



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma

En opción al título de
Licenciada en Contabilidad y Finanzas

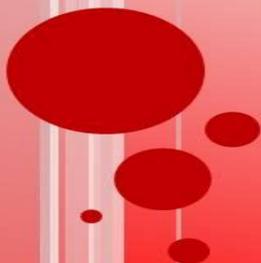
TÍTULO: Análisis del Presupuesto de Gastos del Hospital General
Docente Guillermo Luis Fernández Hernández
Baquero.

Autor: Marjoris Durán Batista

Tutora: Lic. Julia Breffe Toirac

Curso: 2011-2012
“Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO





"Muchos me dirán
aventurero, y lo
soy, solo que
de un tipo
diferente
y de los
que
ponen el
pellejo
para
demostrar
sus
verdades."

Che

*El plan tiene vigor y tiene vida en el momento que llega a las masas.
Allí es donde el plan adquiere la nueva dimensión de procedimiento socialista,
de país en revolución, para solucionar los problemas económicos.*

Che

AGRADECIMIENTOS

The image features a decorative red background with vertical stripes and several red circles of varying sizes, resembling bubbles or ornaments, positioned below the main text.

AGRADECIMIENTOS

Con toda sinceridad, respeto y amor, quiero dedicar este trabajo al compañero, Fidel Castro, líder de nuestra revolución y ferviente luchador por la masificación de los conocimientos.

A mi familia, que sin su ayuda no hubiese sido posible llegar hasta aquí.

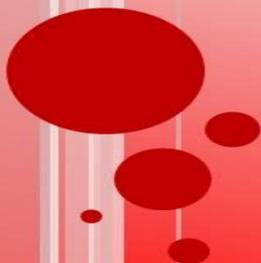
A todos los profesores que con paciencia y sabiduría pusieron empeño en lograr que nos apropiáramos de los conocimientos.

A todos mis compañeros de estudio por los buenos y malos momentos que pasamos en este difícil bregar.

Especial agradecimiento a la profesora María Julia, por su dedicación y ayuda brindada sin la cual no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Muchas Gracias a todos.

DEDICATORIA



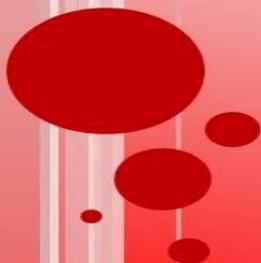
DEDICATORIA

A mi hijo fuente perenne de inspiración.

A mi esposo por ser excepcional.

Marjoris Durán Batista

RESUMEN



RESUMEN

El tomar la decisión de implantar un sistema de presupuestos, emana del hecho de querer dotar a la empresa de una herramienta tal, que permita darle una mejor gestión a la misma, es decir, una mayor facilidad para alcanzar los objetivos y metas a través de una planificación, un control y una coordinación de todas las actividades que se llevarán a cabo durante el período específico.

Las regulaciones de los gastos presupuestarios resulta importante a partir de las definiciones establecidas por la Dirección General de Presupuesto, las exigencias de las Normas Cubanas de Contabilidad, implicando que cada entidad en el sector económico nacional adopte medidas organizativas para controlar y garantizar una eficiente ejecución, permitiendo una definición certera y criterios a seguir para presentar la información en los Estados Financieros.

Al presupuestar se establecen estándares razonablemente calculados de cantidades, tiempo y costos los que permitirán a la planificación cuantificar el rendimiento que se espera obtener de una unidad de la empresa, de un individuo, de una máquina, etc. Esto otorgará una pauta que permitirá evaluar posteriormente el desempeño de cada uno de estos componentes.

La presente investigación tiene como objetivo general el análisis del Presupuesto de Gastos en una de las instituciones del Sectorial Municipal de Salud de Moa, con el propósito de lograr una mayor eficiencia y un mejor proceso en la toma de decisiones.

El primer capítulo recoge un análisis teórico contextual del proceso de elaboración y ejecución del presupuesto y en el segundo capítulo se realiza un análisis de los resultados obtenido en el periodo 2009 – 2011, lo que permitió arribar a las conclusiones y recomendaciones formuladas. Se adjuntan los anexos.

SUMMARY

SUMMARY

Taking the decision to implement a Budget system, emanates from the fact of wanting to give to the company of such a tool, that will give a better management, that is to say, a greater ease in achieving the goals and objectives through planning, control and coordination of all activities to be carried out during the specific period.

The regulations of the budgetary expenditure is important from the definitions established by the General Management of Budget, the demands of the Cuban Standards of Accounting, implying that each entity in the national industry adopt organizational measures to control and ensure an efficient execution, allowing an accurate definition and criteria to be followed for reporting in the Financial Statements.

When budgeting, reasonably standards are set for calculated quantities, time and costs needed to enable the planning quantify the performance expected from a unit of the company, of an individual, a machine, etc. This will give a pattern that will allow further evaluation of the performance for each of these components.

This research is aimed at the general analysis of the budget of expenses in the Municipal Health Management of Moa, with the purpose of achieving greater efficiency and better in the decision-making process.

The first chapter includes a theoretical analysis of the process of contextual elaboration and implementation of the budget and in the second chapter is performed an analysis of the results obtained in the period 2009 - 2011, which made it possible to arrive at the conclusions and recommendations. Attached are the proper annexes.

ÍNDICE

The image shows a decorative red background with vertical lines and circles. The word 'ÍNDICE' is written in a bold, white, serif font with a red outline. The background features a gradient from light red at the top to dark red at the bottom. There are several vertical lines of varying thicknesses and several circles of varying sizes, some of which are solid red and others are white with a red outline.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Fundamento teórico y contextual del presupuesto de gastos	6
1.1 La planificación empresarial desde una óptica mundial	6
1.2 La planificación empresarial en Cuba	7
1.3 El presupuesto. Base conceptual	11
CAPÍTULO II. Análisis del presupuesto de gasto de la UP Hospital General Docente “Dr. Guillermo Luis Fernández Hernández Baquero”	29
2.1 Principales elementos que caracterizan la UP Hospital General Docente “Dr. Guillermo Luis Fernández Hernández Baquero”	29
2.2 Diagnóstico del uso de los recursos financieros por el Presupuesto del Estado	32
2.3 Valoración de la ejecución del presupuesto de los años 2009-2011	40
2.4 Principales problemáticas que se manifiestan en el proceso de planeación, ejecución y control del presupuesto	41
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Estado Cubano, al igual que otros estados, organiza, dirige y controla la actividad financiera, encaminada a la obtención de recursos que permitan satisfacer las necesidades de la sociedad cubana, mediante la prestación de servicios públicos de forma gratuita tales como: la educación, la salud, la cultura y el deporte. El Sistema Presupuestario del Estado en Cuba integra los procesos de elaboración, ejecución y control de presupuesto a todos los niveles de gobierno.

El Presupuesto, según el diccionario Larousse en una de sus acepciones, es el documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y los gastos relativos a una actividad u organismo, por cierto período de tiempo.

Esta definición adquiere una significación y alcance mayor cuando el presupuesto se refiere al Estado. En este caso hay más o menos consenso que el Presupuesto del Estado es la previsión o estimación de gastos y recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y compromisos del sector público, en aras de satisfacer las necesidades sociales.

Las unidades administrativas que en la Administración Pública desarrollan la función financiera son responsables de programar y evaluar el presupuesto, administrar el sistema tributario, gestionar operaciones de crédito público, regular la ejecución de ingresos y gastos, administrar el tesoro y registrar las transacciones relacionadas con la captación y aplicación de los fondos públicos.

En consecuencia, los recursos humanos, materiales y financieros que demandan el funcionamiento de estas unidades forman parte de la administración financiera.

En el país se trabaja en el Sistema de Contabilidad Gubernamental encargado de la recopilación, valuación, procesamiento y expresión de los hechos económicos-

financieros que tienen lugar tanto en el sistema presupuestario, de tesorería, del crédito público, como en las empresas y unidades presupuestadas.

Las unidades presupuestadas son aquellas entidades de base, cuyo objeto social es la prestación de servicios sociales y donde el resultado de su gestión económica-financiera no se mide por la obtención de un determinado nivel de rentabilidad, sino por la eficiencia y eficacia del gasto público, constituyendo el eslabón principal de todos los procesos y los sistemas de las actividades presupuestadas.

Los Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso, en su capítulo I Modelo de Gestión Económica, con relación al Sistema Presupuestario plantea en los lineamientos del 30 al 34 los siguiente: las unidades presupuestadas cumplen funciones estatales y de Gobierno, así como de otras características como la prestación de servicios de salud, educación y otros. Se les definen misión, funciones, obligaciones y atribuciones.

Se reducirá la cantidad de unidades presupuestadas hasta el número mínimo que garantice el cumplimiento de las funciones asignadas, donde prime el criterio de máximo ahorro del Presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros, garantizando un servicio eficiente y de calidad.

No se crearán unidades presupuestadas para prestar servicios productivos ni para la producción de bienes. Las unidades presupuestadas que puedan financiar sus gastos con sus ingresos y generar un excedente, pasarán a ser unidades autofinanciadas, sin dejar de cumplir las funciones y atribuciones asignadas, o podrán adoptar, previa aprobación, la forma de empresas.

A las unidades presupuestadas que solo logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, se les aprobará la parte de los gastos que se financiará por el Presupuesto del Estado.

Se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas, simplificando su contabilidad.

Hasta este momento se ha implementado la contabilidad de las unidades presupuestadas, estableciendo el control patrimonial y presupuestario, base para conocer la eficiencia económica en la gestión del gasto público y la correcta ejecución de los fondos asignados por el Presupuesto del Estado y se trabaja en cada uno de los procesos identificados en la Administración Financiera del Estado.

No obstante existen entidades que presentan deterioro en los indicadores presupuestados, al no llevar el adecuado control que permita evaluar la correcta ejecución de los fondos asignados por el presupuesto de estado, además de conocer los resultados positivos o negativos de la gestión. Esta problemática permite determinar cómo **Problema Científico** de la presente investigación, la necesidad de hacer un análisis del presupuesto de gastos en una de las instituciones de salud de Moa, Hospital General Docente Dr. Guillermo Luís Fernández Hernández Baquero.

El **objeto de estudio** se enmarca en el sistema presupuestario del estado en Cuba, y como **campo de acción** los procesos asociados a la ejecución de los fondos asignados por el presupuesto en el Hospital General Docente Dr. Guillermo Luís Fernández Hernández Baquero.

Se propone como **objetivo general**: evaluar la ejecución de los fondos asignados por el Presupuesto del Estado, a través de un profundo análisis y aplicando

técnicas adecuadas que permitan conocer la eficiencia y eficacia de la gestión del gasto público.

Teniendo en cuenta los supuestos anteriores, la **hipótesis** a validar sería: si se desarrolla un profundo análisis del comportamiento en la gestión del gasto público y la correcta ejecución de los recursos asignados, entonces la entidad estará contando con un conjunto de informaciones que podrá usar como una herramienta viva y eficaz que le permita tomar las más oportunas decisiones

Para dar cumplimiento al objetivo general y la hipótesis validada, se pretende cumplir las **tareas específicas** siguientes:

- Revisar la bibliografía que permita establecer los fundamentos teóricos y contextuales de la investigación.
- Diagnosticar, teniendo en cuenta los documentos existentes, la situación actual, desde el punto de vista estructural y de todos los recursos con que cuenta la entidad.
- Evaluar la efectividad a partir del análisis de la gestión del gasto público y la correcta ejecución de los fondos asignados por el Presupuesto del Estado.

Los métodos empleados en la investigación:

Métodos teóricos:

Análisis- síntesis: Posibilita caracterizar el objeto y el campo de investigación, además para la elaboración de las conclusiones parciales y generales.

Histórico- lógico: Facilitó el estudio de la génesis y evaluación del uso del presupuesto, así como caracterizar la evolución histórica que ha tenido su uso.

Inductivo-deductivo: Permitió determinar el estado actual del problema investigado y sus posibles causas.

Métodos empíricos:

Entrevista: se utiliza para dialogar con el personal tratando de conocer el estado actual del uso del presupuesto a partir de sus criterios.

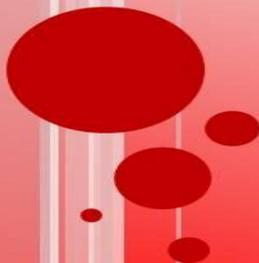
Análisis de documentos: posibilitó consultar documentos relacionados con el asunto objeto de investigación.

Métodos estadísticos:

Cálculo porcentual. Se utiliza en el análisis para la comparación de los datos obtenidos.

Las técnicas empleadas en la investigación fueron las de análisis horizontal y vertical.

CAPÍTULO I



CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO Y CONTEXTUAL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

1.1 La planificación empresarial desde una óptica mundial

La planificación estratégica y sus basamentos conceptuales no aparecen hasta los inicios de los años 70, cuando se desencadena una crisis global que se manifiesta en el aumento de los precios del petróleo, escasean las materias primas y las fuentes de energía; hay una inflación de dos dígitos, se produce el estancamiento de la economía y en el crecimiento del desempleo, sobre todo en Estados Unidos ya que aparecen bienes de otros países de bajo costo y alta calidad, principalmente de Japón, que desplazan a casi todos los mercados internacionales.

En general el proceso de planificación a nivel empresarial constituye un proceso complejo, caracterizado por un conjunto de trabajos interconectados que parten de unas directivas a considerar y concluyen con la conformación del plan financiero de la organización (plan económico anual de la empresa).

Según las diferentes experiencias de planificación, este proceso tiene sus particularidades, sobre todo en lo que respecta a experiencias de planificación empresarial en países capitalistas y economías de mercado. Pero en general este proceso de planificación económica a escala empresarial, sigue una lógica y trabajos que pudieran estructurarse de la siguiente manera:

1. Se parte de directrices e indicaciones a “considerar y cumplimentar” en el plan empresarial.
2. Análisis o diagnóstico de la situación presente y futura de la empresa.

3. Selección de los objetivos a mediano plazo.
4. Definición de las estrategias y acciones de la empresa
5. En base a esas directrices, objetivos, estrategias y acciones a mediano plazo; se elabora el plan económico anual de la empresa.

Los trabajos enmarcados en los pasos del dos al cuatro, conforman lo que se concibe hoy en Cuba como la proyección estratégica o planeación estratégica y los trabajos relativos al quinto paso, lo que se denomina el plan económico anual de la empresa.

Las directrices constituyen un grupo de normativas establecidas por los niveles superiores, que las empresas deben tener en cuenta en la elaboración del plan. Estas directrices pueden estar relacionadas con los niveles de ventas, costos, ingresos, utilidades y su distribución.

Es importante destacar, que el tratamiento de las directrices, como punto de partida para la planificación empresarial, tiene sus particularidades en dependencia del tipo de economía, pues las diferencias entre el capitalismo y el socialismo y consecuentemente entre ambos tipos de planificación (dada fundamentalmente por su alcance, en tanto lo permiten las relaciones de propiedad), determinan su naturaleza, amplitud y formas de consideración en la elaboración de los planes.

1.2 La planificación empresarial en Cuba

En Cuba cambiaron las condiciones sobre las cuales se desarrollaba el proceso de planificación en la economía nacional: aseguramientos materiales garantizados sobre la base de balances materiales (método fundamental de planificación) y una gran seguridad y estabilidad en los aprovisionamientos a las empresas, pero la

incertidumbre y la gama de posibles escenarios que se presentaban, exigían más que nunca el uso de la planificación con una nueva concepción.

En las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, donde se imponen nuevas concepciones, exigencias y retos a la planificación económica empresarial (perfeccionamiento actual del sistema de planificación en Cuba), tiene particular importancia, lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios del futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos de incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial.

Hasta finales de los 80', la planificación de la economía nacional en la empresa se desarrolló a partir de las experiencias de la planificación socialista en Europa Oriental y dentro de las relaciones planificadas de cooperación con los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

En Cuba a partir de inicio de los años 90' y como consecuencia de la desintegración de la URSS, el derrumbe del campo socialista y disolución del CAME, la planificación económica pierde espacio (es importante precisar que se refiere sobre todo como materialización en el sistema de planes económicos), pues realmente como sistema de organización y dirección del desarrollo económico y social del país siempre estuvo presente. Cuando realmente era necesario mantener la planificación y sus estudios, pues en las nuevas condiciones (inserción de la economía cubana en el escenario económico mundial), la planificación es aún más importante. Así a partir de 1990 se dejó de llevar el plan anual de la economía nacional a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) para su aprobación, hasta 1995 cuando la economía comienza a estabilizarse y se someten a consideración de la ANPP los lineamientos del plan

económico y social, se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) las cifras aprobadas y se inicia el trabajo para restablecer el control del plan.

A partir de 1996 se fueron elaborando, valorando y conformando las indicaciones para la elaboración del plan, y ya para el año 2000 toma fuerza la planificación concretada en el sistema de planes, todo ello con un rasgo distintivo fundamental, que lo constituye el enfoque con que se practica la planificación: enfoque estratégico, prioridad al aspecto financiero y la eficiencia económica empresarial.

Dada la situación en que se desarrolla la actividad de la economía cubana se producen afectaciones e impacto de los cambios, fenómenos y procesos de la economía mundial, incertidumbre y riesgo en los aseguramientos materiales, cambios en los niveles de aseguramiento financiero y la introducción de elementos de mercado en la economía socialista planificada (plan-mercado), entre otras particularidades. Es por ello la importancia de la fundamentación teórica de la planificación empresarial en estas nuevas condiciones.

El objetivo fundamental general de la planificación empresarial, puede expresarse de la siguiente forma: la elaboración del sistema de planes económicos de la empresa, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales, laborales y financieros disponibles, que den respuesta a las estrategias, políticas y programas de desarrollo económico y social de la nación y la empresa.

Importancia de la planificación empresarial

La planificación empresarial como parte de la planificación de la economía nacional y el plan económico de la empresa como parte del sistema de planes de la economía nacional revisten marcada importancia, pues es en este nivel, que se concretan y da cumplimiento a los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación.

En el caso de la economía cubana, donde la planificación es la forma y rasgo distintivo de la dirección y administración de la economía, la planificación empresarial adquiere una connotación especial y en particular los trabajos del plan económico anual, que constituyen la guía, el documento para la acción y dirección, donde se materializa, se concreta, se “aterriza” la planeación estratégica de la empresa (valores, misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa en función de la situación actual y escenarios futuros (DAFO)); contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos, metas y planteamientos estratégicos del desarrollo de la empresa, que a su vez está en función de los intereses del desarrollo de la economía nacional y la sociedad en su conjunto.

Y en este sentido es obligado destacar la significación actual de la planificación empresarial en la empresa estatal socialista, ante los retos actuales que enfrenta la economía cubana y las responsabilidades, atribuciones y papel que se otorga al sector empresarial estatal socialista, entre ellos cabe mencionar:

- Ser el eslabón básico de la economía, constituido para satisfacer las necesidades del Estado y la población, donde la planificación empresarial (plan de producción) debe proyectar los más altos niveles de producción a partir las disponibilidades de recursos, que den respuesta a las demandas y objetivos del desarrollo económico y social de la nación, con altos niveles de competitividad y eficiencia económica, que garantice además su autofinanciamiento y desarrollo.
- Con el proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas, 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 y una mayor flexibilidad de la gestión y la participación de los trabajadores, la planificación empresarial adquiere un gran compromiso, que pudiera resumirse en la responsabilidad con la

fundamentación de los trabajos de planificación y la proyección de los indicadores planificados sobre la base del mayor nivel de actividad con el mínimo de gastos, incorporando todas las reservas existentes.

- Compromiso que se acrecienta y acompleja en una economía, donde el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales los recursos del pueblo y la responsabilidad de administrarlos en interés de la sociedad. Cuestión que determina que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto, lo cual no puede ser causa para la mejor preparación del plan de la empresa, buscar todas las reservas existentes e incorporarlas, en busca de la mayor eficacia y eficiencia económica.

1.3 El presupuesto. Base conceptual

Aunque su surgimiento en la Inglaterra feudal, se remonta al siglo XIII, no es hasta el siglo XX que el presupuesto, desde el punto de vista teórico y práctico, adquiere su plenitud como instrumento financiero, derivado de la necesidad de reacción a la ocurrencia de las guerras mundiales, los cambios financieros derivados de estas, la depresión de 1929, la revolución Keynesiana y el surgimiento del Estado de Bienestar.

El Presupuesto del Estado pasa a ocupar un rol protagónico en la planificación de la actividad económica del Estado y de la política económica general. La evolución del presupuesto desde su surgimiento hasta nuestros días, posibilita afirmar que este ha estado estrechamente vinculado con el surgimiento y desarrollo del Estado. Por ello, además de constituirse como uno de los instrumentos financieros principales, refleja los intereses y el grado de compromiso del Estado para con sus ciudadanos, así como el grado de este en la vida económica del país.

Desarrollo de la intervención de actividad presupuestaria en el sistema nacional de Salud Pública

En 1962 el Presupuesto del Estado se formaba a partir de las ganancias de las empresas del sector estatal y los impuestos al sector privado, pero los esfuerzos del gobierno por lograr una economía planificada no resultaron. A finales de 1965 se disolvió el Ministerio de Hacienda y parte de sus funciones pasaron al Banco Nacional. A finales de 1967 se suspendieron los cobros y pagos entre las empresas estatales, lo que condujo a perder el control sobre la ejecución del Presupuesto del Estado, este control se sustituyó por asignaciones centralizadas para lograr los salarios en el sector estatal, los créditos y suministros de medios técnicos – materiales al sector privado y la compra de sus productos.

Inmediatamente se comenzó a destinar una mayor cantidad de recursos al presupuesto dedicado a la salud, lo que permitió terminar algunos hospitales que estaban inconclusos elevándose a 7000 el número de camas. Además, se extendió el Servicio Médico Socio Rural a todo el país, lo que requirió de la construcción de hospitales rurales y puestos médicos, también se nacionalizaron los laboratorios farmacéuticos y la droguerías y se realizaron las primeras labores internacionalistas a partir de cuándo Chile se vio azotado por un terremoto en 1960, todo esto con las implicaciones económicas que conlleva al comenzar a variar la estructura y el funcionamiento del sistema de salud. Entre 1961 y 1969 se emprendió un gran número de actividades, entre las que pueden citarse la realización de un Plan de Salud Pública que contenía 15 tareas para el cuatrienio 1962-65 y se nacionalizaron las clínicas privadas mutualistas creándose la Empresa Mutualista, todo esto a partir de la Ley N° 959 de agosto de 1961 en que se acreditó el Ministerio de Salud Pública como órgano rector de las actividades de salud en el país.

Además, se incrementó el presupuesto de las instituciones, se distribuyeron los recursos de manera uniforme, se fundaron los policlínicos integrales y las clínicas estomatológicas, se llevaron a cabo grandes campañas de vacunación, como la anti poliomielítica, a la que se sumó la población a través de las organizaciones de masas, sin tener necesidad el Estado de contratar personal adicional y desde entonces esto constituyó uno de los principios de la Salud Pública: el de la participación popular; también se logró reducir a niveles insignificantes la difteria y el tétano; hubo una rebaja del 50% de los medicamentos de uso continuo y el 60% de los antibióticos para transformar la política sanitaria cubana.

Considerando los gastos por conceptos de las incorporaciones de las clínicas privadas y mutualistas en unos 40 millones de pesos, se puede estimar, que al finalizar la década de los 70 el país destinaba 4 veces más recursos a la salud que en 1958, lo que significa una tasa de crecimiento promedio anual de alrededor de 12% a causa de que antes de 1959 el país contaba con un solo hospital en las zonas rurales, en ventas de casanovas, a partir de 1960, se invirtieron más de 44 millones de pesos en la construcción de una red de instalaciones como respuesta del Servicio Médico Socio-Rural, que ya en 1965 era de 43 hospitales rurales y 40 puesto médicos. También fueron creados dentro de las unidades asistenciales los policlínicos, que sustituyeron a partir de 1961 a las casas de socorro y que ya en 1962 alcanzaron la cifra de 141.

En ese período, el objetivo fundamental de la economía era el incremento del nivel de vida de la población. Inmediato al triunfo de la Revolución comenzó a manifestarse el éxodo de médicos que entre 1959 y 1961 alcanzó la cifra de 1360 y dentro de ellos un aumento en la formación de dichos profesionales, además de que hubo que separar del Ministerio a un grupo de funcionarios que estuvieron vinculados al régimen de Batista o estaban en actividades fraudulentas.

El bloqueo impuesto a nuestro país 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 recrudeciendo progresivamente a través de la Ley Torricelli y es más reciente la Ley Helms Burton, las que han ocasionado cuantiosas pérdidas económicas, afectando directa o indirectamente todas las actividades del sistema de salud.

El Ministerio Salud Pública, rector del Sistema nacional de Salud ha trazado una estrategia para dar respuesta a los problemas. Se persigue incrementar la eficiencia y calidad en los servicios, garantizar la sostenibilidad del sistema, especialmente en términos financieros.

¿Qué es el presupuesto y cuáles son sus procesos?

Presupuesto:

- Es el reflejo planificado de una decisión económica en el contexto del sector público.
- Conjunto de palabras y cifras que proponen gastos e ingresos para un período de tiempo dado
- Resumen sistemático y cifrado, confeccionado en períodos regulares, de las previsiones de gastos y de las estimaciones de ingresos previstos para cubrir dichos gastos.
- Documento jurídico/político elaborado periódicamente, en el que de forma contable se recoge la autorización del techo de gastos y las previsiones de ingresos que realizará la hacienda pública durante el ejercicio económico correspondiente, en consonancia con el plan económico de la misma.
- Plan económico a corto plazo del Gobierno.

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.

Tipos de Presupuestos:

- Central
- Seguridad Social
- Provincial
- Municipal

Los procesos

Las unidades administrativas que en la Administración Pública desarrollan la función financiera son responsables de programar y evaluar el presupuesto, administrar el Sistema Tributario, gestionar operaciones de crédito público, regular la ejecución de ingresos y gastos, administrar el tesoro y registrar las transacciones relacionadas con la captación y aplicación de los fondos públicos. En consecuencia, los recursos humanos, materiales y financieros que demandan el funcionamiento de estas unidades forman parte de la Administración Financiera.

La administración financiera está integrada por:

- Sistema de Presupuesto
- Sistema Tributario
- Sistema de Tesorería
- Sistema de Crédito Público
- Sistema de Contabilidad Gubernamental.

Presupuesto del Estado:

- Presupuesto Central: Equilibra los Presupuestos Provinciales y de la Seguridad Social.
- Presupuesto Seguridad Social: Incluye Prestaciones de la Seguridad Social a Corto Plazo se planifica el 1,5 % que se corresponde con lo que las entidades deben devengar por concepto de subsidios por enfermedad común y el 12,5 % que se corresponde con lo que las entidades deben aportar al Presupuesto de la Seguridad Social.
- Presupuestos Provinciales: incluye el presupuesto de la provincia y consolida y equilibra los Presupuestos Municipales.

Procesos:

- Elaboración
- Notificación y desagregación
- Ejecución
- Liquidación

Notificación

El Ministerio notifica hasta diez (10) días hábiles posteriores a la aprobación de la Ley del Presupuesto del Estado por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Una vez aprobados los Presupuestos Provinciales y Municipales por las asambleas correspondientes del Poder Popular, los consejos de la Administración, a través de las direcciones de Finanzas y Precios, notifican a sus unidades presupuestadas y empresas subordinadas el Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal.

Desagregación y desglose mensual: hasta el 15 de febrero de cada año se presenta al MFP la programación mensual y la desagregación del Presupuesto (se vuelve a actualizar en el mes de diciembre).

Ejecución

La Resolución No. 004-2007 establece la actualización de la Metodología General para la Evaluación de Ejecución del Presupuesto del Estado.

- Estado de Ejecución Mensual de la Actividad Presupuestada y la Empresarial.
- Cálculo Mensual de los Gastos Unitarios.
- Cálculo Mensual de las Tarifas de Servicios Sociales no Mercantiles (va al PIB).
- Ejecución Mensual de Gastos de Capital.

Liquidación

Al finalizar el ejercicio presupuestario, los Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular presentan un informe de la liquidación del Presupuesto a las Asambleas del Poder Popular respectivas, para su análisis y aprobación, luego de lo cual se presenta al MFP.

Ventajas del presupuesto

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control. Cuando se administran con inteligencia los presupuestos:

- a) obligan a la planeación
- b) proporcionan criterios de desempeño
- c) fomentan la comunicación y la coordinación

“Planear por adelantado” es un lema redundante para los gerentes de los negocios como para las personas en general. Con mucha frecuencia los ejecutivos llevan a cabo la “Administración por crisis”. Los problemas diarios interfieren con la planeación y continúan avanzando hasta que con el transcurso del tiempo colocan a las empresas a las personas en situaciones indeseables que se pudieron haber previsto. Los presupuestos obligan a los gerentes a mirar hacia el futuro y estar listos a las condiciones cambiantes. Esta planeación forzada es en gran parte la mayor aportación que hace la elaboración de presupuestos a la administración.

La elaboración de los presupuestos es una parte integral tanto en la planeación a corto plazo (normalmente de un año o menos) y la planeación a largo plazo. Ambas formas de la planeación pueden incluir lo que algunas personas llaman elegantemente aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen los recursos de la organización, el comportamiento de los competidores y en especial las demandas actuales y proyectadas del mercado. La expresión cuantitativa resultante de los planes, determinada después de estudiar estos aspectos estratégicos, se conocerían como un presupuesto.

Los aspectos estratégicos se deben analizar tanto a corto como a largo plazo, se deben desarrollar los planes y después se deben elaborar los presupuestos ya que la estrategia, los planes y los presupuestos están interrelacionados.

Recursos Financieros aceptados

- **Ingresos Cedidos:** son los provenientes de ingresos tributarios, o sea, de impuestos, tasas y contribuciones, así como de ingresos no tributarios que, aunque son normados por el nivel central, el monto de su recaudación se le atribuye íntegramente a los presupuestos de las provincias y municipios.

No es más que todos los ingresos que provienen de las entidades de subordinación local, teniendo en cuenta que no todos los municipios tienen la misma infraestructura y que las empresas grandes son de subordinación nacional se decidió a partir de la Ley tributaria que el Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo se quede en el municipio como ingresos, además se incluyen las personas naturales.

Los Ingresos cedidos están compuestos por Secciones y Párrafos

Secciones:

- Impuesto sobre las Ventas, de Circulación, y Especial a Productos
- Impuesto sobre los Servicios Públicos
- Impuesto sobre Utilidades
- Impuesto sobre los Ingresos Personales
- Impuesto sobre los Recursos
- Otros Impuestos
- Tasas
- Ingresos no Tributarios
- Rentas de la Propiedad
- Transferencias corrientes
- Ingresos de Operaciones.

Impuesto sobre las Ventas, de Circulación, y Especial a Productos:

011000 Impuesto sobre las ventas (3)

011302 Mercado agropecuario

011310 Productos pesqueros

011400 Venta de animales en ferias

Empresas que tributan:

- Empresa Provincial Establecimientos Especiales y de Servicios
- Empresa Provincial de Industrias Locales
- Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos
- Empresa Municipal de Recreación y Alimentación Pública
- Empresas Municipales de Comercio de los 14 territorios
- Cadena del Pan

012000 Impuesto de Circulación (3)

012182 Productos de industrias varias

012352 Panes, galletas, dulces y caramelos

012362 Productos alimenticios de industrias varias

Empresas que tributan:

- Empresa Provincial productora y Distribuidora de Alimentos.

013000 Impuesto Especial a Productos (1)

Cervezas

Empresas que tributan:

- Empresa Provincial Establecimientos Especiales y de Servicios.

Impuesto sobre los Servicios Públicos

020011 Servicios de gastronomía

020012 Servicios de gastronomía

020021 Servicios de alojamiento

020022 Servicios de alojamiento

020031 Servicios de recreación

020032 Servicios de recreación

Empresas que tributan:

- Empresa Provincial Establecimientos Especiales y de Servicios
- Empresas Municipales de Comercio de los 14 territorios
- Empresa Provincial Recinto Exposiciones
- Empresa Provincial Establecimientos Especiales y de Servicios
- Empresa Provincial Comercio, Gastronomía y Servicio.

040000 Impuesto sobre Utilidades

040011 Impuesto sobre las utilidades

040012 Impuesto sobre las utilidades

040021 Impuesto sobre los ingresos brutos

040022 Impuesto sobre los ingresos brutos

040031 Regímenes simplificados

040032 Regímenes simplificados

Empresas que tributan:

Todas las entidades de subordinación municipal y provincial ubicadas en el territorio que obtengan utilidades.

050000 Impuesto sobre los Ingresos Personales

051000 Impuesto sobre Ingresos Personales (Cuotas mensuales)

051012 Trabajador por cuenta propia

051022 Representante - vendedor

051032 Transportista de carga y pasajeros

051042 Otras actividades

052000 Impuesto sobre Ingresos Personales (Retenciones y Pagos parciales)

052012 Artistas, profesionales e intelectuales

052022 Agricultores pequeños

052032 Otros

Tributan: Personas naturales, trabajadores por cuenta propia Transportistas, Artistas, Agricultores Pequeños.

060000 Impuesto sobre los Recursos

061000 Impuesto sobre los recursos laborales

061012 Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo

Empresas que tributan:

- Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos
- Empresa Provincial Establecimientos Especiales y de Servicios
- Empresa Provincial Comercio, Gastronomía y Servicio

- Empresa Provincial Constructora del Poder Popular
- Empresa Provincial de Industrias Locales
- Empresa Provincial de Seguridad y Protección
- Empresa Provincial Suministros ATM
- Empresa Provincial Recinto Exposiciones
- Empresa Provincial de Transporte
- Todas las entidades de subordinación nacional

070000 Otros Impuestos

Tributan: Personas naturales

071000 Impuesto sobre la propiedad o posesión de bienes

Tributan: Personas naturales

072000 Impuesto sobre la transmisión de bienes

072012 Impuesto sobre la transmisión de bienes y herencias

Tributan: Personas naturales

073000 Otros Impuestos

073012 Impuesto sobre documentos

Tributan: Personas naturales

090000 Tasas

090012 Tasa por la radicación de anuncios y propaganda comercial

Empresas que tributan: Todas las entidades de subordinación municipal ubicadas en el territorio que obtengan utilidades

100000 Ingresos no tributarios

103000 Multas y otros párrafos

Tributan: Personas naturales y Jurídicas

105000 Vivienda

Tributan: Personas naturales

106000 Otros Ingresos no Tributarios

106012 Recargo por mora

106022 Decomisos y confiscaciones

106031 Penalidades por uso no racional de portadores energéticos

106032 Penalidades por uso no racional de portadores energéticos

106041 Otros ingresos no tributarios

106042 Otros ingresos no tributarios

Tributan: Entidades estatales de subordinación municipal que presentan estas particularidades

110000 Rentas de la propiedad

Tributan: Entidades Estatales de forma trimestral, su fuente es la utilidad contable real después del pago de impuesto de utilidades menos las reservas autorizadas.

120000 Transferencias corrientes

130000 Ingresos de operaciones

130011 Venta bruta de bienes y servicios

130012 Venta bruta de bienes y servicios

130021 Otros ingresos de operaciones

130022 Otros ingresos de operaciones

Tributan: Unidades Presupuestadas con tratamiento diferenciado y Unidades Presupuestadas que tienen venta bruta de Bienes y servicios, pago de chequeras de círculos infantiles, seminternados, ventas de uniformes a trabajadores.

Participación en ingresos del Presupuesto Central (Ingresos Participativos):

- Transferencias Generales o de Nivelación
- De las Transferencias de Destino Específico.

Gasto Público

Erogación monetaria, realizada por autoridad competente, en virtud de una autorización legal, destinada a fines de manifiesto interés colectivo. Por su monto e impacto en el micro y macroeconomía resulta esencial a efectos de la estabilidad y el crecimiento.

Características

- No necesita ser cubierto por quien lo eroga.
- No tiene por qué producir utilidad financiera.
- Su monto está determinado por factores políticos, económicos y sociales.

Por objeto de gastos

Gastos de la actividad presupuestada

01 GASTOS DEL PERSONAL

- 01 Salarios
- 02 Otras Retribuciones
 - 01 Adiestrados
 - 02 Licencias Deportivas
 - 03 Estipendio a Trabajadores
 - 04 Reserva calificada
 - 05 Facilidades a trabajadores-Decreto 91/81
 - 99 Otras
- 03 Prestaciones de la Seguridad Social a Corto Plazo

02 GASTOS DE BIENES Y SERVICIOS

- 01 Viáticos
 - 01 Alimentación
 - 02 Transportación
 - 03 Alojamiento
- 02 Alimentos
- 03 Vestuario y Lencería
 - 01 Vestuario
 - 02 Lencería
- 04 Materiales para la Enseñanza
- 05 Medicamentos y Materiales Afines
- 06 Materiales y Utensilios Deportivos
- 07 Energías, Combustibles y Lubricantes
- 08 Otros Gastos Fundamentales
 - 01 Otros Consumos Materiales
 - 02 Telefonía
 - 03 Servicios de Comunicaciones
 - 04 Transporte Contratado
 - 05 Impuestos, Tasas y Primas de Seguros
 - 06 Otros Servicios Productivos
 - 07 Otros Gastos no Productivos
- 09 Operaciones no Comerciales
 - 01 Transportación Aérea Internacional
 - 99 Otros Gastos
- 10 Gastos Varios
 - 01 Consumo Material
 - 02 Servicios Productivos
 - 03 Faltantes de Recursos
 - 04 Sanciones
 - 05 Indemnizaciones

99 Otros

0 3 TRANSFERENCIAS CORRIENTES

- 01 A Empresas del Sector Público No Financiero
 - 01 Subsidio por Pérdidas**
 - 02 Subsidio a Productos y Servicios
 - 03 Subsidio por Diferencias de Precios Minoristas**
 - 04 Subsidio por Rebajas de Precios Minoristas**
 - 05 Subsidio por Paralizaciones
 - 06 Subsidio por Garantía Salarial a Trabajadores Disponibles**
 - 07 Subsidio Infraestructura Ferroviaria
 - 08 Apoyo al Sector Agropecuario
 - 09 Inventarios Estatales
 - 99 Otros Subsidios y Asignaciones

Por el Inciso 05.- Otras Transferencias Corrientes:

Epígrafe 0504.- Contribución a la Seguridad Social: Se corresponde con el importe a aportar al Presupuesto de la Seguridad Social, el que se calcula por la suma de los Epígrafes 0101.- Retribuciones Salariales y 0102.- Otras Retribuciones por el 12,5%.

De existir Licencia de maternidad esta erogación no significa movimiento en el Presupuesto, por lo que solo correspondería el movimiento por tesorería del pago a la beneficiada y reintegro por parte del Presupuesto de la Seguridad Social.

Gastos por ramas presupuestarias

- Esfera Productiva: Comercio
- Vivienda: DMV y la UPIV
- Servicios Comunes
- Otras Actividades Científico Tecnológicas

- Educación: Educación pura, Cultura y Deporte
- Cultura y Arte: Cultura pura y la Radio
- Salud Pública
- Asistencia Social: Trabajo, Salud y Dependencia interna
- Deportes
- Administración
- Otras Actividades
- Defensa.

Inciso 07.- Gastos de Capital (no va incluido en el balance de ingresos y gastos):

- Epígrafe 0701.- Inversiones Materiales U.P. Solo se utiliza por aquellas entidades que tengan aprobado plan de inversiones por el Ministerio de Economía y planificación (MEP).

De esta partida se utilizará el grupo presupuestario 65.- Compras Centralizadas.

- La Unidad que compra utilizará el Epígrafe 0702.- Compra de Activos Fijos Tangibles,
- Epígrafe 0705.- Devolución de Créditos de Inversiones: Se contabiliza la liquidación de las deudas contraídas con el banco por la adquisición de créditos para financiar Inversiones nuevas (generalmente Inversiones Materiales).

Superávit o Déficit:

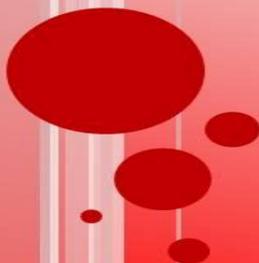
En los casos en que los presupuestos locales planifiquen superávit, como consecuencia de que los ingresos cedidos excedan los gastos corrientes planificados, al final del año los presupuestos locales que obtengan superávit en la ejecución de su presupuesto aportarán el importe real a la cuenta de operaciones

del Presupuesto de la Provincia o el Presupuesto Central. Se obtiene déficit en caso contrario.

Reserva de Gastos Corrientes:

El Consejo de la Administración de la Asamblea Provincial dispone de una reserva de gastos corrientes para situaciones excepcionales, cuyo monto se fija en la Ley Anual del Presupuesto del Estado y se notifica con el Presupuesto aprobado.

CAPÍTULO II



CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA UP “HOSPITAL GENERAL DOCENTE DR. GUILLERMO LUIS FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ BAQUERO”

En este capítulo se expone la caracterización de la unidad presupuestada; los resultados obtenidos del análisis del presupuesto de gastos como herramientas a utilizar por la dirección de la entidad en la toma de decisiones.

2.1 Principales elementos que caracterizan a la Unidad Presupuestada Hospital General Docente Dr. Guillermo Luís

El Hospital Docente Guillermo Luís Fernández Hernández Baquero comienza a prestar sus servicios de atención médica al territorio moense el 3 de octubre del año 1989, se localiza en Avenida Calixto García # 1 / Avenida 7 de Diciembre y Carlos J. Finlay, Reparto Caribe a 2 Km del centro de la ciudad de Moa, en la provincia Holguín. Es de carácter general docente, su campo de acción en el servicio hospitalario comprende los municipios Moa, Sagua de Tánamo, Frank País y otros aledaños. La instalación está diseñada para 400 camas (en el momento de la investigación cuenta solamente con 284).

Su estructura administrativa responde a las necesidades de organización y planificación para el cumplimiento de sus metas. **Anexo No. 1**

Le corresponde a esta unidad de salud según la Resolución 198/04 de Economía y Planificación, cumplir con el objeto social para el que fue diseñado:

Brindar servicios de salud a los ciudadanos cubanos en las especialidades y modalidades que caracterizan a la unidad, efectuar el control epidemiológico del medio intra-hospitalario, realizar actividades de investigación y desarrollo en las actividades que le son afines y actividades de educación para la salud a la población, atención integral de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de salud en la población. Realizar actividades docentes, fundamentalmente de perfeccionamiento de técnicos y especialistas extranjeros de pregrado y postgrado en moneda libremente convertible. Brindar servicio de comedor y cafetería a estudiantes y trabajadores en moneda nacional, así como prestar servicios de alojamiento no turístico y gastronómico, asociados a estos técnicos y profesionales de la salud.

La Misión:

Planificar, organizar, controlar y ejecutar en el territorio las políticas y estrategias diseñadas por el Ministerio de salud Pública (MINSAP), para de esta forma alcanzar un elevado desempeño a nivel profesional y científico en la atención integral a la población, teniendo como actividades básicas la de prevención, curación y rehabilitación de enfermedades, y como premisa fundamental la aplicación práctica y consecuente de los principios de la ética médica revolucionaria, dándole la mayor importancia a la obtención de un alto grado de satisfacción de la población, la adecuada formación y perfeccionamiento de los recursos humanos, la realización de investigaciones científicas, la utilización eficiente de los recursos asignados, la introducción y utilización de modernas tecnologías en el campo de la salud humana y teniendo como fundamento las convicciones del Internacionalismo Proletario y la defensa de la Revolución Socialista.

La Visión:

Alcanzar la excelencia en los servicios de salud a través de la ejecución de la política trazada por el MINSAP y los objetivos establecidos por la institución,

asegurando el desarrollo pleno de la atención secundaria de salud, logrando un enfoque multidisciplinario e intersectorial, teniendo como principio básico, promover, prevenir, curar y rehabilitar las enfermedades, incrementando el nivel científico y humano en la atención al paciente grave y sus familiares y garantizando una adecuada y fructífera ejecución e implementación de los Programas de la Revolución concebido por el Sector de la Salud y además fieles e incondicionales a los ideales de la Revolución.

Para enfrentar estas tareas, cuenta con una plantilla de 934 trabajadores, de los cuales, 190, son hombres y 744 mujeres.

Por categoría Ocupacional:

Técnicos.....	620.....	Hombres 100.....	Mujeres 520
Servicios.....	184.....	Hombres 29.....	Mujeres 125
Obreros.....	68.....	Hombres 39.....	Mujeres 29
Administrativo.....	27.....		Mujeres 27
Dirigentes.....	35.....	Hombres 22.....	Mujeres 13

La fuerza laboral femenina es mayoritaria en este tipo de actividad, en esta entidad representa el 79.66% del total de trabajadores con que cuenta el centro.

Su nivel cultural:

Administrativo.....	Nivel medio.....	25.....	Otro nivel 2
Obrero.....	Nivel medio.....	12.....	Otro nivel 56
Servicio.....	Nivel medio.....	41.....	Otro nivel 143
Dirigente.....	Nivel superior.....	24.....	Nivel medio 11
Técnicos.....	Nivel superior.....	379.....	Nivel medio 241.

Se puede considerar un alto grado de fuerza calificada, 403 trabajadores cuentan con el nivel superior lo que representa el 43.14 % del total con que cuenta la

unidad y se localizan fundamentalmente en el personal dirigente y técnico, con 24 y 379, respectivamente, le sigue el nivel medio con 252 trabajadores, 11 dirigentes y 241 técnicos que representan el 27 % de la fuerza total.

Las edades promedio:

Para evaluar este indicador se representa de forma gráfica para su mejor entendimiento e interpretación.

Categoría Ocupacional	De 21 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	De 61 y más	Total
Administrativo	2	8	15	2	-	27
Obreros	2	17	35	13	1	68
Servicios	12	37	92	42	1	184
Dirigentes	4	14	12	4	1	35
Técnicos	210	189	186	34	1	620
Total	230	265	340	95	4	934

Tabla 2.1. Edades promedio de los trabajadores por categoría ocupacional.

Como puede apreciarse, la mayor cantidad de trabajadores se encuentra ubicado en la escala de 41 a 50 años, 340 , que representa el 36% de la fuerza total, le sigue en el orden la escala de 31 a 40 , 265, que representa el 28,5 %, de 21 a 30, se ubican 230 trabajadores que representa el 24.6 %, la escala de 51 a 60 solo alcanza el 10% y más de 60 el 0.4%, por lo que la entidad debe trazar una estrategia a largo plazo que garantice la reposición de los trabajadores que deberán tramitar su jubilación entre los próximos 10 y 15 años.

2.2 Diagnóstico a la situación actual del uso de los recursos financiados por el presupuesto del estado

En Cuba, el Estado asume como una responsabilidad los servicios de salud, financiándolos a través del presupuesto. El sector salud trabaja en un conjunto de

medidas dirigidas a lograr mayor eficiencia en la prestación de servicios y la docencia, preservando la equidad, efectividad y accesibilidad, en una situación de recursos limitados.

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y la ejecución. Este se puede crear para la organización en general o para cualquier subunidad. El presupuesto maestro resume los objetivos de todas las subunidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas. A la hora de elaborar los presupuestos, hay que tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
- Estructurar las relaciones entre funciones, niveles, y actividades.
- Una dirección, equilibrada en las diferentes secciones que integran la organización.
- Acción permanente para comprobar si los planes y objetivos se están cumpliendo.

Los presupuestos son elementos importantes en la mayor parte de los sistemas de control. Cuando se administran con inteligencia: obligan a la planeación, proporcionan criterios de desempeño y fomentan la comunicación y la coordinación.

El tomar la decisión de implantar un Sistema de Presupuestos, emana del hecho de querer dotar a la empresa de una herramienta tal, que permita darle una mejor gestión a la misma, es decir, una mayor facilidad para alcanzar los objetivos y metas a través de una planificación, un control y una coordinación de todas las actividades que se llevarán a cabo durante el período específico obteniéndose así

algunos beneficios, en favor de la empresa y de los individuos, que en ella laboran.

En las condiciones actuales, tanto la infraestructura como las potencialidades acumuladas en los profesionales, técnicos y gerentes, apenas se utilizan eficientemente en función de incrementar la calidad y la eficiencia a un menor costo de los servicios de salud.

Análisis de la ejecución del Presupuesto de Gastos en los años 2009 al 2011

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como muestra los datos correspondientes a la Liquidación del Presupuesto Ejecución de Gastos para los años 2009 y 2011 (Ver anexos 2,3 y 4). Se realizó un análisis entre el plan y el real para conocer las variaciones de un año respecto al otro y las causas que le dieron origen.

La presupuestación obliga a la administración a planificar el uso más económico posible de los recursos, estimulándose un mejor aprovechamiento de éstos en toda la estructura de la organización, ya que se fomenta el apego a los cálculos presupuestarios que son realizados en forma conservadora.

Gastos de la actividad presupuestada

AÑO 2009				
Concepto	Presupuesto Actualizado	Real Ejecutado	Variación	
			Importe	R09/P09 %
Gastos Corrientes	10740.6	10766.1	25.5	100.2
Gastos de Personal	6099.0	6164.7	65.7	101.1
Otros Gastos Monetarios y Transferencias	4591.0	4550.8	(-40.2)	99.1
Otros Gastos	50.6	50.6	-	100.0

Tabla 2.2. Liquidación del Presupuesto 2009 para gastos de la actividad presupuestada.

Unidad de Medida M/P.

Hospital General:

Presupuesto previsto de 10 740.6 M/P con una ejecución de 10 766.1 M/P para un 100.2 % de ejecución.

Los sobregiros se localizan en gastos de personal; de un plan de 6 099.0 M/P se ejecutaron 6 164.7, para un 101.1 % presentando un sobregiro en las Prestaciones a la Seguridad Social a corto por 65.7 M/P de pesos, debido al exceso de certificados médicos; para los gastos de bienes y servicios se prevé un plan de 4 591.0 M/P ejecutándose 4550.8 M/P para un 99.1 %; mientras que otros gastos se ejecuta al 100% de acuerdo a lo planificado.

Año: 2010					
CONCEPTO	Real 2009	Presup. Actualiz.	Real 2010	Relación %	
				R10/P10	R10/R09
Gastos Corrientes	10766.1	11813.5	11392.1	96.4	105.7
Gastos de Personal	6164.7	6212.3	6251.9	100.6	101.4
Otros Gastos Monetarios y Transferencias	4550.8	5563.5	5102.7	91.7	112.1
Otros Gastos	50.6	37.7	37.5	99.5	74.0

Tabla 2.3. Liquidación del Presupuesto 2010 para gastos de la actividad presupuestada.

Unidad de Medida M/P.

Hospital General:

Al liquidar el presupuesto en el año 2010 la Unidad Presupuestada Hospital Guillermo Luís, refleja los siguientes resultados:

Sobregiro en los Gastos de Personal al compararlo con el Plan por 39.6 M/P y en 87.2 M/P, con relación al año base (2009); incidiendo significativamente la prestación a la Seguridad Social que sobrepasa lo planificado en 45.6 MP, mientras que disminuye respecto al año anterior en (-) 17.0 M/P.

Inejecución en Otros Gastos Monetarios y Transferencias, al dejar de ejecutar valores por (-) 460.8 M/P con relación a lo planificado, mientras crece en 12.1% comparado con el año anterior representando (+) 551.9 M/P. No ejecutaron lo

planificado en: Alimentación (-) 25.8 M/P, Medicamentos y Materiales a fines (-) 128.6, Energía, Combustibles y Lubricantes (-) 6.0, Electricidad (-) 2.9, Gas (-) 0.2, Combustible (-) 2.9, Mantenimiento y Reparaciones (-) 261.3 (de edificios y locales (-) 260.8), Servicios Contratados a privados (-) 4.0, Otros Servicios Contratados (-) 34.1, Agua (-) 3.0, Teléfono (-) 31.2, Otras Transferencias Corrientes (-) 8.0 y Presupuesto de la Seguridad Social (-) 8.

Solo se localiza sobregiro en Gastos de Capital (+) 6.9, para la adquisición de equipos por valores por encima de lo planificado.

Materias Primas y Materiales denota un comportamiento estable en el 2010, se ejecuta el 99.5%, mientras que con relación al 2009, disminuye en 26 % (-) 13.1 M/P.

Año: 2011					
CONCEPTO	Real 2010	Presup. Actualiz.	Real 2011	Relación %	
				R10/P11	R11/R10
Gastos Corrientes	11392.1	11766.8	11626.4	98.8	102.0
Gastos de Personal	6251.9	6659.4	6319.6	94.86	101.0
Otros Gastos Monetarios y Transferencias	5102.7	5023.6	5229.3	104.09	102.48
Otros Gastos	37.5	83.8	80.2	95.7	213.86

Tabla 3. Liquidación del Presupuesto 2011 para gastos de la actividad presupuestada.

Unidad de Medida M/P.

Hospital General:

Cuando se analiza la liquidación del presupuesto para el período 2011 se obtienen los siguientes resultados:

El presupuesto asignado para este período se incumple en un 1.2 %, similar al 2010 que lo hace en el 3.6%, mientras que en el 2009 se sobregira en 0.2%.

Se incumplen los Gastos de Personal en un 5.14 % lo que representa en valores (342.5) M/P dejado de ejecutar, este incumplimiento se localiza en salario que solo cumple en un 94.42%, por reordenamiento de la fuerza laboral, afectando también, el acumulado de vacaciones que se cumple al 92.36%, así como el Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo que lo hace al 93.42%. Es importante señalar que aunque este elemento se incumple, internamente existe un sobregiro en la Prestación a la Seguridad Social sobrepasando lo planificado en 58.93% por concepto de pago por certificados médicos a los trabajadores.

Si comparamos estos resultados con el período anterior, año 2010, se ejecuta por encima en 1.03%.

Otros gastos monetarios y transferencias por su parte presenta una sobre-ejecución del 4.09 %, representando un incremento en los gastos planificados para la etapa de 205.7 M/P. Los mayores incrementos se localizan en: medicamentos y materiales a fines con 203.4 M/P, consumo de electricidad por 35.2 M/P y combustible 10.6 M/P por incremento de los precios.

Es significativo identificar que el Presupuesto de la Seguridad Social se incumple en 42.8 M/P, cumpliendo solo con el 93.49 % la obligación por este concepto.

Si comparamos estos resultados con el año base, (2010) se comprueba, que los resultados también se comportaron por encima de lo ejecutado en este período, pues la relación porcentual representa el 102.48%.

Por otra parte en otros gastos se incumple con lo planificado; pero no son cifras significativas con relación al plan total de la unidad.

Elementos de gastos	2009	2010	2011	Variación	Variación
	1	2	3	3/1	3/2
Materias primas y materiales	31.5	33.7	33.5	99.4	106.3
Alimento consumo humano	419.5	369.7	424.8	114.9	101.3
Vestuario	9.2	24.0	20.7	86.25	225.0
Medicamentos	1998.2	2304.2	2469.4	107.2	123.6
Materiales y artículos de consumo	19.1	3.8	18.5	486.8	96.8
Combustibles y lubricantes	190.9	186.0	259.6	139.6	135.99
Gas licuado	10.8	12.8	19.7	153.9	182.4
Combustible	46.2	57.1	71.1	124.5	153.9
Energía	139.3	116.1	168.8	145.4	121.2
Gastos de personal	6788.0	6866.7	6931.6	100.9	102.1
Salarios	4203.2	4391.6	4557.9	103.8	108.4
Vacaciones	459.7	419.8	399.2	95.1	86.84
Otros gastos de fuerza de trabajo	115.5	91.8	6.0	6.54	6.53
Cont. de la Seguridad Soc. a largo plazo	623.3	614.9	614.7	99.97	98.6
Prestación de la Seguridad Social a corto plazo	137.3	120.3	125.4	104.2	91.3
Impuesto de Fuerza de Trabajo	1249.0	1228.3	1228.4	100.0	98.3
Depreciación de Activo Fijo Tangible	794.7	814.5	812.9	99.8	102.3
Otros gastos monetarios y transferencias	231.9	322.6	5.2	1.6	2.2
Viático	1.1	1.9	2.0	105.3	181.8
Estipendio estudiantes	00	28.1	69.4	247.0	-
Servicios mantenimientos	53.4	198.7	301.0	151.5	563.7
Otros servicios contratados	188.9	221.4	218.4	98.6	115.6
Agua	130.8	117.0	110.9	94.8	84.8
Teléfono	57.7	26.5	26.1	98.5	45.2
Transportación	0.4	77.8	81.4	104.6	20350.0
Servicio profesional	39.7	16.8	28.2	167.9	71.0
Otros gastos	00	00	0.3	00	00
Prestación en especie	00	00	00	00	00
Total de gastos	10766.1	11392.1	11626.4	102.1	108.0

Tabla 4. Variación del presupuesto en el período 2009-2011.

En el análisis de las variaciones, para comparar los resultados reales ejecutados por años se aprecia lo siguiente:

Los niveles más altos se localizan en el 2011 superando la ejecución de gastos del año 2010 en un 2.1%, mientras que al 2009 lo supera en 8.0%. El crecimiento en valores 234.3 y 860.3 M/P respectivamente.

Las variaciones más significativas se localizan en:

- Alimento consumo humano con el 14.9 y el 1.3% (59.1 y 5.3 M/P).
- Medicamentos crece en 7.2 y 23.6 % (165.2 y 471.2 M/P).
- Combustibles y Lubricantes se encuentra en 39.6 y 35.99% (73.6 y 68.7 M/P).
- Servicios mantenimientos refleja el 51.5 y 463.7% (102.3 y 247.6 M/P).

Seguridad Social, refleja incumplimiento de la Obligación con el Presupuesto del Estado; mientras que los salarios crecen en un 3.8 %, en el 2011 respecto al 2010, el aporte por la Seguridad Social decrece en el 0.03% con relación al año anterior y en 3.83 % con relación al crecimiento del salario.

Análisis vertical por elementos de gastos más representativos

Elementos de gastos	2009		2010		2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Gastos de Personal	6164.7	57.3	6251.9	54.88	6319.6	54.35
Otros Gastos Monetarios y Transferencias	4550.8	42.27	5102.7	44.79	5229.3	44.98
Otros Gastos	50.6	0.47	37.5	0.33	80.2	0.68
Total	10766.1	100	11392.1	100	11626.4	100

Tabla 5: Principales gastos ejecutados en el período 2009-2011.

Al analizar los resultados obtenidos como resultado de la aplicación del método porcentual y dentro de éste el análisis vertical, se observa que se han agrupado los elementos de gastos en tres grupos para facilitar el análisis, tanto en este caso, como en la ejecución del presupuesto por años.

Como se aprecia, los Gastos de Personal representan por año el 57.3, 54.88 y 54.35 % del Total de gastos de la entidad en su orden para los años 2009, 2010 y 2011, siendo el grupo más representativo con relación al total de gastos

ejecutados. Es importante significar que dentro de este grupo se ubican dos elementos que tienen una gran representatividad con relación al total, se trata de los gastos por concepto de salarios que representa el 68,18, 70.2 y 72.12%, respectivamente por años, mientras que los gastos por el concepto de Impuesto de la Fuerza de Trabajo, representa el 20.26, 19.6 y 19.43 %.

En el orden, Otros Gastos Monetarios tienen un nivel de representatividad inferior, alcanzando por año en su orden; 42. 27, 44.79 y 44.98% y dentro de este grupo son los gastos por concepto de medicamentos los que reflejan la mayor representatividad, 43.9, 45.16 y 47.22%.

2.3 Valoración de la ejecución del presupuesto de los años 2009 al 2011

Para las unidades presupuestadas es de vital importancia realizar una correcta planificación y ejecución del presupuesto ya que estos le permiten la prestación ininterrumpida de los servicios para los que fueron creadas.

Para realizar el análisis es necesario tener en cuenta los conceptos de **eficiencia y eficacia**. Para la investigación que se realiza la eficiencia está asociada a la correcta utilización del presupuesto asignado. Por otra parte hay eficacia cuando se ha logrado, cuando se alcanza, en materia de META, lo programado, lo planeado o se supera.

Mediante el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que el período analizado (2009-2011) resultó ser ineficiente en la ejecución de sus gastos, siendo menores que las cifras planificadas en los años 2010 y 2011, mientras que en el 2009 se sobregira en 0.2%.

En todos los análisis realizados durante la investigación para cada uno de los años, se ha podido corroborar que en algunas partidas hay una sobre ejecución y en otras inejecución, lo que demuestra que el presupuesto no está siendo usado acorde a las cifras que fueron planificadas, mostrando falta de eficiencia en el uso de los recursos por no haberse asignado en la forma correcta.

2.4 Principales problemáticas que se manifiestan en los procesos de planeación, ejecución y control del presupuesto

- La Desagregación del Plan se entrega fuera de fecha y no se cumple con los objetivos del presupuesto, carece de previsión para atender a tiempo las necesidades presumibles para lograr la organización, coordinación y control.
- Se viola la resolución 188/2007, donde establece que la desagregación debe realizarse en concordancia con la ejecución histórica de los gastos presupuestarios devengados y nunca automáticamente de manera lineal.
- Los trabajadores no son involucrados en los procesos de planificación, ejecución y control del presupuesto.
- El personal que se involucra más directamente en la elaboración del plan así como en el resto del proceso no cuenta con la preparación necesaria.

2.5 Propuesta de acciones para erradicar las deficiencias detectadas

La aplicación, cálculo y análisis del presupuesto constituyen elementos indispensables para la correcta Dirección Económica, estando condicionada al carácter social de la producción o la prestación de servicios y al principio de distribución sobre la base de la cantidad y calidad del servicio prestado.

Constituye también un medidor del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en los servicios, 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 y el Gasto como verdaderos instrumentos rectores, 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 e impidiendo que el presupuesto se deteriore. Para realizar un correcto análisis de los gastos es necesario, una estrecha correspondencia entre el presupuesto planificado y el Registro de Gastos asociado a los servicios y el cálculo de los costos reales.

Durante la investigación se pudo comprobar que la causa principal que influye en la ejecución del Presupuesto es la mala planificación, debido a que no responde a las verdaderas necesidades de la Unidad y provoca las inejecuciones y sobre ejecuciones en el Presupuesto, ante esta situación se le recomienda a la Dirección del Hospital Docente Guillermo Luís ejecutar el Presupuesto teniendo en cuenta las cuatro Fases establecidas, con el objetivo de lograr una óptima ejecución de sus recursos.

Elaboración: la fase de elaboración se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves: técnico, político y de negociación.

- **Técnico:** El presupuesto es elaborado con instrumentos econométricos, confección de pronósticos a partir de series históricas, así como teniendo en cuenta los lineamientos del plan de la economía. Esto permite construir diversas alternativas para la toma de decisiones.
- **Político:** Consiste en elaborar los lineamientos y directivas de política fiscal que aprobará el ejecutivo, los cuales serán de obligatorio cumplimiento para

todos los agentes que están vinculados con el Presupuesto del Estado en la elaboración de sus anteproyectos, reflejándose en este acto el elemento de política.

- **De negociación:** una vez aprobados los lineamientos y directivas comienza una etapa de negociación entre los órganos de finanzas y los agentes vinculados al presupuesto, elevándose las discrepancias al nivel superior de no llegar al acuerdo. Este proceso culmina con la presentación del anteproyecto al ejecutivo y de éste al parlamento, para su evaluación. En Cuba se presenta al Consejo de Ministros y posteriormente a la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Aprobación: una vez evaluado, el Presupuesto del Estado se somete a la consideración del plenario, sancionándose con carácter de Ley Anual del Presupuesto.

Ejecución: durante esta fase se lleva a cabo la realización de los ingresos y de los gastos inscritos en el Presupuesto. Como regla, la recaudación de los ingresos tiene características diferentes a la ejecución de los gastos.

Los ingresos, excluidos los que se obtienen a través de empréstitos, constituyen previsiones de potencial y la meta debe ser no solo alcanzarlos, sino superarlo. Es por ello, que lo consignado en el presupuesto resulta un límite mínimo a obtener. Por su parte, los gastos constituyen límites máximos y, por ello, durante el proceso de ejecución no pueden comprometerse o devengarse gastos superiores a los aprobados. Este proceso de ejecución del gasto está estrechamente vinculado con el Sistema de Tesorería, por cuanto es allí donde se materializa el pago una vez comprometido y que se ha dado la orden de acometerlo.

Esta fase también se encuentra vinculada al Sistema de Contabilidad Gubernamental, encargada del registro del gasto desde el mismo momento de contraído el compromiso. El elemento técnico resulta de vital importancia en esta fase del proceso ya que el registro oportuno y veraz de los gastos e ingresos y la elaboración de los informes periódicos a los gestores de los diferentes programas y actividades, así como a los niveles superiores, posibilitan la toma de decisiones oportunas.

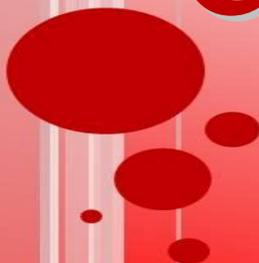
Control: Esta fase del proceso reviste una importancia vital, ya que a través de un adecuado y oportuno control se garantiza la correspondencia entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos, es decir, su aplicación a propósitos diferentes de los que fueron planificados.

El control puede ser realizado antes, (en la fase de elaboración se acotan los recursos en función de metas y objetivos); durante el proceso de ejecución y una vez concluido el ejercicio. Puede efectuarse por instituciones vinculadas a los órganos financieros o por cuerpos de auditores subordinados directamente al Consejo de Ministros y al Consejo de Estado.

El rol principal en esta fase del proceso está reservado para el administrador de la entidad gestora, que debe ejercer este sistemáticamente, desde el momento de contraer el gasto. Con independencia del control que periódicamente realice la entidad, los organismos y órganos superiores deberán realizar controles y comprobaciones sobre el uso de los recursos asignados, que permitan detectar a tiempo los posibles desvíos y adoptar las medidas que correspondan.

Si la Empresa cumple con estos requisitos se lograra ejecutar el Presupuesto de la forma más oportuna, logrando mejores niveles de eficiencia y eficacia.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Concluida la tarea de definición y redacción de los resultados obtenidos, se resume las principales conclusiones:

- Se analizan los resultados sobre la utilización del Presupuesto de Gastos, lo que asegura una adecuada información y comparación de datos de vital importancia para la toma de decisiones en el Hospital Docente en el territorio.
- Con el análisis, se logra determinar la falta de eficiencia y eficacia en el proceso de planeación, ejecución y control del presupuesto durante los años 2009-2011.
- Durante todo el proceso seguido en la investigación queda demostrado que los recursos humanos que participan en la planeación, ejecución, liquidación y control del presupuesto, no responden a las expectativas que forman parte de los objetivos y metas de la Unidad Presupuestada.
- El personal del área que elabora la información primaria, no participa en los cierres de las operaciones, se procesan en el Centro de Gestión Contable. Obtienen la información ya procesada por personal ajeno a la entidad y las conciliaciones se van quedando de una etapa para otra.

RECOMENDACIONES

The background of the slide is a gradient of red, transitioning from a lighter shade at the top to a darker shade at the bottom. It features several vertical stripes of varying widths and colors, including white, light red, and dark red. In the lower-left corner, there are several overlapping circles of different sizes, resembling bubbles or droplets, in shades of red. A single, smaller red circle is positioned in the lower-right corner.

RECOMENDACIONES

Concluida la investigación y considerando las conclusiones a las que se arriba, se recomienda a la empresa lo siguiente:

- Planificar el Presupuesto en correspondencia con las verdaderas necesidades de la unidad respondiendo a las fases establecidas para los procesos: Elaboración, Aprobación, Ejecución y Control.
- Partiendo del diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, solicitar cursos de preparación y actualización en la casa del Economista, el ISMM u otra institución preparada para ello, como un medio que garantice la idoneidad de los trabajadores y asegure mejores resultados.
- Cumplir con el principio participativo involucrando a todos los trabajadores en el universo de las labores que se siguen durante todo el proceso de la elaboración de los planes y el presupuesto.
- Utilizar este trabajo como punto de partida para las mejoras que deben producirse en la proyección y control de nuevos presupuestos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

_____ Informe Central VI Congreso PCC. Granma 17-4-11.

ACKOFF RUSSELL, L. (2000). Recreación de las corporaciones. México: Editorial Oxford, Primera Ed.

ACKOFF RUSSELL, L. (2003). Planificación de la empresa del futuro. México: Editorial Limusa.

CASHIN Editorial: MCGRAW HILL CONTABILIDAD DE COSTOS
<http://www.unamosapuntes.com/>

Colectivo de autores: "Administración Financiera del Estado Cubano". Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros. La Habana. Cuba. 2003.

CORCORAN Editorial: LIMUSA COSTOS. CONTABILIDAD, ANÁLISIS Y CONTROL

D. KIESO. Contabilidad Intermedia. Parte 6, Materiales de estudio en Microcampus.

DON R. HANSEN Y MARYANNE MOWEN. (1996). Administración de Costos. México: Editorial Internacional Thomson Editores S de CV.

Editorial del Comité Estatal de Finanzas (C. E. F).

EDUARDO BALLARIN F. JOSEPH MA. ROSANAS M Y MA. JESÚS. (1989). Grandes Sistemas de Planificación y Control. España: Ed Biblioteca de Gestión.

FONSECA PÉREZ, DAYSI. (1983). El Presupuesto Estatal en Cuba. La Habana

JEREMY HOPE Y ROBIN FRAZER. (2003). Más allá del presupuesto. Estados Unidos de Norte América: Artículo publicado para Sounview Executive Book Summaries.

KAPLAN S. ROBERT Y COOPER ROBIN (1997): Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, Primera Edición. La mejora continua. Una necesidad de estos tiempos. [En línea] [Consultado 2010] Disponible en:

Ley 73 sobre el Sistema Tributario en Cuba.

Lina Pedraza: Intervención en la ANPP. Dic-2010.

Lineamientos de la PESPR de mayo del 2011.

Material para el curso “Sistema Impositivo en el Sector Cooperativo y Campesino No Cañero”. ONAT.

MEIGS AND MEIGS, Contabilidad: la base para decisiones gerenciales, parte IV, Principios y conceptos de Contabilidad.

Metodología para la elaboración del Ante-Proyecto de Presupuesto de la Actividad

PHILIPPE, LORINO (1996). El control de gestión estratégico. Barcelona, España: Editorial Alfaomega 14-Marcombo, Tercera Edición.

Presupuestada. Sección I, Capítulo 2, Documento 1 del Manual del Sistema

Presupuestario de la Administración Financiera del Estado.

Raúl Castro: Clausura de la AN del PP de diciembre del 2010. Granma 20-12-10.

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. Tomo I. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. - 228 p.

SCHROEDER, ROGER G. (1992). Administración de Operaciones. Toma de decisiones en las Funciones de Operaciones. México: Editorial McGraw. Tercera Edición. - 734 p.

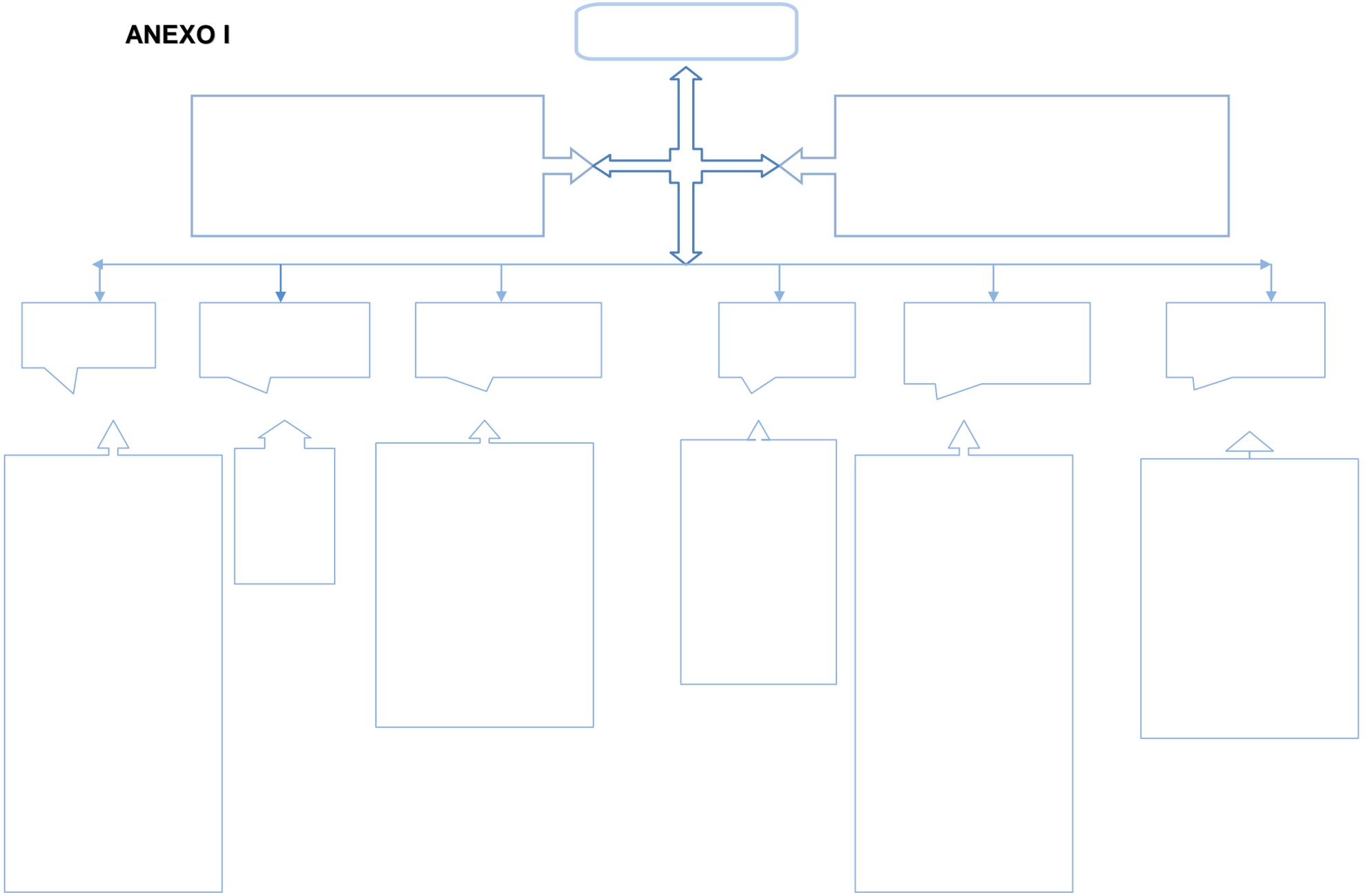
STEINER A, GEORGE. (2002). Planeación Estratégica. México: Editorial CECSA.

TABOADA, CARLOS. (1987). Organización Técnica y Planificación de la Producción.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldocs/ger1/meconectis.htm Trabajo de Diploma La mejora continua a través de PPMP. [En línea] [Consultado 2010]
Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/produccion-ppmp.shtml

ANEXOS

ANEXO I



ANEXO II

PL-PEG		LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO EJECUCIÓN DE GASTOS				
Órgano u Organismo del Estado		Codigo				
Rama:1301-Hospital general		Real Año Anterior 2009				
Grupo Presupuestario:		Total General	130107	130152	130151	130159
TOTAL G.CTES		10.551,7	9.270,3	675,3	600,0	6,1
Inc.01-GASTOS DE PERSONAL		6.164,7	5.550,8	613,9	0,0	0,0
Epig.0101-Retribuciones Salariales		4.662,9	4.172,3	490,6	0,0	0,0
10101	Salarios	4.203,2	3.788,0	415,2		
10102	Vacaciones	459,7	384,3	75,4		
102	Otras Retribuciones	115,5	115,5	0,0	0,0	0,0
10201	Adiestrados	0,0				
10202	Licencias Deportivas	0,0				
10203	Estipendio a Trabajadores	7,6	7,6			
10204	Facilidades a Trabajadores 91/81	23,3	23,3			
10205	Estimulación al Personal	84,6	84,6			
10299	Otras	0,0				
103	Prestaciones a la Seg.Social C.P	137,3	136,8	0,5		
104	Impuesto por la Utiliz.Fza de T.	1.249,0	1.126,2	122,8		
02-	GASTOS DE BIENES Y SERVICIOS	3.763,7	3.157,6	0,0	600,0	6,1
201	Viáticos	1,1	1,1	0,0	0,0	0,0
20101	Alimentación	0,6	0,6			
20102	Transportación	0,3	0,3			
20103	Alojamiento	0,2	0,2			
20104	Gastos de Bolsillo	0,0				
202	Alimentación	419,5	414,5	0,0	5,0	0,0
20201	Alimento consumo humano	381,4	376,9		4,5	
20202	Bebidas	0,4	0,4			
20203	Productos Agropecuarios	0,0				
20204	Merienda Escolar	0,0				
20205	Serv.Gastronómicos Contratados	7,5	7,5			
20207	Incremento carne c.	30,2	29,7		0,5	
203	Vestuario y Lencería	9,2	9,2	0,0	0,0	0,0
20301	Vestuario y Calzados	3,3	3,3			
20302	Lencería	5,9	5,9			
204	Materiales para la enseñanza	0,0				
205	Medicamentos y Mat. Afines	1.998,2	1.403,2		595,0	
206	Materiales y Utenc.Deportivos	0,0				
207	Módulo de Aseo Personal	0,1	0,1			
208	Energía,Combustibles y Ltes.	190,9	190,9	0,0	0,0	0,0
20801	Electricidad	133,9	133,9			
20802	Gas	10,8	10,8			
20803	Combustibles	46,2	46,2			

20804	Lubricantes	0,0				
20805	Leña	0,0				
20806	Carbón	0,0				
209	Mantenimiento y Reparaciones	53,3	47,2	0,0	0,0	6,1
20901	De Edificios y Locales	0,0				
20902	De Vehículos	0,2	0,2			
20903	De maquinarias y Equipos	46,4	40,3			6,1
20904	De equipos de Computación	6,7	6,7			
20905	De Viales	0,0				
210	Otros Consumos Materiales	50,6	50,6	0,0	0,0	0,0
21001	Libros, revistas y periódicos	3,4	3,4			
21002	Papel de escritorio	6,2	6,2			
21003	Papel de computación	0,1	0,1			
21004	Artículos de Limpiezas	7,1	7,1			
21005	útiles de escritorios y oficina	5,3	5,3			
21006	útiles de materiales eléctricos	0,0				
21007	Útiles y Herramientas	15,7	15,7			
21008	Utensilios de cocina y comedor	0,6	0,6			
21009	Cámaras y Neumáticos	0,0				
21010	Acumuladores	0,0				
21011	Piezas de respuesto Parque Aut.	0,0				
21012	Materias primas y Materiales	12,2	12,2			
21099	Otros no Espec. Previamente	0,0				
211	Servicios Profesionales	39,7	39,7	0,0	0,0	0,0
21101	Servicios Jurídicos	3,2	3,2			
21102	Serv.De consult y auditoría	0,1	0,1			
21103	Servicio Procesamientos de datos	0,0				
21104	Serv.De Ingeniería y Arquitectura	0,0				
21105	Servicio de Capacitación	0,9	0,9			
21106	Serv.De labandaria y Tintorería	0,0				
21107	Serv.Seguridad y Protección	35,5	35,5			
21199	Otros no Esp.Previamente	0,0				
212	Servicios Contratados a privados	14,6	14,6	0,0	0,0	0,0
21201	Transporte de personal	0,0				
21202	Transporte de carga	0,0				
21203	Audios	0,0				
21204	Servicios de Comunales	14,4	14,4			
21299	Otros no especificados Previamente	0,2	0,2			
213	Otros Servicios Contratados	188,9	188,9	0,0	0,0	0,0
21301	Agua	130,8	130,8			
21302	Teléfono	57,7	57,7			
21303	Otros servicios Telecomunicaciones	0,0				
21304	Transportación	0,4	0,4			
21305	Talento Artísticos	0,0				
21399	Otros no espe.Previamente	0,0				
214	Otros Gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

21401	Gastos de almacenajes	0,0				
21402	Efec.Econ. Y Social Inov.Rac.	0,0				
21403	Comp.Vehiculos Vinculados	0,0				
21404	Multas y sanciones	0,0				
21405	Indemnizaciones	0,0				
215	Impuestos y Tasas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21501	Impuestos Transporte Terrestre	0,0				
21502	Impuesto sobre documentos	0,0				
21503	TasasServ. Aereo puerto a pasajeros	0,0				
21504	Tasas por peaje	0,0				
21599	Otros no espec.Previamente	0,0				
216	Gastos Financieros	2,9	2,9			
21601	Servicios bancarios y recargos	2,9	2,9			
21602	Otros no espec.Previamente	0,0				
21599	Primas de seguros	0,0				
21603	Comisiones servicios prestados	0,0				
217	Depreciación de AFT	794,7	794,7			
218	Amortización de AFT	0,0				
5	Otras Transferencias Corrientes	623,3	561,9	61,4	0,0	0,0
502	Donaciones Corrientes	0,0				
50201	Nacionales	0,0				
50202	Al extranjero	0,0				
504	Al presupuesto de la Seg. Social	623,3	561,9	61,4	0,0	0,0
50401	Contrib.Seg.Social Largo Plazo	623,3	561,9	61,4		
505	De la Asistencia Social	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
50501	Prestaciones en Efectivo	0,0				
50502	Prestaciones en especie	0,0				
50503	Garantía de Ingresos	0,0				
506	Estipendio a estudiantes	0,0				
507	Otros estipendio	0,0				
599	Otras Transferencias Corrientes	0,0				
59901	Contigencia y Desastres Naturales	0,0				
59902	Asignaciones	0,0				
59999	Otras no esp.previamente	0,0				
7	Gastos de Capital	214,4	214,4	0,0	0,0	0,0
701	Inversiones materiales	214,3	214,3	0,0	0,0	0,0
70101	Construcción y montaje	0,0				
70102	Equipos	214,3	214,3			
70103	Otros	0,0				
70104	Plan de Prp de Inversiones	0,0				
702	Compra de Activos Fijos Tanjibles	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
70201	Tangible en uso	0,1	0,1			
70202	Tangible compras centralizadas	0,0				

ANEXO III

L-PEG		LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO EJECUCIÓN DE GASTOS			
Órgano u organismo del Estado: U/P Dirección Finanzas y Precios			Código		UM: pesos y ctvos
Rama: 130107-UPR-UP HOSPITAL GENERAL MOA.DR.GUILLERMO LUIS FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ BAQUERO.			321-02-8799		
Grupo Presupuestario: 130107					
Código	CONCEPTOS	Fila	Presup. Actualiz. 2010	Real del Año 2010	Relaciones en %
			T	T	R/PA
Sección II: Gastos Presupuestarios Devengados					
Total de Gtos Corrientes		22	11.515.542,26	11.087.163,88	96,3
1,00	Gastos de Personal	23	6.212.264,89	6.251.951,91	100,6
01.01	Retribuciones Salariales	24	4.799.596,51	4.811.549,63	100,2
01.01.01	Salario	25	4.392.000,00	4.391.639,69	100,0
01.01.02	Vacaciones Acumuladas	26	407.596,51	419.909,94	103,0
01.02	Otras Retribuciones	27	92.010,00	91.878,89	99,9
01.02.03	Estipendio a Trabajadores	30	2.510,00	2.502,00	99,7
01.02.04	Fac. Trabaj. Dec. 91-81	31	31.000,00	30.934,06	99,8
01.02.05	Estimulación al Personal	32	58.500,00	58.442,83	99,9
01.03	Prest. Seg. Soc. a C. Plazo	34	74.754,25	120.260,43	160,9
01.04	Imp. Util. Fuerza de Trab.	35	1.245.904,13	1.228.262,96	98,6
2,00	Gastos de Bienes y Serv.	37	4.652.225,31	4.192.249,90	90,1
02.01	Viáticos	38	1.100,00	1.860,90	169,2
02.01.01	Alimentación	39	400,00	447,50	111,9
02.01.02	Transportación	40	550,00	1.263,00	229,6
02.01.03	Alojamiento	41	150,00	150,40	100,3
02.02	Alimentación	43	395.524,31	369.645,85	93,5
02.02.01	Alimen. Cons. Humano	44	373.739,31	347.904,34	93,1
02.02.02	Bebidas	45	700,00	667,34	95,3
02.02.03	Productos Agropecuarios	46	19.320,00	19.310,17	99,9
02.02.05	Serv. Gast. Contratados	48	1.765,00	1.764,00	99,94

02.03	Vestuario y Lencería	50	24.040,00	24.032,29	100,0
02.03.01	Vestuario	51	17.840,00	17.833,83	100,0
02.03.02	Lencería	52	6.200,00	6.198,46	100,0
02.05	Medic. y Mat. Afines	54	2.432.800,00	2.304.151,26	94,7
02.08	Energía, Comb. y Lub.	57	192.000,00	186.011,46	96,9
02.08.01	Electricidad	58	119.000,00	116.153,98	97,6
02.08.02	Gas	59	13.000,00	12.800,40	98,5
02.08.03	Combustibles	60	60.000,00	57.057,08	95,1
02.09	Mtos y Rep. Corrientes	64	460.000,00	198.671,98	43,2
02.09.01	De Edificios y Locales	65	398.800,00	138.045,17	34,6
02.09.03	De Maquin. y Equipos	67	48.000,00	47.472,11	98,9
02.09.04	De Equip.de Comp.	68	13.200,00	13.154,70	99,7
02.10	Otros Cons. Materiales	70	37.681,00	37.510,49	99,5
02.10.01	Libros, Revistas y Periódicos	71	2.200,00	2.172,50	98,8
02.10.02	Papel de Escritorio	72	12.800,00	12.769,43	99,8
02.10.03	Papel para Computación	73	2.500,00	2.450,00	98,0
02.10.04	Artículos de Limpieza	74	10.300,00	10.253,13	99,5
02.10.05	Útiles de Escritorio y Oficina	75	1.051,00	1.050,23	99,9
02.10.06	Útiles de Mat. Eléctricos	76	1.640,00	1.640,31	100,0
02.10.07	Útiles y Herramientas	77	365,00	363,22	99,5
02.10.08	Utens. Cocina y Comedor	78	1.500,00	1.488,03	99,2
02.10.12	Mat. Primas y Mat.	82	5.325,00	5.323,64	100,0
02.11	Serv. Profesionales	84	16.820,00	16.777,78	99,7

L-PEG		ANEXO III			
Órgano u organismo del Estado: U/P Dirección Finanzas y Precios			Código		UM: pesos y ctvos
Rama: 130107-UPR-UP HOSPITAL GENERAL MOA.DR.GUILLERMO LUIS FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ BAQUERO.			321-02-8799		
Grupo Presupuestario: 130107					
Código	CONCEPTOS	Fila	Presup. Actualiz. 2010	Real del Año 2010	Relaciones en %
			T	T	R/PA
Sección II: Gastos Presupuestarios Devengados					
02.11.01	Serv. Jurídicos	85	3.300,00	3.300,00	100,0
02.11.03	Serv. Proces. de Datos	87	20,00	20,00	100,00
02.11.07	Serv. de Seg. y Protec.	91	13.500,00	13.457,78	99,7
02.12	Serv. Cont. a Privados	93	20.000,00	16.048,84	80,2
02.12.02	Transporte de Carga	95		48,84	
02.12.04	Serv. Comunes	97	20.000,00	16.000,00	80,0
02.13	Otros Serv. Contratados	99	255.550,00	221.370,74	86,6
02.13.01	Agua	100	120.000,00	117.006,94	97,5
02.13.02	Teléfono	101	57.700,00	26.523,76	46,0
02.13.04	Transportación	103	77.850,00	77.840,04	100,0
02.16	Gastos Financieros	118	1.710,00	1.708,58	99,9
02.16.01	Serv. Banc. y Recargos	119	1.710,00	1.708,58	99,9
02.17	Dep. AFT U.P.	122	815.000,00	814.459,73	99,9
5,00	Otras Transf. Corrientes	124	651.052,06	642.962,07	98,8
05.04	Al Presup.de la Seg. Social	130	622.952,06	614.862,06	98,7
05.04.01	Contrib. Seg Soc. L. Plazo	131	622.952,06	614.862,06	98,7
05.06	Estipendio a Estudiantes	136	28.100,00	28.100,01	100,0
	Total de Gastos de Capital	142	298.000,00	304.934,21	102,3
07.01	Inv. Materiales U.P	143	298.000,00	304.934,21	102,3
07.01.02	Equipos	145	298.000,00	304.934,21	102,3
	Total de Gastos	154	11.813.542,26	11392098,09	96,4
Confeccionado por: Lic. Marisleydy Urrutia López J'Dpto Contabilidad		Revisado por: Lic. Jorge Romero Benítez. Económico.	Autorizado por: Dr. Lucy Mary Pérez Santana Directora.		Fecha: 24/01/2011