otros Consumos Materiales	49	189.196,90	189.196,90	0,00
02.11	Servicios Profesionales	63	442.692,86	442.692,86	0,00
02.12	Servicios Contratados a Privados	72	6.024,60	6.024,60	0,00
02.13	Otros Servicios contratados	////	985.490,62	985.490,62	0,00
02.14	Otros Gastos	89	70.000,00	70.000,00	0,00
02.15	Impuestos y Tasas	95	30.000,00	30.000,00	0,00
02.16	Gastos Financieros	101	20.661,39	20.661,39	0,00
02.17	Depreciación Activos Fijos Tangibles U.P.	105	2.400.147,06	2.400.147,06	0,00
05	Otras Transferencias Corrientes	107	1.981.502,23	1.805.717,33	175.784,90
05.04	Al Presupuesto de la Seguridad Social	111	1.981.502,23	1.805.717,33	175.784,90
05.04.01	Contribución a la Seguridad Social a Largo Plazo U.P.	112	1.981.502,23	1.805.717,33	175.784,90
	Total de Gastos Corrientes	123	43.720.600,00	41.765.871,92	1.954.728,07
	Total de Gastos	138	43.720.600,00	41.765.871,92	1.954.728,07
	Sección III: Otras Informaciones	139	0,00	0,00	0,00
	Promedio de Trabajadores (UM:UNO)	140	3.275	3.018	257
	Nivel de Actividad	141	130.000	130.000	
	Gasto Unitario Inciso 2 Gastos Bienes y	142	166,82	166,82	



	Servicios (UM: pesos y ctvos)				
	Gastos Unitario Epíg. 202 Alimentación (UM: pesos y centavos)	143	47,60	47,60	
	Gastos Unitarios Epíg. 205 Medic. Y Mat. Afines (UM: pesos y centavos)	145	80,12	80,12	
	Salario Medio (UM: pesos)	146	625,00	525,00	925,00

Fuente: Modelo Estadístico

Anexo # 2 Estado de Ejecución 2010.

Nombre: Hospital Prov. Clínico Quirúrgico									
		Codigo			UM: MCUP				
		Real Año Ante	Presp Notif	Presup actualiz	Real del año	Relaciones en %			
Código	Conceptos	T	T	T	T	T	T	T	T
Sección II: Gastos Presupuestarios Devengados									
	Total de G. Corrientes	2	30899,2	29095,4	29095,0	33720,9	109,1	115,9	115,9
Sección IV.- Otras Informaciones									
	Gastos de Personal		12129,4	7879,2	7879,2	11596,9	95,6	147,8	147,8
	Retribución								
1	Salarial	11	7394,3	7170,8	7170,8	7063,0	95,1	98,5	98,5
01	Salarios	12	5944,9	5740,0	5740,0	5646,1	95,0	98,4	98,4
02	Vacaciones	13	1449,4	1430,8	1430,8	1416,9	97,7	99,0	99,0
	Otras retribuciones	14	19,7	0,0	0,0	0,0	0,0		
01	Adiestrados	15							



			19,7				0,0		
3	Pres. Seg 1.5 %		541,9	215,7	215,7	281,6	52,0	130,6	
4	Imp. Fuerza de Trab	22	4173,5	492,7	492,7	4252,3	101,9	863,1	863,1
200	Gast.B y serv.	23	17019,6	19234,6	19234,2	19998,3	117,5	104,0	104,0
201	Viaticos	24	43,2	36,9	36,9	67,7	156,7	183,5	183,5
01	Alimentacion	25	26,4	28,1	28,1	57,0	215,9	202,8	202,8
02	Transportcion	26	5,1	5,1	5,1	8,8	172,5	172,5	172,5
03	Alojamiento	27	11,7	3,7	3,7	1,9	16,2	51,4	51,4
202	Alimentacion	28	4129,5	3977,6	3977,6	2203,8	53,4	55,4	55,4
01	Alim.Cons.Huma no	29	3300,5	1500,0	1500,0	1573,1	47,7	104,9	104,9
02	Bebidas	30	24,9	823,4	823,4	13,1	52,6	1,6	1,6
03	Prodc Agropecuario	31	804,1	1500,0	1500,0	617,6	14,7	7,9	41,2
04	Merienda Escolar	32	0,0	77,1	77,1	0,0		0,0	0,0
05	Serv. Gastronomico	33		26,5	26,5	0,0		0,0	0,0
06	Alim. Cons. Animal	34		50,6	50,6	0,0		0,0	0,0
203	Vestuario y Lenceria	35	62,4	77,1	77,1	143,0	229,2	185,5	185,5
01	vestuario y Calzado	36	9,1	26,5	26,5	118,2	1298,9	446,0	446,0
02	Lenceria	37	53,3	50,6	50,6	24,8	46,5	49,0	49,0
205	Medica. Y Matles Afines	39	9122,7	10415,9	10415,9	13089,2	143,5	125,7	125,7
207	Modulo de Aceo Per.	41				5,4			
208	Energia y Combustible	42	588,1	496,8	496,4	1034,4	175,9	208,2	208,4
01	Electricidad	43	371,3	374,7	374,3	546,4	147,2	145,8	146,0
02	Gas	44	12,4	11,7	11,7	140,6	1133,9	1201,7	1201,7
03	Combustible	45	204,4	110,4	110,4	347,4	170,0	314,7	314,7
209	Mantt y Reparacion	49	606,5	327,1	327,1	711,4	117,3	217,5	217,5



	De Edif y								
01	Locales	50	276,2	82,9	82,9	376,1	136,2	453,7	453,7
02	De Veiculos	51		40,6	40,6	3,1		7,6	7,6
	De Maqui. Y								
03	Equipo	52	329,6	203,6	203,6	311,3	94,4	152,9	152,9
	De Equi de						2985,7		
04	Compu.	53	0,7			20,9			
	Otros Cons de								
210	Mat	55	51,7	157,4	157,4	315,4	610,1	200,4	200,4
	Servicios								
211	Profesionales	69	388,9	448,7	448,7	650,4	167,2	145,0	145,0
	Servicios Cont a								
212	Priv	78	5,5	0,0	0,0	0,0	0,0		
	Otros Serv								
213	Contratados	84	506,0	797,0	797,0	742,2	146,7	93,1	93,1
214	Otros gastos	91	11,8	70,0	70,0	42,7	361,9	61,0	61,0
	Impuestos y								
215	tasas	97	0,0	30,0	30,0	3,5		11,7	11,7
	Depreciación								
217	AFT U.P	107	1503,3	2400,1	2400,1	989,2	65,8	41,2	41,2
500	Traf Corriente	109	1750,2	1981,6	1981,6	2125,7	121,5	107,3	107,3
	Cons. a la Seg								
504	Soc 12.5	110	1750,2	1981,6	1981,6	2125,7	121,5	107,3	107,3

Fuente: Modelo Estadístico



"Los presupuestos son la vida de los pueblos..." *José Martí*