



REPUBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"  
Sede Universitaria

# Trabajo de Diploma

Titulo: *Análisis del Presupuesto de Gastos del Hospital  
Pediátrico "Pedro Sotto Alba"*

Autora: *Yaimarelys Hernández Torres*

Tutores: *Lic. Mireya Olivares Laurencio  
Lic. Ricardo Reyes Abad*

Moa, 2011  
"Año 53 de la Revolución"  
Curso 2010-2011

# Pensamiento



“Ningún país y ninguna persona pueden gastar más de lo que tiene”

Informe Central al VI Congreso del PCC

# Dedicatoria

A DIOS mi más seguro guardián, bien hechos y juez, por darme sabiduría, conocimiento y revelarme el Poder de la Esperanza...

A mi hijo que con su profundo amor llenó de fuerzas mi corazón, para culminar lo que un día inicié, mi formación profesional

A mis padres por haberme devuelto la fe de la vida y enseñarme el transitar de mi camino día a día a pesar de mi terquedad.... por haber sido tan comprensivo conmigo y por todos sus consejos durante todos estos años de mi existencia.... Ellos corazón de mi espectro e ímpetu de mi espécimen.

A mis profesores, que me impulsaron a seguir mis estudios y me enseñaron, que se debe ser mejor cada día, porque un mañana... Un mañana puede ser tarde.

A todas mis amistades que me inculcaron ser disímil en cuanto a las nebulosas de la vida, y me condujeron por un sendero diferente en mi vida enseñándome a deslucidas del bien del mal.

# Agradecimiento

A Dios que sé que siempre ha estado a mi lado.

A la Revolución por darme esta oportunidad.

A mi madre, por su ternura y amor por estar siempre dispuesta.

A mi esposo, por su infinito amor y su apoyo.

A mis hermanos por el confort de saber siempre que están ahí.

A mi familia toda que siente este logro como suyo.

A todos los que me alentaron a seguir hasta el final.

A todos muchas gracias.

# Resumen



El Hospital Pediátrico “Pedro Sotro Alba” el cual se encuentra situado en la calle 9na S/N, Reparto Rolo Monterrey cuenta con una fuerza laboral de 166 trabajadores. Esta unidad tiene como objetivo fundamental garantizar la promoción de Salud así como la asistencia preventiva curativa y control higiénico epidemiológico, a través de la aplicación de estrategias y programas priorizados del Sistema Nacional de Salud

El análisis del proceso de planificación ejecución y control del presupuesto de gastos en las entidades estatales resulta de vital importancia en la actualidad.

El proceso de reordenamiento de la economía nacional exige más que nunca el control permanente de cada recurso puesto en nuestras manos con el objetivo de ser cada día más eficiente, dándoles una mayor participación a los trabajadores en este proceso

El objetivo fundamental de este trabajo está relacionado con la aplicación de instrumentos y técnicas que permitan ejercer un mayor control y utilización de estos recursos sin afectar la calidad del servicio prestado, así como determinar aquellos elementos que inciden de forma negativa en el proceso.

EL primer capítulo recoge los fundamentos teóricos del sistema presupuestario, origen y evolución y en el segundo capítulo se efectúa un análisis de los resultados obtenido en el periodo 2008 – 2010 y proyección para el 2011.

# Summary

The Pediatric Hospital "Pedro Sotto Alba" is located on 9th street S/N, Rolo Monterrey neighborhood with a manpower of 166 workers. This unit has as main objective to guarantee the health promotion as well as healing preventive assistance and the epidemiological hygiene control, through the implementation of prioritized strategies and programs from the National Health System.

The analysis of the planning, execution and control process of the expenditure budget in the state entities turns out to be of great importance nowadays.

The reordering of the national economy demands more than ever the permanent control over the resources placed in our hands with the objective of being more efficient every day, providing the workers with greater participation in the process.

The main objective of this work is related to the implementation of instruments and techniques that allow to exercise greater control and utilization of these resources without affecting the quality of the service rendered, as well as to determine those elements influencing the process negatively.

The first chapter gathers the theoretical foundations of the budgetary system, origin and evolution, and the second chapter carries out the analysis of the results gotten in the period of 2008-2010 and the projection for 2011.

# Index

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Orígenes y evolución del presupuesto.....	6
1.2 Decisiones gerenciales sobre la base de los presupuestos. ....	11
1.2.1 Tipos de presupuestos. ....	11
1.2.2 El presupuesto dentro de una perspectiva estratégica .....	12
1.2.3 El presupuesto integral .....	13
1.2.4 El ciclo de planificación .....	14
1.2.5 Proceso presupuestario en las organizaciones .....	16
CAPITULO II. ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEL HOSPITAL PEDIATRICO “PEDRO SOTTO ALBA”.....	28
2.1 Caracterización del Hospital Pediátrico “Pedro Sotto Alba”.....	28
2.1.1 Caracterización de la fuerza de trabajo. ....	29
2.2 Análisis del comportamiento de los gastos.....	33
2.3 Deficiencias detectadas en el proceso de planificación ejecución y control del presupuesto en el hospital pediátrico .....	38
2.3.1 Elementos a tener en cuenta para lograr una mejor planificación, ejecución y control del presupuesto .....	41
CONCLUSIONES .....	46
RECOMENDACIONES .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	48
ANEXOS	

# Introducción



## **INTRODUCCIÓN**

El Sistema Nacional de Salud (SNS) cubano viene realizando importantes reformas a partir de los años 60, como parte fundamental de las transformaciones del período revolucionario y no como una imposición de los tiempos actuales de unipolaridad, globalización, crisis económicas, demandas de equidad social, sino como una necesidad del propio espíritu de la revolución, como reflejo del respeto más absoluto de uno de los derechos humanos más importantes de todo ciudadano del mundo.

Los problemas de la economía, en su sentido más amplio, se reflejan en cada uno de los sectores que la componen. La salud pública no se excluye de esta afirmación. Como cualquier otra actividad, los servicios de salud consumen recursos para cumplir con el propósito de mantener y elevar el estado de salud de la población. Los evidentes resultados alcanzados por la salud pública en Cuba y en nuestro municipio son la expresión concreta de un logro que la Revolución y el Socialismo han obtenido, tras más de 50 años de una voluntad política dirigida a priorizar la satisfacción de las necesidades fundamentales de la población cubana.

Actualmente, una de las vías más empleadas para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones es el control de los presupuestos. Esta permite reducir las arbitrariedades en la toma de decisiones sobre el uso de los recursos disponibles. Por esto constituye un instrumento valioso para mejorar la práctica sanitaria y para conseguir mejores resultados a un costo sostenible para la sociedad.

Queda claro pues, que para que el Estado pueda controlar, administrar y redistribuir los ingresos y los gastos de toda la sociedad de manera proporcional entre todas las ramas, regiones, sectores, etc., en función de los intereses del desarrollo económico y social del país, está obligado a planificar sus ingresos y sus gastos, y a exigir el cumplimiento estricto de ese Plan.



Este Plan del que estamos hablando es precisamente el Presupuesto del Estado, el cual es aprobado cada año por la Asamblea Nacional del Poder Popular, con rango de Ley, precisamente para obligar a su cumplimiento.

Culpar al sistema social existente en nuestro país de las dificultades económicas que presenta Cuba en el momento actual, es no sólo una mentira histórica sino una agresión política. Durante más de tres décadas se ha resistido toda amenaza, pretensiones de presiones y chantajes por demostrar tanto avance en lo social y económico con igualdad y equidad para cualquier ciudadano del país.

El Ministerio de Salud Pública, rector del Sistema Nacional de Salud ha trazado una estrategia para dar respuesta a los problemas, emergentes. Se persigue incrementar la eficiencia y calidad en los servicios, garantizar la sostenibilidad del sistema, especialmente en términos financieros y, aunque se ha alcanzado un alto nivel de equidad, seguir estudiando y trabajando para eliminar pequeñas desigualdades reducibles en la situación de salud y la utilización de los servicios entre regiones y grupos de población.

El bloqueo impuesto a nuestro país a partir de 1962 con la Ley del Embargo, dictada por el gobierno de los EE.UU. hacia Cuba, que prohíbe la adquisición de productos farmacéuticos, equipos médicos y materias primas requeridas para su fabricación en laboratorios o empresas cubanas, se ha ido recrudesciendo progresivamente a través de la Ley Torricelli y es más reciente la Ley Helms Burton, las que han ocasionado cuantiosas pérdidas económicas de una manera indiscriminada, afectando directa o indirectamente todas las actividades del sistema de salud, sin hacer distinción en situaciones excepcionales como las epidemias y situaciones de emergencias y socorros.

Sin lugar a dudas estas medidas han tenido como objetivo atentar contra la salud de nuestros niños, ancianos, embarazadas y población en general.





Lo más grave, es que a pesar del repudio generalizado que provoca el bloqueo, no sólo persiste sino que se pretende incrementar con nuevas leyes y medidas para eliminar los logros alcanzados por la Revolución Socialista en estos treinta y ocho años.

El bloqueo trajo como consecuencia los siguientes hechos, que dificultaron o imposibilitaron adquirir insumos, equipos y medicamentos en territorio de los Estados Unidos:

Al no tener acceso a las fuentes de financiamiento internacionales (Banco Mundial, FMI, BID y otros), los créditos que se obtienen son con altos intereses o los productos deben comprarse en efectivo, lo que lleva implícito limitar las posibilidades de satisfacer las necesidades aunque exista la voluntad política y del estado de la compra de éstas.

En consecuencia con ello los recursos financieros del presupuesto del estado, deben continuar contribuyendo a garantizar los objetivos de desarrollo previstos del sector salud que seguirá siendo su principal fuente de financiamiento.

Estas insuficiencias son la expresión del **Problema Científico** de la investigación que se ha identificado como: Inadecuado análisis de la planificación, ejecución y control del presupuesto de gastos del Hospital Pediátrico Pedro Soto Alba", el cual impide la

realización de una mejor valoración, proyección y distribución de los recursos asignados a este sector y la toma de decisiones oportuna

El **objeto de estudio** es el Presupuesto de Gasto teniendo como **Campo de acción:** Proceso de ejecución, elaboración y control del presupuesto de gastos.

El Análisis del Presupuesto de Gastos del Hospital Pediátrico "Pedro Sotto Alba" a través de instrumentos y técnicas esenciales que aseguren una mejor valoración y proyección para la toma de decisiones constituye nuestro **objetivo general**.



Con la finalidad de dar respuesta al problema planteado se han trazado varios **objetivos específicos los cuales** están basados en:

- La descripción de los fundamentos teóricos sobre el presupuesto.
- Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos en el Hospital Pediátrico "Pedro Sotto Alba" en el periodo 2008 – 2010 y su proyección para el 2011.
- Determinación de las deficiencias que inciden de forma negativa en el proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto.

Como **Hipótesis de la investigación** se plantea que si se analiza de forma sistemática y oportuna la planificación, ejecución y control del presupuesto de gastos del Hospital Pediátrico Pedro Soto Alba", se garantiza una mejor valoración, proyección y distribución de los recursos asignados que contribuya a una mejora en el proceso de toma de decisiones.

Para el desarrollo de esta investigación fueron utilizados los **métodos** siguientes:

**Métodos de nivel teóricos:**

**Análisis y síntesis:** Al realizar el estudio de la información obtenida a partir de la revisión de literaturas y resoluciones así como la experiencia de especialistas consultados.

**Hipotético – Deductivo:** Se utilizó en la búsqueda de aquellos elementos que inciden directamente en la situación que presenta la unidad presupuestada.

**Histórico – lógico:** Al analizar la evolución histórica del los presupuestos y su control.

**Métodos Empíricos:**

**La observación directa:** para la caracterización del problema.

**Análisis de documentos.** Se analizaron documentos sobre el objeto estudio.



**Aporte Teórico:**

Desarrollar una descripción de las bases teóricas y metodológicas sustentada en la planificación, control y ejecución del presupuesto y crear una base conceptual que contribuya a una mejor comprensión de las condiciones sobre las que se desarrolla el proceso, como forma de lograr una mayor eficiencia en el control de los recursos.

**Aporte Práctico:**

Proporcionará a la administración y personal involucrado herramientas y Técnicas para el análisis del presupuesto de gasto y garantizará una mejor valoración, proyección y distribución de los recursos asignados y contribuirá a una mejora en el proceso de toma de decisiones oportuna.

# Capitulo - 1



## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

En el presente capítulo se abordan las pautas específicas que constituyen los fundamentos teóricos sobre los que se apoya la tesis.

### **CONSIDERACIONES TEÓRICAS.**

#### **1.1 Orígenes y evolución del presupuesto.**

Se cree que las previsiones presupuestarias, ya propiamente, nacen de la Carta Magna, que los nobles ingleses hicieron firmar y promulgar al Rey Juan sin Tierra en 1215. Originalmente la autorización se refirió solamente a un aspecto parcial de lo que hoy comprende un presupuesto (recursos), posteriormente se agregó el capítulo de gastos, porque pronto se arribó a la conclusión de que el problema no se limitaba solo a las exacciones del soberano, sino más bien a los despilfarros en el que incurría la Corte.

La idea de presupuestar a existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que lo egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con el objeto de provenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirle el tributo correspondiente.

A finales del siglo XVIII, en Inglaterra el ministro de finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.

En el año 1820 en Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental.

En el año 1821 en E.U.A. implementan un presupuesto rudimentario en el gobierno.



Después de la 1ra Guerra Mundial toda la industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.

Entre 1912 y 1925 en los Estados Unidos de América se toma la iniciativa de utilizar el presupuesto para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento

En el año 1930 en Ginebra se realiza el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, integrado por 25 países, donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional

En el año 1931 en México las empresas de origen norteamericano, como La General Motors Co. y después la Ford Motors Co. establecieron la Técnica Presupuestal.

En 1948 en los Estados Unidos el departamento de Marina, presentó el presupuesto por Programas y Actividades.

En el año 1961 en los Estados Unidos el departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos.

En el año 1964 en los Estados Unidos el Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.

En 1965 El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

**PRE=** que significa antes de

**SUPONER** = hacer

**SUPUESTO=** hechos, formados

Por lo tanto presupuesto significa antes de hechos.



El 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.

Es un sistema mediante el cual se elabora, aprueba coordina, controla y evalúa la asignación y ejecución de los recursos en función de la política del centro.

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo.

Dentro del presupuesto de gastos se distinguen dos elementos esenciales:

- Aquellos componentes que son motivos de discusión.
- Los detalles para transformar el presupuesto en un instrumento de administración que deben de manejar los responsables de un área determinada.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivo como correctivos dentro de la organización y son de suma importancia en la mayoría de las organizaciones.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, por medio de estos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables, también sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.



La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta te ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en tu organización. Si tienes un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces estarás bien situado para una firme administración financiera. Si utilizas esta herramienta junto con otras, como se ha indicado, aumentarás la capacidad de tu organización a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, incrementarás su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

Cuando estés desarrollando un presupuesto, no deberías improvisar a medida que lo realizas. Al igual que en todo buen ejercicio de administración de una organización, un buen ejercicio presupuestario implica claridad de propósito, planificación detallada y pensamiento considerable.

Éstas son algunas de las preguntas que deberás responder a lo largo de las distintas fases de preparación presupuestaria y el desarrollo real del presupuesto:

- ¿Por qué es necesario un presupuesto?
- ¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?
- ¿Podríamos haber gastado menos el año pasado y aún haber conseguido los mismos o mejores resultados?
- ¿Hemos despilfarrado dinero en el pasado? Si fuera así, ¿podemos evitarlo en el futuro?

La importancia que resulta para una organización, o departamento tener un presupuesto.

- El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, somos como un barco sin timón.
- El presupuesto indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades.





- El presupuesto te obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de tu planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario te obliga a replantearte tus planes de acción.
- Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto te indica cuándo necesitarás ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo tus actividades.
- El presupuesto te permite controlar tus ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.
- El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

Las entidades presupuestadas al igual que las pequeñas, medianas y grandes empresas deben de hacer uso del presupuesto como una herramienta para la toma de decisiones.

En tal sentido debe lograrse establecer una buena planificación del presupuesto teniendo en cuenta una serie de elementos esenciales que permita realizar una distribución equitativa tratando de acercarlo a la situación real de la entidad por tal motivo se hace necesario la participación de todos los trabajadores.

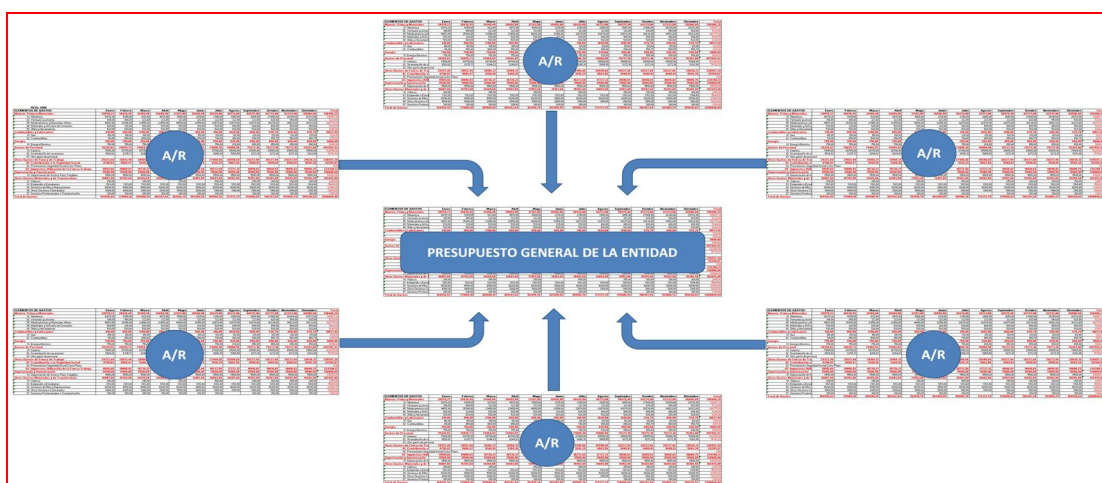


Grafico 1.1 Presupuesto por área de responsabilidad



El presupuesto general de la entidad como una mejor forma de establecer su control se necesita estar dividido por Centro de Costos o áreas de responsabilidad (A/R). Esto permitirá determinar aquellas áreas que inciden negativamente en el cumplimiento del presupuesto de gasto planificado.

## **1.2 Decisiones gerenciales sobre la base de los presupuestos.**

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario, se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permitan anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de una entidad.

### **1.2.1 Tipos de presupuestos.**

En una época de cambios en la gerencia moderna, la toma de decisiones exige presión y rapidez, y por lo tanto el factor de predicción y control de los presupuestos es de vital importancia como una eficiente herramienta administrativa. La elaboración y manejo de los diferentes tipos de presupuestos dentro del entorno empresarial para enfrentar los futuros retos de la administración actual.

Los fundamentos teóricos y prácticos del 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. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto



### **1.2.2 El presupuesto dentro de una perspectiva estratégica.**

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de una entidad como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinado por la alta dirección.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de las partidas en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis

La importancia del presupuesto y su clasificación se muestra como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco

de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga el sector público la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresada en los programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.

El objetivo final de un buen análisis del presupuesto es ayudar a los encargados de la toma de decisiones a elegir de forma racional, es decir, a decidir de forma coherente con determinados objetivos y con determinados objetivos y restricciones.



### **1.2.3 El presupuesto integral.**

Presupuestar como palabra análoga para este estudio resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de un negocio, los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios de los INPUTS y los OUTPUTS, el período del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

Este trabajo intenta distinguir entre otros aspectos la importancia del presupuesto como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga una entidad, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en los programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definida para este proceso.

Los también conocidos planes de acción o planes empresariales constituyen los planes para el trabajo real. En un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se estudia el problema que necesita tratarse y el papel específico de tu organización o proyecto para abordarlo.

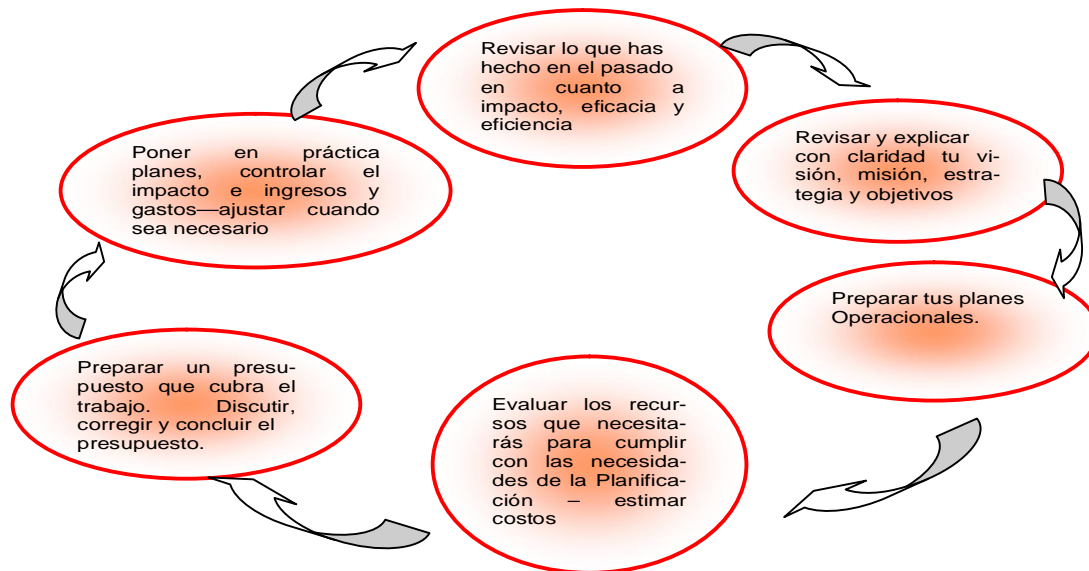
Entonces, esto se relaciona con las actividades reales que se tiene que emprender para lograr el impacto planificado.

De este modo se constituye el plan operacional, que más tarde ha de ser presupuestado. No se puede preparar un presupuesto hasta que sepas lo que estás planificando, pues tan sólo se incurrirá en gastos operacionales cuando hagas el trabajo real.



### 1.2.4 El ciclo de planificación.

Aspectos a tener en cuenta en el ciclo de la planificación:



Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha. (Anexo 1) proceso de dirección para un Presupuesto

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.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

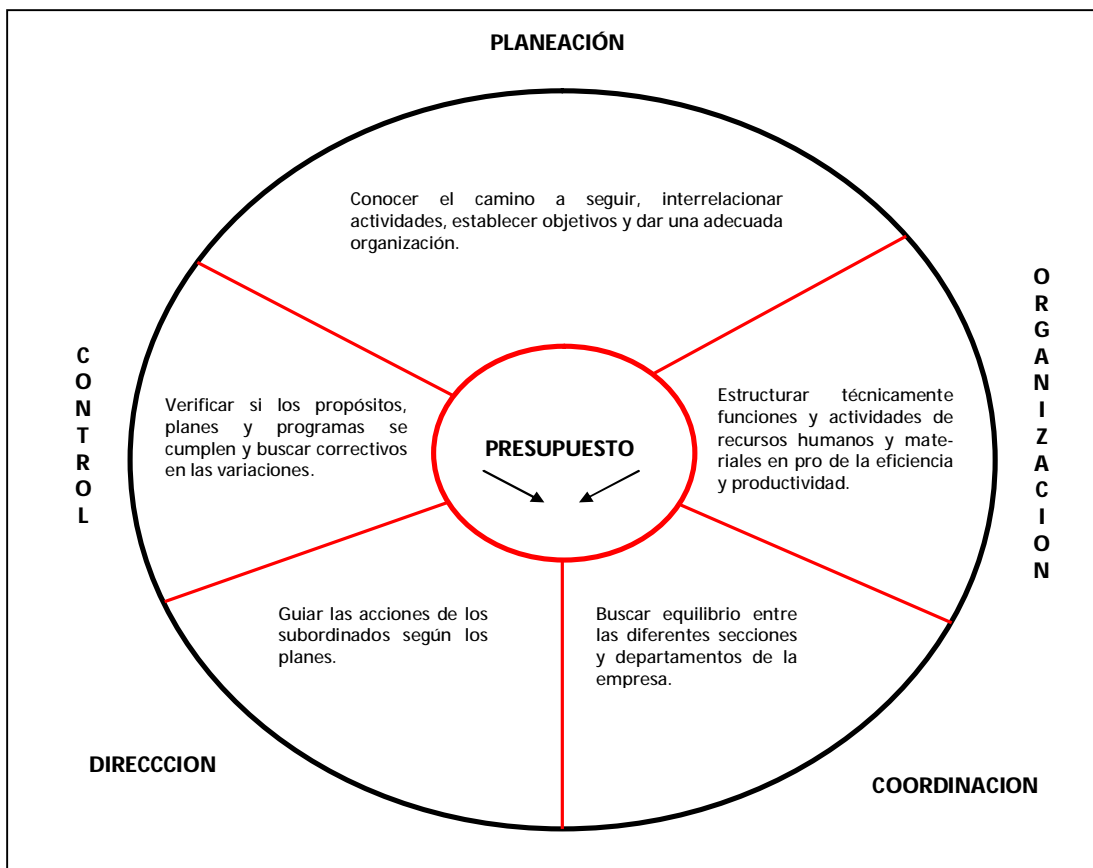


Grafico 1.2 El presupuesto y las funciones administrativas

Los presupuestos son útiles en todas las organizaciones ya sean gubernamentales o no gubernamentales, son de gran importancia porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la entidad y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca y cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto



El presupuesto es un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones.

### **1.2.5 El proceso presupuestario en las organizaciones**

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes (anexo 2):

- Según la flexibilidad.
- Según el periodo que cubran.
- Según aplicabilidad en la Empresa.
- Según el sector en el cual se utilice.



- Según su Contenido.
- Según técnica de valuación.
- Por su reflejo en los Estados Financieros.
- Por áreas y niveles de responsabilidad.

La aplicación de técnica para el análisis de los presupuestos de forma oportuna sirve de herramienta a la administración para la toma de decisiones.

El análisis del presupuesto de forma general en la empresa puede permitir una valoración de los resultados alcanzados; pero puede tener como inconveniente que no se conozcan aquellas áreas que están incidiendo de forma negativa ya sea en menor o mayor cuantía.

La propuesta del análisis de los gastos por áreas de responsabilidad donde tengan mayor participación los trabajadores y especialistas, así como la aplicación de técnicas que influyan en un mejor análisis e incidan en los costos que se generan es uno de los objetivos primordiales.

La comparación con periodos anteriores y con respecto al plan aprobado por las instancias superiores es otros de los elementos a tener en cuenta ya que esto posibilita valorar con que recurso cuenta para ejecutar en el año y poder efectuar acciones correctivas que encausen el rumbo de la entidad.

La cultura económica del personal de la salud es un pilar fundamental para lograr el éxito ya que de esta forma existirá un mayor accionar en el cumplimiento de la meta propuesta.

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de tu organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quienquiera que elabore el presupuesto debe:





- Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
- Comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente;
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

La salud y la economía en nuestro país constituyen elementos inseparables, teniendo en cuenta que cualquier decisión tomada en este sentido tiene implicación directa en la economía pues en todas está llevan involucrados el empleo de una serie de recursos de ahí la importancia de tener elaborado un presupuesto capaz de cumplir un porcentaje significativo de las expectativas previstas.

En discurso pronunciado por el General de Ejército planteaba que nadie estaba autorizado a consumir más de lo que se ingresaba.

Teniendo en cuenta el planteamiento de Raúl estamos llamado a buscar alternativas que permitan ejercer un mayor control sobre el presupuesto y un elemento esencial es la preparación económica de los dirigentes y especialista del sector de la salud como forma de poder enfrentar los nuevos retos que se avecinan.

No puede suceder que un dirigente no tenga noción de economía, no puede suceder que este administrativo le resulte imposible realizar proyecciones basado en informaciones generadas por los especialistas.

El control del presupuesto de forma global puede resultar en un momento determinado insuficiente producto a que puede que una entidad no presente sobregiros en diferentes partidas y sin embargo existen centros de costos que inciden de forma negativa en el cumplimiento de presupuesto. Por tal motivo consideramos el presupuesto desglosado por áreas de responsabilidad como un instrumento más efectivo para la toma de decisiones ya que le permitirá al administrativo conocer todas aquellas áreas que están incidiendo de forma negativa en el resultado de la entidad y así trazar un conjunto de acciones que permitan contrarrestar cualquier desviación.



La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- 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.
- 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.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- 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.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

El sector de la salud en nuestro país no escapa ante este elemento ya que aunque no se generen utilidades en forma monetaria si se adquieren una serie de recursos muy importantes y costosos y sobre el hecho de ser un sector presupuestado debe de velar por la ejecución correcta de las partidas planificadas.

Cualquier decisión que se adoptan en el campo de la salud trae consigo una implicación económica, pues en numerosas actividades relacionadas con la salud tales como la



asistencia, la formación de personal, la investigación, entre otros, suponen actividades económicas, de ahí la importancia de ser previsores no solo a la hora de planificar el presupuesto, sino de ser un constante velador de su ejecución.

La interacción entre los niveles de salud y los aspectos económicos es decisiva, un nivel de salud elevado favorece el desarrollo económico-social y los aspectos económicos, fundamentalmente los relacionados con la asignación de recursos que se destinan a la salud, repercuten directamente en la mejora del nivel de salud de la población.

Independientemente de que el sector de la salud tiene implicaciones económicas, presenta diferencias esenciales con otros campos relacionados con la economía, fundamentalmente porque a la salud no sólo le concierne un aspecto de utilidad, sino también el de que constituye una necesidad básica para la población.

Los niveles de salud en una población están influidos por la estructura económica de esa sociedad, y el sistema de producción influye de manera decisiva en la salud

La economía cubana en el campo de la salud se enfrenta a dos cuestiones básicas.

- Recursos limitados en el que ejerce gran influencia el bloqueo impuesto por los Estados Unidos a nuestro país por más de 5 décadas..
- La existencia de un gran reto consistente en lograr una mejor atención al paciente con el menor costo posible.

Todos estos argumentos justifican la necesidad de aplicar un análisis del presupuesto como forma de definir la proporción de recursos necesarios que garanticen la mejor relación con los resultados esperado.

La aplicación de técnicas y métodos para el análisis del presupuesto forma parte de una serie de herramienta necesaria para la toma de decisiones por parte de la administración e incide en la buena utilización de los recursos si afectar la calidad del



servicio prestado a la población ya que para estas entidades este sería su resultado final, su utilidad.

La Estimación de los gastos, medición de los efectos y valoración de la efectividad es uno de los pasos más complejos y definitorios ya que en el mismo deben utilizarse algunos métodos, los cuales evitarán la existencia de sobregiros en el presupuesto siempre y cuando se efectúe un buen análisis de los resultados que arrojen.

La utilización de métodos como costo – beneficio, costo – efectividad, minimización de los costos y costo- utilidad permitirán incidir de forma directa en la buena planificación y ejecución del presupuesto sin afectar la calidad del servicio a los pacientes:

La característica principal del análisis costos - beneficio es que tanto los costos como los efectos de las opciones comparadas se miden en unidades monetarias.

Desde el punto de vista económico se considera la forma de análisis más ortodoxa. Su ventaja consiste en que permite comparar opciones cuyos resultados se midan en unidades diferentes, lo que resulta útil para comparar opciones de distintas áreas, por ejemplo, programas sanitarios, con programas de educación o de infraestructura.

Este tipo de estudio se utiliza cada vez menos por la dificultad que se plantea al tratar de aplicarle un valor monetario a los resultados sobre la salud. Los resultados de un análisis de costo-beneficio pueden expresarse como cocientes de costo/ beneficio o como valor neto, es decir, la diferencia entre los costos y los beneficios

La utilización del método de costo-efectividad resulta de vital importancia para la toma de decisiones sobre el uso de medicamento, aplicando variantes que tengan no solo contemplado el costo sino también la efectividad.

En su forma clásica, el análisis costo-efectividad considera una única medida de resultado.



Algunos análisis de costo-efectividad presentan más de una medida de resultado. En este caso el encargado de la toma de decisiones emite su opinión sobre la importancia relativa de estas medidas. Se utiliza con frecuencia el término análisis de costo consecuencia para denominar estos estudios.

El plano del costo-efectividad expresa la relación entre el costo y la efectividad de una opción sanitaria tomada con respecto a otra. La situación más frecuente es que una de ellas sea más efectiva y que sea más costosa, en cuyo caso hay que analizar si el beneficio extra compensa el costo adicional; es decir, habrá que analizar cuánto es necesario desembolsar para obtener el beneficio adicional.

El método de minimización de costos se utiliza cuando no existe diferencia entre los efectos de las opciones que se comparan. En este caso se selecciona la opción menos costosa.

En las evaluaciones de los costos siempre se utilizan expresados en unidades monetarias. Es decir, cuando ya se han identificado y cuantificado en unidades específicas los recursos afectados por las distintas opciones que se evalúan, es preciso que, con el fin de poder obtener el efecto agregado neto, esas unidades sean valoradas en una unidad homogénea. En el caso de los beneficios o los efectos, la unidad que se utiliza depende del tipo de análisis que se realice.

Una de las fortalezas en la aplicación de una correcta del análisis de los presupuestos gastos en la salud es la utilización del enfoque interdisciplinario.

En la medida en que los encargados de la toma de decisiones se preocupen en aplicar sistemáticamente la búsqueda de opciones más eficientes, menos lo tendría que hacer el médico a escala individual y podría actuar con una libertad clínica responsable sin perder su capacidad de decisión.



El médico diariamente realiza decisiones basadas en criterios de costo-efectividad, lo importante es que tome conciencia de que lo está realizando

El análisis del costo por enfermedad es otros de los métodos a utilizar el cual se sustenta en la determinación de un promedio de unidades físicas de servicios y días de hospitalización de una enfermedad.

Este promedio se construye a partir de la determinación de una muestra significativa de las historias clínicas de los casos que presentan las enfermedades seleccionadas en un periodo previamente definido.

La utilización de los resultados parte de las enfermedades más frecuentes o costosas y de ahí su mayor incidencia e importancia.

Una vez efectuado el estudio de la muestra y determinado el promedio de cada enfermedad se valoran las cantidades de servicios haciendo uso del sistema de costo actual.

En esencia este método permite:

- Comunicación plena con el área médica a través de la composición física y monetaria de cada enfermedad.
- Evaluar la conducta médica con el nivel de calidad deseado.
- Obtener información sobre la composición de costos por enfermedad.
- Utilizar las informaciones de costos para planificar los recursos necesarios.
- Brindar una información deseada por el usuario (médico)



La importancia de los costos en la salud, como principio rector:

- Posibilita, mediante el conocimiento de los costos reales de las acciones, la toma de medidas oportunas, con el fin de obtener el máximo de eficiencia en la ejecución presupuestaria para elevar la eficacia de la gestión general.
- Permitir a los niveles de dirección del sistema nacional de salud mediante el conocimiento de los costos que se ejecutan, evaluar económicamente a las entidades, al propio tiempo de elaborar y fundamentar índice para mejorar el proceso de la planificación financiera.
- Brindar a los dirigentes y trabajadores la educación económica necesaria, al facilitarle información acerca de los gastos que en cada área de trabajo se ejecutan, dándole participación en los análisis de los resultados.
- Las conductas médicas pueden ser modificadas sin afectar la calidad de la atención, con mayor beneficio social y con menos costo.
- La calidad de la atención médica es la que produce mejoría prevista en el estado de salud sin derrochar recursos, y con una alta eficiencia
- La contención y reducción de costos debe tener presente y muy en cuenta los preceptos éticos.
- Conocer que el verdadero costo del tratamiento de un paciente es el beneficio que podía haber gozado si esos mismos recursos se hubieran usado para el tratamiento a otros pacientes.
- Conocer que hay recursos potenciales que se pueden racionalizar sin afectar indicadores de salud ni calidad de la atención médica.

De forma general todos los métodos y técnicas planteadas tienen como objetivo común lograr una mejor utilización de los recursos puestos en nuestras manos y lograr ser cada vez más eficiente en alcanzar los objetivos propuestos.



Para cualquier Sistema de Dirección constituye un factor fundamental, asegurar el papel del Costo tanto en la planificación, como en la correcta dirección de las empresas a través de mecanismos efectivos y ágiles que posibilitan su cálculo con un grado elevado de confiabilidad.

El Costo como herramienta de dirección debe facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, permitiéndonos seleccionar la de mayor beneficio con un mínimo de gastos; además de producir el riesgo en la toma de decisiones incorrectas en situaciones coyunturales de carácter nacional.

Constituye también un medidor del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros, reflejando el efecto de las desviaciones respecto a lo previsto y asegurando una correcta planificación de los mismos, para lograr esto se requiere de una perfecta voluntad y estilo de dirección que utilice el Costo como un verdadero instrumento rector, además de establecer una adecuada base metodológica y de registro, analizando su comportamiento durante un período determinado, comparando lo que se hizo con lo previsto en determinadas circunstancias.

Al referirnos a los costos hay que tener en cuenta tres momentos independientes que preceden el análisis de lo real ejecutado.

- La planificación de los costos esperados para un nivel de producción previsto.
- El registro de los gastos reales en que se ha incurrido.
- El cálculo de los costos unitarios imprescindibles, para la valoración de los servicios, como para el análisis de los resultados y de la eficiencia con que opera la entidad.

El problema de identificación de los costos es uno de los elementos más complejos. Identificar los costos consiste en enumerar todos los recursos relevantes consumidos por adopción de cada alternativa, de manera tal que permita una posterior medición y valoración.





Deben ser identificados todos los costos relevantes para el análisis de acuerdo con la perspectiva de análisis previamente definida.

Debe quedar claramente definido dentro de la metodología del estudio el concepto de costos que se están utilizando.

La medición de los costos debe ser lo más detallada posible, todos los costos deben ser cuantificados en términos físicos y de valor. Debe evitarse el doble conteo.

Para realizar un correcto análisis de los costos es necesario, una estrecha correspondencia entre el Plan de Costo, el Registro de Gastos asociados a los servicios y el Cálculo de los Costos Reales.

Siendo importante utilizar tanto en el Plan como en el Real las mismas bases de distribución y aplicación de los gastos indirectos de servicios.

Debemos tomar en consideración que el control de los costos no es una tarea exclusiva del área económica, sino que se hace extensivo a todas las especialidades, haciéndose necesaria su participación en cualquier análisis y toma de decisión de los diferentes niveles establecidos.

Sólo un estilo de dirección que se apoye con sistematicidad en los resultados de la contabilidad y los costos serán capaces de obtener las ventajas que ofrecen estos métodos, de otra forma el trabajo con los costos se convertirá en poco menos que un ejercicio intelectual de unos pocos y en una carga burocrática para la Empresa.

Es por esto, que este sistema constituye un engranaje metodológico y organizativo que debe permitir una adecuada utilización del mismo como instrumento de dirección.



El análisis de los costos comienzan en el Departamento Económico y en la medida en que se va ascendiendo en los escalones de mando o jerárquicos, solo se analizan las cuestiones más relevantes a cada nivel, contándose con las causales de las desviaciones, lo que permite que el análisis fluya como sistema integrador, al denotar la agilidad del análisis y su impacto en lo referido a la elevación de la calidad de los servicios y del nivel de satisfacción de los pacientes.

La segunda etapa consiste en la elaboración de presupuestos de gastos. La necesidad de predeterminar las acciones a llevar a cabo motivó la instrumentación de presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad, como marco de referencia para juzgar los desempeños subsiguientes.

Al respecto solo se empleaban presupuestos financieros con la finalidad de medir los gastos institucionales no así los gastos por elementos y partidas en cada una de las áreas, lo que dificultaba la evaluación del desempeño y la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

En el análisis del presupuesto de gasto como herramienta de dirección debe de reflejar las principales partidas que inciden de forma negativa para poder accionar y buscar soluciones apropiadas.

# Capítulo - 2



## **CAPITULO II. ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEL HOSPITAL PEDIATRICO "PEDRO SOTTO ALBA"**

En éste capítulo se expone la caracterización del hospital Pediátrico "Pedro Sotto Alba"; los resultados obtenidos del análisis del presupuesto de gastos como una de las herramientas a utilizar por la dirección de la empresa para la toma de decisiones oportuna.

### **2.1 CARACTERIZACIÓN DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO "PEDRO SOTTO ALBA"**

El Hospital Pediátrico "Pedro Sotto Alba" se encuentra situado en la calle 9na S/N, Reparto Rolo Monterrey construida con diversas técnicas productivas.

En la actualidad cuenta con dos bloques. El principal de la instalación presenta una estructura de hormigón armado fundido en situs con una parte encubierta de hormigón armado y otra ligera de tejas acanaladas. Este bloque presenta un solo nivel estructural. El otro bloque estructural corresponde a la sala de terapia intensiva construida con un sistema Girón de un solo nivel de estructura.

El hospital cuenta con 47 camas asistenciales para asegurar la asistencia médica especializada a los municipios de Moa, Sagua y Fran País.

En este hospital se atiende aproximadamente una población de 45 000.00 niños del nordeste holguinero, además de ser atendido pacientes de las zonas aledañas al municipio de Baracoa a los cuales se les presta diferentes servicios.



### 2.1.1 Caracterización de la fuerza de trabajo.

	Plantilla		
	Aprobada	Cubierta	
Dirigentes	13	12	92.31
Técnicos	96	84	87.50
De ellos:			
Médicos	13	7	53.85
Lic. Enfermería	40	12	30.00
Lic. Tecnología de la salud	15	15	100.00
Enfermeras Técnicas	5	22	440.00
Enfermeras Básicas		1	-
Técnicos Propios	9	11	122.22
Técnicos Básicos		3	-
Técnico Comunes	14	13	92.86
Administrativos	5	4	80.00
Obreros	20	19	95.00
Servicios	49	47	95.92
Total	183	166	90.71

La entidad posee una fuerza laboral de 166 trabajadores, de una plantilla aprobada de 183 plazas para un 90,71% de cumplimiento de la plantilla y 3 contratados por adiestramiento o período de aprendizaje.

Atendiendo a la categoría ocupacional de la masa laboral, en la entidad predomina la presencia de la plaza de técnico con un 50.6 % del total de la plantilla cubierta, el 28,31% a trabajadores de servicios, el 11,44% corresponde a obreros, el 7.28% a dirigentes.

Del total de la plantilla cubierta el 75.30% corresponden a mujeres y el 24,70 a hombres. El análisis de la plantilla por edades, refleja que el 86.4% por ciento de los trabajadores oscilan entre los 25 y 45 años, lo cual representa una fuerza de trabajo joven en este sector.



De acuerdo a la clasificación del personal por nivel de escolaridad, en la entidad el 46.3% de los trabajadores son graduados de nivel superior, 32.3% de técnico medio, por lo que se puede concluir que la entidad cuenta con un por ciento aceptable de personal calificado.

El hospital Pediátrico cuenta con un total de cinco servicios médicos.

- Cuerpo de guardia.
- Misceláneo.
- Gastro.
- Respiratorio
- Terapia.

Como parte del sistema de salud se encuentra insertado de manera directa en el internacionalismo proletario el cual queda reflejado en la ayuda que presta a otros pueblos hermanos en los que se encuentran Venezuela, Haití y Guatemala.

El Hospital cuenta con una estructura de dirección encargado de la rectoría y el control de todos los procesos asistenciales integrados por:

- Director General.
- Vice Dirección de Asistencias Medica
- Vice Dirección de Docencia
- Vice Dirección de Económico
- Vice Dirección de Enfermería
- Jefe de Servicios
- Jefe de Seguridad y Protección
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe del comité de la calidad
- Jefe de Departamento de contabilidad
- Jefe de Laboratorio
- Jefe de Rayos X



- Enfermera Epidemióloga
- Atención a la Población

**Misión:**

Tiene como misión garantizar la atención médica calificada, preventiva, curativa y de rehabilitación de aproximadamente 45 000 niños del nordeste holguinero, por ser una institución territorial, además tiene categoría docente y contribuye a la formación de médicos y especialistas de primer grado en pediatra, licenciados en enfermería, tecnólogos y enfermeras, con alto nivel científico – investigativo el cual permite lograr índices elevados de eficiencia y eficacia, obteniendo recursos humanos competentes, comprometidos e incondicionales con la Revolución, con profundo espíritu internacionalista.

Han incorporados de forma creativa y equitativa los recursos científicos y tecnologías de avanzada que ha puesto el estado en el centro, obteniendo resultados satisfactorios en la atención y resolución de los pacientes.

**Visión:**

EL hospital ha alcanzado el liderazgo al consolidar la atención de la población infantil de forma sostenida la calidad de los servicios con ética, humanismo y solidaridad, reflejada en indicadores de salud y respaldada por la profesionalidad, responsabilidad individual y colectiva, la satisfacción de la población y los trabajadores.

Posee y ha formado recursos humanos competentes, comprometidos e incondicionales con la revolución y con profundo espíritu internacionalista, incorporando de forma creativa y racional los avances científicos, brindando servicios de excelencia en salud.



**Objeto social:**

- 1 Garantizar la promoción de Salud así como la asistencia preventiva curativa y control higiénico epidemiológico, a través de la aplicación de estrategias y programas priorizados del Sistema Nacional de Salud.
- 2 Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades definidas para el centro.
- 3 Efectuar el control higiénico – epidemiológico del medio intra hospitalario.
- 4 Realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines.
- 5 Realizar actividades de educación para la salud con la población.
- 6 Brindar atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud en la población.
- 7 Brindar servicios de comedor y cafetería a estudiantes y trabajadores en moneda nacional.
- 8 Acometer la inspección sanitaria estatal para exigir la aplicación de las normas territoriales y cumplimiento de los planes de programas de la higiene y epidemiología.
- 9 Realizar actividades docentes fundamentalmente de perfeccionamiento de los técnicos y especialistas de presgrado y postgrado.
- 10 Realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines a cada unidad, actuando como centro de referencia.

La unidad se encuentra enfrascada en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2000, con el objetivo de cumplir los requisitos de los pacientes tanto externos como internos, en la búsqueda continua de la eficiencia del sistema, según consta en su política de calidad.





## 2.2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS.

El análisis del presupuesto tiene como objetivo, la propuesta de un conjunto de herramientas las cuales pueden ser aplicadas a todo el sector de la salud, relacionado con el proceso de asignación y utilización de los recursos sin afectar la calidad de los servicios, dando una mayor participación a los trabajadores en este proceso.

En el año 2010 le fue asignado al sector de la salud un presupuesto equivalente a 23 621.7 MP. En distribución efectuada a las diferentes áreas de salud en el municipio de Moa, en los que se encuentran los Policlínicos, Sectorial de Salud y el Hospital, le fue asignado el 10.32% al hospital pediátrico, el cual representa un monto de 2 438.5 MP.

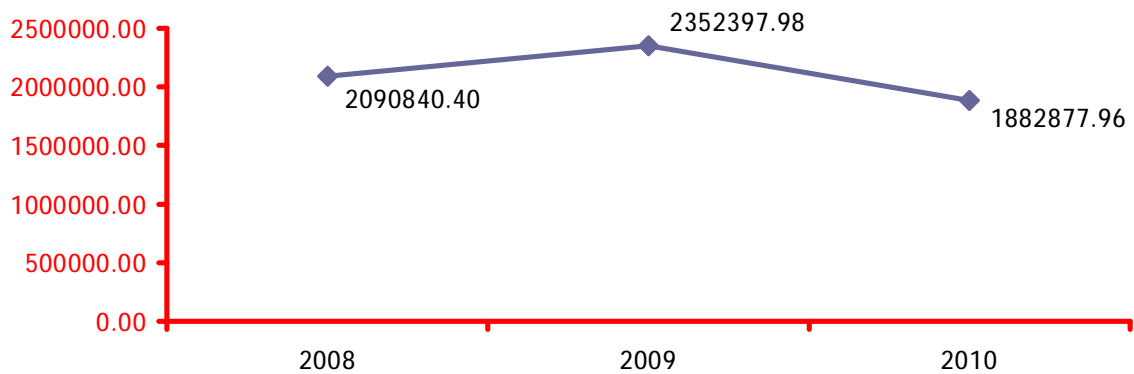


Grafico 2.1: Comportamiento de los gastos en el período 2008 – 2010

En análisis efectuado al presupuesto del Hospital tomando como base el año 2010, se observa una disminución con respecto al año 2008 y 2009 en 236.5 MP y 498.1 MP respectivamente. (Ver gráfico 2.1)

El monto total de los gastos del año 2010 fue de 1 882 877.96 con marcada tendencia a la disminución acorde con el comportamiento histórico en los años 2008 y 2009. Lo más sobresaliente es que las partidas de mayor incidencia en el presupuesto en el 2010 corresponden al gasto de personal el cual ha mantenido una tendencia al incremento



así como otros gastos de fuerza de trabajo y la partida de materia prima y materiales los cuales representan el 91.9% (1 730 892.95) del total de gasto presupuestado. Comportamientos similares presentan estas partidas en años anteriores, el 83.7%(1 750 596.20) en el 2008 y 84.9% (1 996 975.46) en el 2009. (ver tabla 1)

ELEMENTO DE GASTO	2008		2009		2010	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Materia Prima y Materiales	516406,28	24,7	611550,50	26	362044,56	19,2
Gastos de Personal	897592,52	42,9	995866,36	42,3	979431,14	52
Otros Gastos de Fuerza de Trabajo	336597,20	16,1	389558,60	16,6	389417,25	20,7
<b>TOTAL</b>	<b>1750596,00</b>	<b>83,7</b>	<b>1996975,46</b>	<b>84,9</b>	<b>1730892,95</b>	<b>91,9</b>

Tabla 1: Principales gastos ejecutados periodo 2008 - 2010

La partidas de gastos de mayores incidencias en el presupuesto las constituyen Materia Prima y Materiales, Gasto de personal y Otros Gastos de fuerza de trabajo cuyo valores han reflejado una marcada tendencia al incremento en el periodo 2008 – 2010 llegando a constituir en el 2010 el 91.9% del total de los gastos ejecutados. (ver tabla 2)

Al efectuar una breve comparación de las diferentes partidas de gastos en el periodo 2008 – 2010 tomando como base el 2010 se observa que:

- **En Materia Prima y Materiales** la partida de mayor incidencia fue la de Medicamento y Materiales afines la cual presenta una tendencia a disminuir 147 581.37 con respecto al 2008 y 163 705.48 con respecto al 2009.
- **En Gasto de personal** presentó una tendencia al incremento en 53 279.01 con respecto al año 2008 no así con respecto al 2009, al presentar una disminución de 44 994.82. la partida que mayor incidencia presentó fue el salario el cual representó el 88.6% del total de esta partida.
- **En Gasto de Depreciación de Activos fijos tangibles** existió una disminución de 85 540.63 y 92 084.82 respectivamente.



- **En Otros Gastos Materiales y de Transferencia** existió una disminución de 118 054.98 y 118 966.09 respectivamente, incidiendo en esta disminución las partidas de servicios de mantenimiento y reparaciones y otros servicios contratados.

Consideramos el control del presupuesto uno de los pilares fundamentales, de ahí la importancia del accionar cotidiano en cada puesto sobre el control de cada recursos puestos en nuestras manos ya que como planteó el compañero Raúl que "Ninguna persona está autorizada a gastar más de lo que produce"

ELEMENTOS DE GASTOS	2008 (1)	2009 (2)	2010 (3)	Variación (3)/(1)	Variación (3)/(2)
<b>Materia Prima y Materiales</b>	<b>516406,28</b>	<b>611550,50</b>	<b>362044,56</b>	<b>-154361,72</b>	<b>-249505,94</b>
01 Alimentos	138907,39	209791,81	130685,74	-8221,65	-79106,07
02 Vestuario y Lencería	5239,00	6841,03	4927,36	-311,64	-1913,67
05 Medicamentos y Materiales Afines	360775,89	376900,00	213194,52	-147581,37	-163705,48
06 Materiales y Artículos de Consumo	5244,00	8043,85	13236,94	7992,94	5193,09
08 Útiles y Herramientas	6240,00	9973,81	0,00	-6240,00	-9973,81
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>10671,40</b>	<b>10119,05</b>	<b>16275,54</b>	<b>5604,14</b>	<b>6156,49</b>
01 Gas	1320,00	3524,05	3793,22	2473,22	269,17
02 Combustibles.	9351,40	6595,00	12482,32	3130,92	5887,32
<b>Energía</b>	<b>9080,00</b>	<b>17355,17</b>	<b>18812,08</b>	<b>9732,08</b>	<b>1456,91</b>
01 Energía Eléctrica	9080,00	17355,17	18812,08	9732,08	1456,91
<b>Gastos de Personal</b>	<b>897592,52</b>	<b>995866,36</b>	<b>979431,14</b>	<b>53279,01</b>	<b>-44994,82</b>
01 Salarios	822800,00	912885,10	867778,77	44978,77	-45106,33
02 Acumulación de vacaciones	74792,52	82981,26	83092,76	8300,24	111,51
03 Otro gasto de personal	0,00	0,00	28559,61	28559,61	28559,61
<b>Otros Gastos de Fuerza de Trabajo</b>	<b>336597,20</b>	<b>389558,60</b>	<b>389417,25</b>	<b>52820,06</b>	<b>-141,35</b>
01 Contribución a la Seguridad Social	112199,07	124483,29	123143,21	10944,14	-1340,09
02 Prestaciones Seguridad Social Corto Plazo	0,00	16108,72	20214,60	20214,60	4105,88
03 Impuestos Utilización de la Fuerza Trabajo	224398,13	248966,59	246059,44	21661,31	-2907,15
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>138000,00</b>	<b>144544,19</b>	<b>52459,37</b>	<b>-85540,63</b>	<b>-92084,82</b>
01 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	138000,00	144544,19	52459,37	-85540,63	-92084,82
<b>Otros Gastos Materiales y de Transferencia</b>	<b>182493,00</b>	<b>183404,11</b>	<b>64438,02</b>	<b>-118054,98</b>	<b>-118966,09</b>
01 Viáticos	2445,00	6663,07	379,42	-2065,58	-6283,65
03 Estipendio a Estudiantes	15644,00	0,00	6379,45	-9264,55	6379,45
04 Servicios de Mto y Reparaciones	121900,00	5841,04	9605,55	-112294,45	3764,51
06 Otros Servicios Contratados	39204,00	127500,00	43170,69	3966,69	-84329,31
07 Servicios Transportación	3300,00	43400,00	4902,91	1602,91	-38497,09
<b>Total de Gastos</b>	<b>2090840,40</b>	<b>2352397,98</b>	<b>1882877,96</b>	<b>-236522,04</b>	<b>-498079,62</b>

Tabla: 2. variación del presupuesto en el periodo 2008 – 2010



## Análisis del presupuesto de gastos del Hospital Pediátrico "Pedro Sotto Alba"

El presupuesto de gasto muestra una ejecución del 77.22% con respecto al plan aprobado para el año 2010.

Independientemente de la no ejecución del total de los gastos existen sobregiros en algunas partidas en las que se encuentran los servicios personales o transportación, vestuario y lencería y la partida de medicamento el cual se sobregiró en 45 075.26 pesos lo cual representa un 26.81% de sobre ejecución. (ver tabla 3)

ELEMENTOS DE GASTOS	Plan 2010	2010	%
<b>Materia Prima y Materiales</b>	<b>413697,99</b>	<b>362044,56</b>	<b>87,51</b>
01 Alimentos	221474,19	130685,74	59,01
02 Vestuario y Lencería	350,00	4927,36	1407,82
05 Medicamentos y Materiales Afines	168119,26	213194,52	126,81
06 Materiales y Artículos de Consumo	23475,53	13236,94	56,39
08 Útiles y Herramientas	279,01	0,00	0,00
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>54042,04</b>	<b>16275,54</b>	<b>30,12</b>
01 Gas	25254,16	3793,22	15,02
02 Combustibles.	28787,88	12482,32	43,36
<b>Energía</b>	<b>27848,55</b>	<b>18812,08</b>	<b>67,55</b>
01 Energía Electrica	27848,55	18812,08	67,55
<b>Gastos de Personal</b>	<b>1175332,56</b>	<b>979431,14</b>	<b>83,33</b>
01 Salarios	1000141,52	867778,77	86,77
02 Acumulación de vacaciones	117591,04	83092,76	70,66
03 Otro gasto de personal	57600,00	28559,61	49,58
<b>Otros Gastos de Fuerza de Trabajo</b>	<b>556880,87</b>	<b>389417,25</b>	<b>69,93</b>
01 Contribución a la Seguridad Social	174989,02	123143,21	70,37
02 Prestaciones Seguridad Social Corto Plazo	29087,22	20214,60	69,50
03 Impuestos Utilización de la Fuerza Trabajo	352804,63	246059,44	69,74
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>84154,98</b>	<b>52459,37</b>	<b>62,34</b>
01 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	84154,98	52459,37	62,34
<b>Otros Gastos Materiales y de Transferencia</b>	<b>126505,22</b>	<b>64438,02</b>	<b>50,94</b>
01 Viáticos	797,52	379,42	47,57
03 Estipendio a Estudiantes	4140,00	6379,45	154,09
04 Servicios de Mto y Reparaciones	71754,20	9605,55	13,39
06 Otros Servicios Contratados	49746,87	43170,69	86,78
07 Servicios Transportación	66,63	4902,91	7358,41
<b>Total de Gastos</b>	<b>2438462,21</b>	<b>1882877,96</b>	<b>77,22</b>

Tabla 3: Comportamiento de la ejecución del presupuesto año 2010

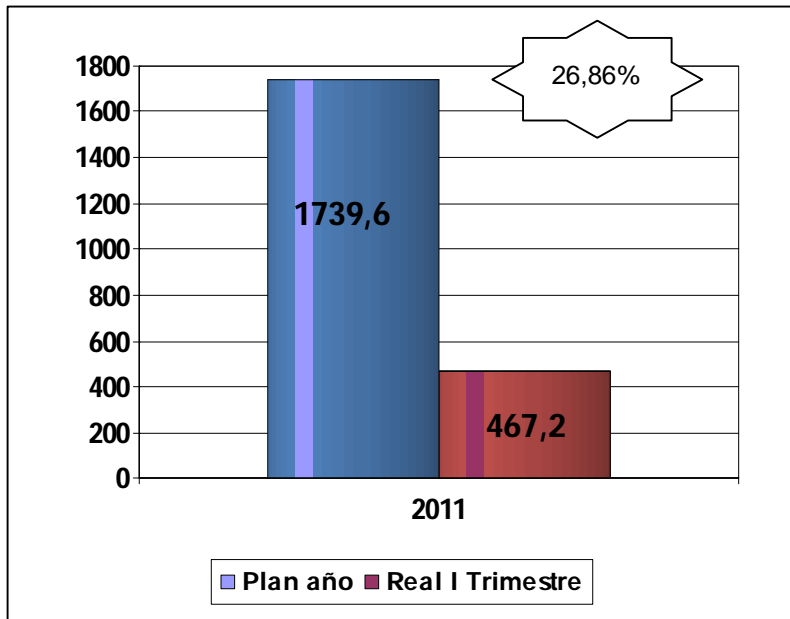


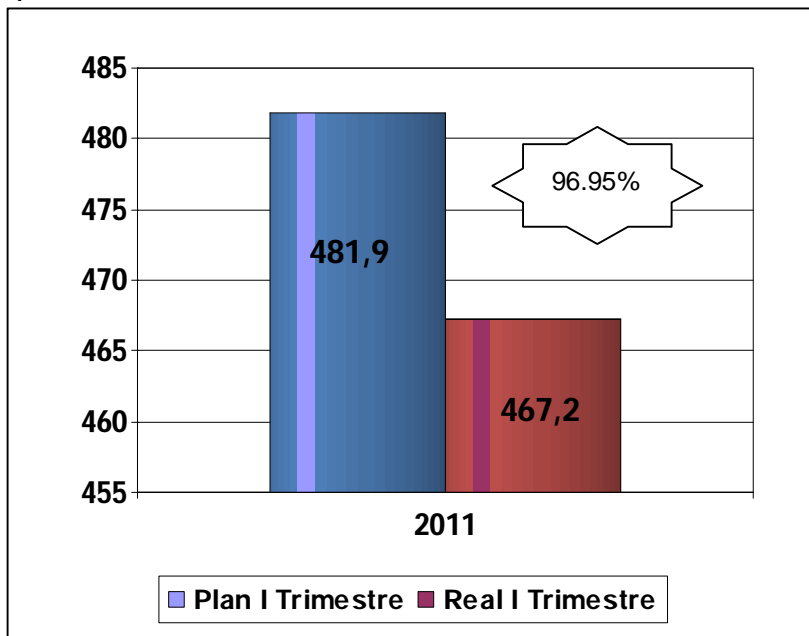
Gráfico 2.2: Ejecución del Presupuesto con respecto al plan del año 2011

Con respecto al plan 2011, existe una ejecución al cierre del I Trimestre de un 26.86%. Incidiendo de forma negativa las partidas siguientes: (ver gráfico 2.2 y 2.3)

- Vestuarios y Lencerías con un 93.83% con respecto al plan del año y al trimestre.
- Gas con respecto al plan del año se ejecuta al 66.89% sobregirándose en un 133.0% con respecto a lo planificado para el I trimestre,
- Combustible a pesar de que existe una ejecución del 18.54% con respecto al plan del año se sobregira con respecto a lo planificado para el trimestre en un 20.07%.
- Transportación solo le fue presupuestada para el año 131.91 y hasta la fecha existe una ejecución de 289.49 pesos el cual representa un sobregiro de 189.49%.
- El servicio de alimento se ejecuta en un 30.25% con respecto al plan del año, sin embargo presenta sobregiros con respecto al cierre del trimestre en un 3.45%.



- En el caso de la partida de seguridad social a corto plazo, presenta una situación parecida a la de alimento al ejecutarse en un 39.98% con respecto al año y presentando sobregiros de un 6.77% con respecto a lo planificado para el trimestre. (ver anexo



### 2.3. DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO

#### Resultado de las encuestas aplicadas

De un total de 11 centros de costos, se tomó una muestra de 10 el cual representa el 90% donde se valoró la participación y conocimiento de los responsables, en la planificación, control y ejecución del presupuesto, arrojando los siguientes resultados: (ver anexo 4)



- Desconocimiento del presupuesto asignado a la empresa pues en las encuestas realizadas, solo el 20.0% tienen conocimiento.
- Existe poca o nula participación en la desagregación del presupuesto ya que solo el 10.0% participa en la misma siendo de total desconocimiento para el 90,0%, no teniendo en cuenta la importancia de realizar la planificación desde la base y de valorar criterios que puedan sugerir en cuanto a diferentes alternativas que permitan disminuir o aumentar los gastos del presupuesto aprobado para el año, quedando la decisión en manos del planificador.
- En relación con la desagregación del presupuesto de la unidad, no existe participación por parte de los responsables de las diferentes áreas, producto a que el mismo no se encuentra desglosado Centro de Costo esto impide tener en cuenta el criterio de algunos especialistas
- No se analizan con frecuencia los gastos en el consejo de dirección como uno de los mecanismos importante para la toma de decisiones.
- No se analiza con frecuencia en las reuniones de afiliados el cumplimiento de este indicador.

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

En valoración realizada al proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto en el hospital pediátrico se pudo comprobar que en el momento de la elaboración del presupuesto de gastos a partir del monto asignado no se tiene en cuenta algunos elementos fundamentales como:



### **Planificación del presupuesto**

- La participación de los trabajadores en este proceso resulta casi nula, por tal motivo esta acción trae consigo el desconocimiento de lo que puede o no ejecutarse.
- No se tiene en cuenta la serie histórica para valorar el comportamiento real en años anteriores.
- Se procede a la distribución de los gastos de forma lineal donde se reflejan los mismos importes a distribuir en todos los meses del año. Por ejemplo en la partida de salario no se tiene en cuenta el periodo vacacional de los trabajadores para disminuir esta partida.
- La distribución del presupuesto se efectuad de forma global el cual impide conocer aquellas áreas que inciden de forma negativa en el cumplimiento del plan previsto.
- Existe deficiente cultura económica en los integrantes del consejo de dirección de la entidad.
- En el año 2009 y 2010 existieron una series de partidas de importancia para la entidad como
- La determinación del costo unitario es un elemento que no se ha logrado alcanzar como elemento para la aplicación de técnica donde pueda ser determinado el costo de un paciente, el gasto por patología entre otros como forma de incidir en el logro de servicios más eficientes.

### **Ejecución del presupuesto**

- Producto al desconocimiento por parte de las personas que inciden en la ejecución del presupuesto se dejan de ejecutar gastos planificados. Este elemento puede incidir en la no adquisición de una serie de recursos que pueden mejorar la calidad de los servicios prestados.
- No se aplican métodos y técnicas que permitan obtener informaciones más acertadas para la toma de decisiones oportuna, evitando sobregiros y brindando un mejor servicio al público.





### **Control del presupuesto**

- El control del presupuesto es llevado por una sola persona, el planificador, las áreas no actúan en este proceso, producto a que el mismo no se encuentra distribuido por área de responsabilidad.
- No existe evidencia de la discusión sistemática de los resultados en el Consejo de Dirección, el cual impide la toma de decisiones oportuna.

#### **2.3.1. Elementos a tener en cuenta para lograr una mejor planificación ejecución y control del presupuesto.**

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a su objeto empresarial aprobado, teniendo en cuenta su actividad principal y la utilización de capacidades instaladas disponibles para ofertar servicios

El proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas se ha desarrollado en Cuba con el propósito de acercar la toma de

decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa, una mayor flexibilidad de la gestión y la participación de los trabajadores, en aras de incrementar el rendimiento de las mismas en beneficio de la sociedad.



El proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas se ha desarrollado en Cuba con el propósito de acercar la toma de decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa, una mayor flexibilidad de la gestión y la participación de los trabajadores, en aras de incrementar el rendimiento de las mismas en beneficio de la sociedad elemento que debe de potenciarse en esta entidad.

En nuestro sistema, el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales la responsabilidad de administrar los bienes y recursos de las empresas en interés de la sociedad. Esto significa que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto.

Los niveles de autonomía de las empresas socialistas cubanas se otorgarán teniendo en cuenta la conveniencia y necesidades del país en función de los objetivos económicos en cada momento.

La planificación constituye 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.

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.



La planificación, en general, y el sistema de planificación empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado "horizontes de planificación", cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

En la fase inicial de la planificación debe de existir la participación no de una sola persona sino de un equipo de trabajo con experiencia. Esto permitirá elaborar una propuesta mejor fundamentada.

Para esta fase inicial el equipo de trabajo tendrá que tener en cuenta una series de elementos.

Recopilar y analizar información, Generar Ideas dentro del equipo que permitan responder una serie de preguntas.

- ¿Por qué es necesario el presupuesto?
- ¿Qué no hicimos y que podremos hacer?
- ¿Podríamos haber gastado menos el año pasado y aún haber conseguido los mimos o mejores resultados?
- ¿Hemos despilfarrado dinero en el pasado? Si fuera así, ¿podemos evitarlo en el futuro?
- ¿Cual ha sido el comportamiento histórico?
- ¿Qué partidas debemos de priorizar?

Para esta fase la entidad se basará en algunos elementos:

- La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.



- Las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- Instrucciones Generales para la elaboración de Las Directivas específicas y complementarias emitidas por el MFP para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto del Estado emitida por su organismo superior.
- El Plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- Las proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas.
- Los planteamientos de los trabajadores en las Asambleas por la Eficiencia Económica.

Teniendo en cuenta todos estos elementos esenciales se podrá proceder a la confección del presupuesto siempre teniendo en cuenta el criterio de los trabajadores.

Se tendrá en cuenta en la fase de organización y coordinación todos aquellos recursos necesarios que permitan cumplir el objeto social para la cual fue creada.

En la fase de ejecución deberán tenerse en cuenta elementos esenciales que permitan el logro de los objetivos planteados con una buena calidad utilizando igual o menor cantidad de recursos.

En esta fase podrán aplicarse técnicas y métodos como:

La determinación de los costos unitarios que le permitan determinar el costo de cada servicio. La utilización del método de costo-efectividad resulta de vital importancia para la toma de decisiones sobre el uso de medicamento, aplicando variantes que tengan no solo contemplado el costo sino también la efectividad y el costo por patología.



Análisis de las desviaciones ocurridas determinando aquellas partidas que están provocando sobregiros y aplicar las alternativas necesarias para su corrección siempre con la participación de las áreas implicadas.

Métodos comparativos donde permita analizar los resultados con igual periodo de años anteriores y con respecto al plan aprobado.

La etapa de control constituye un elemento fundamental dentro de todo el proceso ya que es la que permite identificar si la organización está cumpliendo con su objetivo propuesto.

Permite detectar además todas aquellas fallas que atentan contra el buen funcionamiento de la entidad.

Esta etapa inicia con el trabajador más simple y concluye con la máxima dirección de la entidad.

# Conclusiones



## **CONCLUSIONES:**

En el desarrollo de esta investigación ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- Ø En ejecución del presupuesto de gasto se dejan de ejecutar una serie de partida que pueden incidir en el incremento de la calidad del servicio que se presta.
- Ø La empresa debe de mejorar el mecanismo utilizado en el proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto de gasto.
- Ø
- Ø Al analizarse el presupuesto de forma global no se pueden detectar aquellas áreas que puedan incidir de forma en la ejecución del presupuesto.
- Ø
- Ø Se determinó que no existe un control del destino final de algunos recursos que inciden en los gastos.
- Ø
- Ø Se valoró que los funcionarios poseen poca cultura económica lo que le impide aplicar variantes que permitan mejorar la calidad de los servicios con igual o menor costo.
- Ø
- Ø Al no existe un control sistemático de la ejecución y análisis de cada partida impide a la administración la toma de decisiones oportuna.

# Recomendaciones





## **RECOMENDACIONES:**

- Ø Establecer la desagregación del presupuesto por Centro de Costos esto permitirá determinar aquellas áreas que inciden de forma negativa.
- Ø Capacitar al personal médico sobre como controlar y ejecutar el presupuesto asignado.
- Ø Determinar el costo unitario y aplicar diferentes técnicas que permitan incidir en la eficiencia y la calidad de los servicios que presta.
- Ø Poner en práctica la propuesta realizada al iniciar el proceso de planificación, control y ejecución del presupuesto.
- Ø Que sirva como material de consulta para el personal que incide de forma directa en este proceso.

# Bibliografija



## **BIBLIOGRAFÍA:**

FONSECA PÉREZ, DAYSI. (1983).El Presupuesto Estatal en Cuba. La Habana Editorial del Comité Estatal de Finanzas (C. E. F ).

Metodología para la elaboración del Ante-Proyecto de Presupuesto de la Actividad Presupuestada. Sección I, Capítulo 2, Documento 1 del Manual del Sistema Presupuestario de la Administración Financiera del Estado.

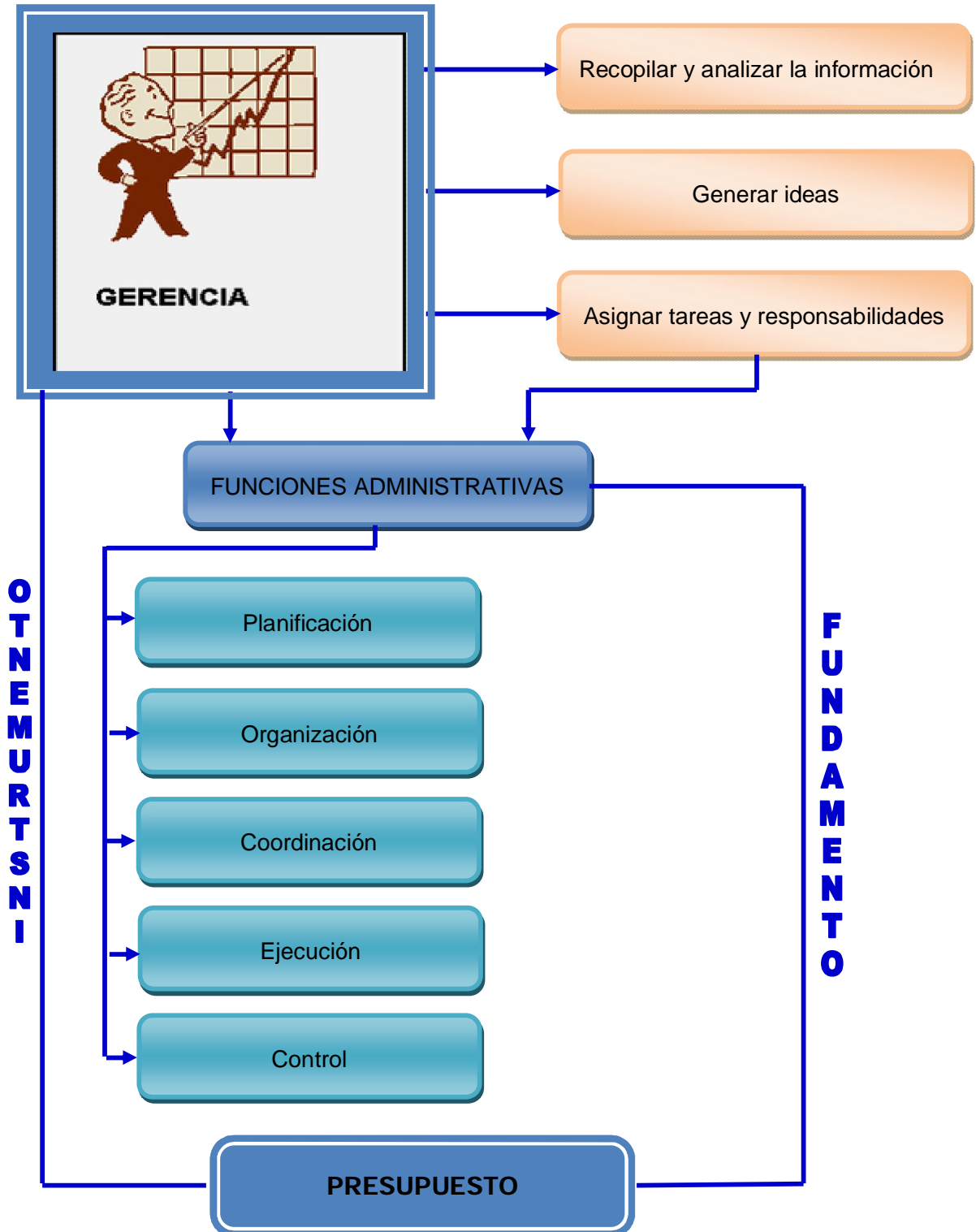
Resolución N° 295/03. Norma Complementaria N° 15, Metodología General para la elaboración, notificación y desagregación del Presupuesto del Estado, Sección I, Capítulo I, Documento 2 del Manual del Sistema Presupuestario de la administración Financiera del Estado.

Resolución no. 276/03 del MEP. Lineamientos generales para el trabajo de planificación de la empresa estatal, incluyendo las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano radicadas en Cuba y las que ya aplican el perfeccionamiento empresarial.

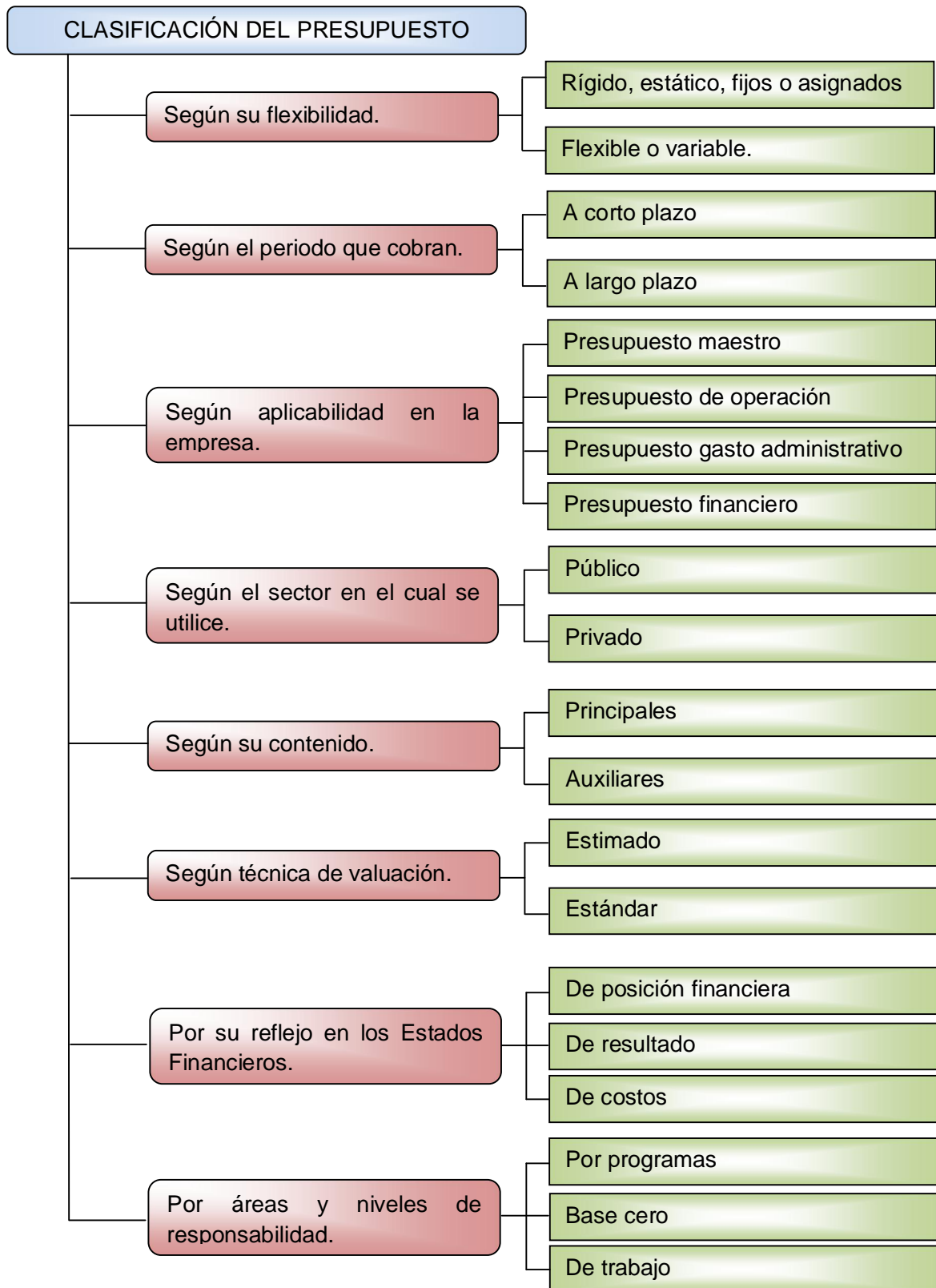
**A**retos

ANEXO 1

DIRECCIÓN PARA UN PRESUPUESTO.

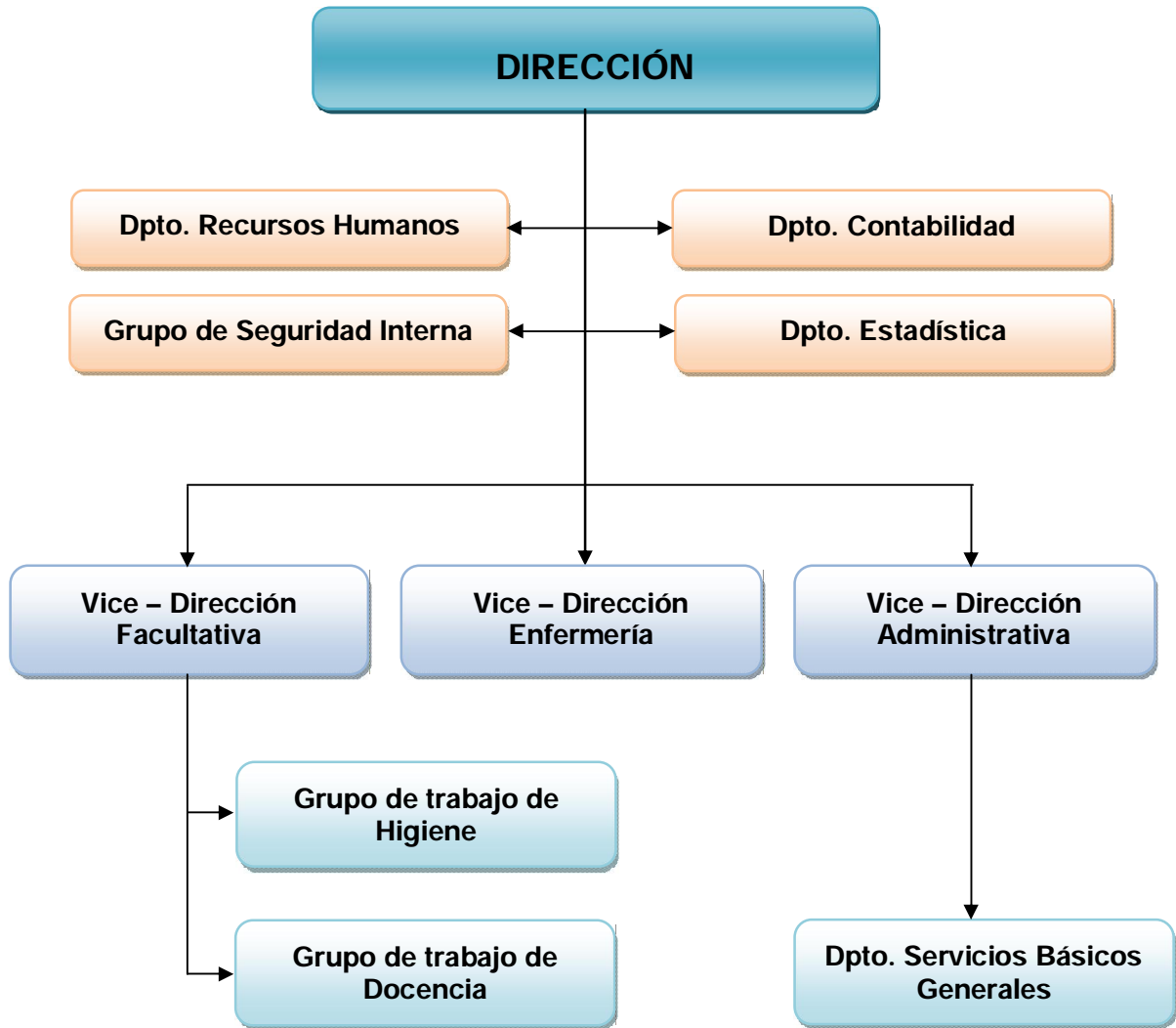


## ANEXO 2: CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO



ANEXO 3

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL PEDIATRICO PEDRO SOTTO ALBA



ANEXO 4:  
ENCUESTAS REALIZADAS

Instituto Superior Minero-Metalúrgico de Moa  
Dr. "Antonio Núñez Jiménez"  
Facultad de Humanidades.

**Encuesta**

Compañera(o): Estamos realizando una investigación relacionada con el proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto en el Hospital Pediátrico "Pedro Sotto Alba" y usted es parte integrante del equipo de trabajo que puede incidir en el uso eficiente de los recursos puestos en sus manos por tal motivo necesitamos de su colaboración.

¿Conoces el presupuesto asignado a la empresa para el año 2011?: (Marque con una X)

Si  No

¿En la desagregación del presupuesto asignado a su Centro de Costo Participa?: (Marque con una X)

Solo el planificador  Solo Usted  Usted y sus trabajadores.

¿Tiene participación directa en la desagregación del presupuesto del Hospital?

Si  No

En caso de no participar, ¿por qué?.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia se analizan los gastos en el consejo de dirección del hospital?

Siempre  Algunas veces  Raras veces  Nunca.

¿Se analiza en las reuniones de afiliados el comportamiento de los gastos donde participan todos los trabajadores?.

Si  No

¿Qué importancia usted le concede al control del presupuesto?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Considera importante llevar el control sistemático de los gastos ejecutados?

Si  No

¿Por que?.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si tuviera la posibilidad de recomendar algunas acciones que permitan alcanzar un mejor uso y control de los recursos puestos en sus manos si afectar la calidad en los servicios. ¿Cuáles recomendarías?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



ANEXO 5:

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO AÑO 2011

ELEMENTOS DE GASTOS	Plan Año (1)	Plan I Trim. (2)	Real I Trim (3)	Variac (%) (3)/(1)	Variac (%) (3)/(2)
<b>Materia Prima y Materiales</b>	<b>275655,17</b>	<b>86457,83</b>	<b>83078,45</b>	<b>30,14</b>	<b>96,09</b>
01 Alimentos	118280,81	34589,17	35781,34	30,25	103,45
02 Vestuario y Lencería	2916,65	2916,65	2736,75	93,83	93,83
05 Medicamentos y Materiales Afines	145072,37	47861,68	44120,64	30,41	92,18
06 Materiales y Artículos de Consumo	8883,34	888,33	439,72	4,95	49,50
08 Útiles y Herramientas	502,00	202,00		0,00	0,00
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>9670,07</b>	<b>2024,38</b>	<b>3728,57</b>	<b>38,56</b>	<b>184,18</b>
01 Gas	4003,47	1149,29	2677,85	66,89	233,00
02 Combustibles.	5666,60	875,09	1050,72	18,54	120,07
<b>Energía</b>	<b>15111,53</b>	<b>4818,17</b>	<b>4624,36</b>	<b>30,60</b>	<b>95,98</b>
01 Energía Eléctrica	15111,53	4818,17	4624,36	30,60	95,98
<b>Gastos de Personal</b>	<b>905590,65</b>	<b>243850,71</b>	<b>236009,57</b>	<b>26,06</b>	<b>96,78</b>
01 Salarios	829883,36	223283,36	216059,57	26,03	96,76
02 Acumulación de vacaciones	75707,29	20567,35	19950,00	26,35	97,00
<b>Otros Gastos de Fuerza de Trabajo</b>	<b>354666,91</b>	<b>97415,43</b>	<b>94840,04</b>	<b>26,74</b>	<b>97,36</b>
01 Contribución a la Seguridad Social	113400,93	30683,44	29705,38	26,20	96,81
02 Prestaciones Seguridad Social Corto Plazo	14544,98	5445,98	5814,57	39,98	106,77
03 Impuestos Utilización de la Fuerza Trabajo	226721,00	61286,01	59320,09	26,16	96,79
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>104337,30</b>	<b>33144,21</b>	<b>33474,06</b>	<b>32,08</b>	<b>101,00</b>
01 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	104337,30	33144,21	33474,06	32,08	101,00
<b>Otros Gastos Materiales y de Transferencia</b>	<b>74587,74</b>	<b>14147,81</b>	<b>11423,83</b>	<b>15,32</b>	<b>80,75</b>
01 Viáticos	700,00	116,66	46,50	6,64	39,86
03 Estipendio a Estudiantes	12780,00	3834,00	3834,00	30,00	100,00
04 Servicios de Mto y Reparaciones	32295,83	3411,44	1075,50	3,33	31,53
06 Otros Servicios Contratados	28680,00	6653,80	6085,96	21,22	91,47
07 Servicios Transportación	131,91	131,91	381,87	289,49	289,49
<b>Total de Gastos</b>	<b>1739619,37</b>	<b>481858,54</b>	<b>467178,88</b>	<b>26,86</b>	<b>96,95</b>