

# **XXVI CONGRESO NACIONAL DE CONTADURIAS GENERALES**

## **INTEGRACION Y CONTROL DE LA INFORMACION: PLANES BASICOS**

### **PARA CONTRIBUIR AL BIEN PUBLICO**

**SAN JUAN, Junio de 2011**

**HOSPITAL NACIONAL Dr. BALDOMERO SOMMER**

**Trabajo realizado por los agentes:**

CAMIO SANDRA MARCELA Antártida Argentina 517 - Gral. Rodríguez- Bs As.

ACOSTA ALFREDO NESTOR Las Malvinas 2345 - San Miguel - Bs. As.

BELLAGAMBA SILVIA RAQUEL Juramento 4 – Gral. Rodríguez – Bs. As.

BELLAGAMBA MONICA ANDREA Rivadavia 1048 – Gral. Rodríguez – Bs. As.

## PRESUPUESTO

### EL PRESUPUESTO NACIONAL

El Gobierno lleva a cabo su plan valiéndose de una herramienta fundamental: el presupuesto. Este consiste en relacionar la prioridad de los gastos con la estimación de los recursos con los que financiarán los mismos. Además, el presupuesto tiene su principal fundamento legal en la Constitución Nacional, siendo además regulado por la Ley N° 24156 (de Administración Financiera), la Ley N° 25152 de Solvencia Fiscal, Leyes de Presupuesto y Decisiones Administrativas de distribución de las Leyes de presupuesto.

Considerando que el presupuesto tiene el aval de infinidad de normativas y que muestra las acciones del Gobierno, puede afirmarse que el mismo es totalmente público y transparente.

La Ley Suprema de la Nación establece las fuentes de financiamiento a las que deberá recurrir el Gobierno Federal para satisfacer los gastos nacionales, entre ellos:

Derechos de importación, venta y locación de tierras de propiedad nacional, rentas de correos, contribuciones que equitativa y proporcionalmente a la población imponga en Congreso Nacional y empréstitos y operaciones de crédito que determine el Congreso Nacional para urgencias de la Nación o para empresas de utilidad nacional.

Y es así que en el Art. 75 la CN dice que le corresponde al Congreso:

1. Legislar en materia aduanera, estableciendo los derechos de importación y exportación,;
2. Imponer contribuciones, las que deberán ser coparticipables en la mayoría de los casos, contando con la aprobación de todas las provincias;
3. Establecer y modificar asignaciones específicas de recursos coparticipables, por tiempo determinado, por ley especial aprobada por la mayoría absoluta de la totalidad de los miembros de cada Cámara.
4. Contraer empréstitos.

Y con respecto a los gastos deberá:

Fijar anualmente el presupuesto general de gastos, en base al programa general de gobierno y el plan de inversiones públicas y aprobar o desechar la cuenta de inversión.

Acordar subsidios del Tesoro Nacional a las provincias, cuando sus presupuestos no logren cubrir sus gastos ordinarios;

Arreglar el pago de la deuda interna y externa de la Nación.

Atribuciones del Poder Ejecutivo

Art. 99.- El presidente de la Nación tiene las siguientes atribuciones:

1. Es el jefe supremo de la Nación, jefe del gobierno y responsable político de la administración general del país, y en relación al presupuesto, supervisa la actividad del jefe de gabinete de ministros. Este

10. Supervisa el ejercicio de la facultad del jefe de gabinete de ministros respecto de la recaudación de las rentas de la Nación y de su inversión, con arreglo a la ley o presupuesto de gastos nacionales.

Del jefe de gabinete y demás ministros del Poder Ejecutivo

Art. 100.- Al jefe de gabinete de ministros, con responsabilidad política ante el Congreso de la Nación, le corresponde:

1. Ejercer la administración general del país.

2. Hacer recaudar las rentas de la Nación y ejecutar la ley de Presupuesto nacional.

## **SECUENCIAS DEL PRESUPUESTO**

### **ANTEPROYECTO**

⇓ SE ELEVA

### **OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS**

⇓ SE ELABORA Y REDACTA

### **PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTO**

⇓ SE ELEVA

### **PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. JEFATURA DE GABINETE.**

⇓ SE DISCUTE, MODIFICA Y ELEVA

### **CONGRESO NACIONAL**

⇓ REVISY Y MODIFICA EN CAMARA DE DIPUTADOS Y  
SENADORES

### **APRUEBAN LA LEY DE PRESUPUESTO**

## SECUENCIAS DEL PRESUPUESTO

El presupuesto público tiene una vida cercana a los treinta y seis meses, pudiendo diferenciarse cuatro etapas bien marcadas, en circunstancias normales, y dejando un amplio margen para las peculiaridades de los distintos países. En forma cronológica se pueden detallar a continuación:

### Preparación (elaboración)

El P E debe ocuparse de esta tarea luego de analizar la realidad social y económica, y de definir con los distintos estratos gubernamentales las innumerables necesidades y fijar las prioridades. A partir de allí, realiza el Proyecto de Ley y lo presenta al Congreso hasta el 15 de setiembre de cada año.

### Aprobación

*Cámara Legislativa de Origen: siempre se ha reconocido como tal a la Cámara de Diputados.*

*Facultades legislativas:*

En nuestro país el Congreso puede aumentar o disminuir las distintas partidas de gasto público e incluir otras no previstas por el proyecto original.

*Veto de la Ley:*

Luego que el Proyecto de Ley fue discutido y aprobado por ambas Cámaras, pasa al Poder Ejecutivo para su examen y posterior promulgación como Ley. Si el Poder Ejecutivo tuviera objeciones, cuenta con diez días hábiles para devolverlo a la Cámara de Diputados. Dentro de esos diez días, el Poder Ejecutivo puede ejercer la facultad de veto, es decir que puede desechar todo o parte del Proyecto de Ley de Presupuesto.

*Falta de sanción en tiempo oportuno:* la Ley de contabilidad pública dispone para suplirlo, que rija el del año anterior, "a los fines de la continuidad de los servicios".

### Ejecución

Es realizar un conjunto de operaciones o de actos reglamentados, que tienen como objeto recaudar los distintos recursos públicos y realizar los gastos públicos o inversiones previstas por aquel.

### Control Presupuestario

En esta etapa se comprueba si se cumplieron las gestiones y si existió un correcto manejo de los fondos públicos. La población puede ejercer el control del cumplimiento del Presupuesto a través de sus representantes en el Congreso Nacional. Es importante destacar que uno de los principios básicos para conformar el Presupuesto Nacional es el principio de publicidad. Es decir que cada una de las etapas del proceso de elaboración y cumplimiento del Presupuesto deben ser dadas a conocer a la población a través, por ejemplo, de los medios de difusión masivos.

Los sistemas de control pueden clasificarse según la oportunidad en que se realizan en:

*preventivos*: cuando se efectúan antes de la ejecución del Presupuesto  
*concomitantes*: cuando se efectúan durante la ejecución del Presupuesto (los realizan la SIGeN y el Poder Legislativo)  
*definitivos o críticos*: cuando se practican al finalizar la etapa de ejecución.

## **PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS**

Son las normas técnicas que le permiten al presupuesto concretar los fines para los cuales fue creado. Los mismos están plasmados en la Ley No. 24156 de Administración Financiera y se detallan a continuación:

### a) Principio de programación:

El mismo consiste en establecer metas a alcanzar para lo que deberán conocerse los medios humanos y materiales y de financiación con los que se cuenta;

### b) Principio de universalidad

Los presupuestos deben recoger la totalidad de los ingresos y gastos en forma separada derivados de la actividad financiera del Estado, para que de esta forma sea adecuadamente controlable por el Parlamento.

### c) Principio de exclusividad

Por ser el presupuesto un tema de tratamiento más rápido que el de otros proyectos, esta condición permite segregar temas que no sean de su exclusivo trato.

### d) Principio de unidad

Como el presupuesto es único deben expresarse en el mismo todos los ingresos y egresos, sin excepción.

### e) Principio de factibilidad

Supone que todos los objetivos pueden concretarse.

### f) Principio de exactitud

Las previsiones que se realicen responderán a cifras reales, tanto en las necesidades a atender como en la proyección de los recursos.

### g) Claridad

El presupuesto se debe poder entender tanto por los que lo elaboran como por los que lo tienen que llevar a cabo, y por supuesto, por la ciudadanía en general.

h) Principio de especificación

Supone precisión de las características que tendrán los bienes a adquirirse o los servicios a pagarse, y de dónde se obtendrán los ingresos que satisfarán aquellas necesidades.

i) Principio de periodicidad

Al igual que la mayoría de los países, el período corresponde al año calendario. Asimismo, es conveniente efectuar proyecciones a dos o tres años para fijar políticas de mediano plazo.

j) Principio de continuidad

Supone que a cada presupuesto debe continuar el siguiente, aunque no implica que exista relación entre los mismos.

k) Principio de flexibilidad

El mismo permite realizar las llamadas modificaciones presupuestarias, las que son necesarias para concretar los fines del presupuesto.

l) Principio de equilibrio

Al igual que en la partida doble de la contabilidad, supone que el monto de los ingresos debe ser igual al de los egresos.

m) Principio de anticipación

La idea es que el presupuesto esté aprobado antes del inicio del ejercicio.

n) Principio de transparencia

Condición necesaria para que el presupuesto pueda ser controlado y auditado por los distintos sectores responsables del mismo, e inclusive por el mismo ciudadano.

ñ) Principio de publicidad

La misma surge como una consecuencia inevitable al ser el presupuesto una cuestión que afecta a todos los ciudadanos que han determinado su contenido a través del parlamento.

## **CLASES DE PRESUPUESTO**

### **PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

#### **Concepto**

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

El Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato

#### **Objetivos**

- Tener en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación y de inversión.
- Permitir un mayor control interno para evaluar y conocer la eficiencia de cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.
- Dar más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.

#### **Estructura Programática**

Constituye la columna vertebral del presupuesto, en ella se conjugan los programas y subprogramas. La política presupuestal determina la oportunidad y la prioridad de los programas, y la técnica, la posibilidad y garantía de su cumplimiento.

Un presupuesto por programas y actividades está formado por un conjunto de categorías o niveles programáticos, en virtud de los cuales se clasifican los fondos

#### **Elementos de un Programa**

El programa es el instrumento central del sistema de presupuesto por programas, a través de éste se plantean las necesidades y se analizan posibilidades, se asignan los recursos, se ejecutan las acciones, se contabiliza el gasto y se evalúa el cumplimiento de las metas. Se integra de los siguientes elementos:

- **Objetivo.-** Es la expresión cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que se pretenden alcanzar. Los objetivos deben ser claros, realistas, razonables y lógicos.
- **Meta.-** Es la expresión cuantitativa del objetivo que se persigue.

- Recursos.- Son los insumos, tanto financieros como materiales y humanos que harán posible la realización de las actividades que permitan alcanzar objetivos y metas.
- Unidad Ejecutora.- Es la unidad o unidades responsables de la obtención de los objetivos y metas fijados en el programa y la administración de los recursos asignados.

### **Características**

El método de elaborar, ejercer y evaluar un presupuesto conforme a programas se basa en tres consideraciones interrelacionadas:

- El diseño de programas para cada función, definiendo objetivos y metas.
- La determinación de recursos financieros asignados para cada programa, y
- El establecimiento de unidades de medida que permitan evaluar los resultados.

A fin de facilitar las tareas del quehacer presupuestal se debe contar con un catálogo e instructivo que contenga:

- Las políticas generales y específicas del gasto
- La definición de las partidas del gasto según su objeto
- El tipo de ejercicio e instructivo para su aplicación
- Las categorías y tabuladores de sueldos del personal
- La tarifa de viáticos
- Los programas y subprogramas

## **PRESUPUESTO POR RESULTADOS**

Esta técnica presenta elementos superadores de la técnica del presupuesto por programas pero no es una técnica que la reemplaza, sino que es complementaria. Si bien recoge una de sus características centrales, como es que en el proceso presupuestario se deben expresar claramente las relaciones insumo-producto y que la definición de políticas es el marco para definir la producción pública, enfatiza en el desarrollo metodológico de los indicadores de impacto o resultado y en la determinación de relaciones causales entre los resultados y la cantidad y calidad de los bienes y servicios a producirse por parte de las instituciones públicas

La instrumentación de esta técnica debe ser encarada como parte de un proceso de modernización administrativa del Estado e interrelacionarse con los desarrollos que se están llevando a cabo en materia de reforma de la administración financiera y de los recursos reales.

Si se aplica una técnica del presupuesto basada en resultados sin modificar los patrones esenciales actuales de la cultura organizacional y los modos tradicionales de administración, donde se privilegia el cumplimiento formal de medios sobre la ejecución de fines, se estará ante un nuevo esfuerzo de

reforma presupuestaria que será de carácter meramente formal, como ha sido las experiencias de las instrumentadas hasta ahora.

De lo anterior se deduce que la introducción de la técnica del presupuesto por resultados debe ser concebida como una de las partes que posibilita la aplicación de un nuevo modo de gestión pública, la gestión orientada a resultados.

## **PRESUPUESTO PLURIANUAL**

### **Descripción**

La Ley N° 25.152 estableció que el Poder Ejecutivo debe elaborar un Presupuesto Plurianual de al menos tres años que, conforme a lo dispuesto en el artículo 6° de la misma, *contendrá* información sobre:

- Proyecciones de recursos por rubros;
- Proyecciones de gastos por finalidades, funciones y por naturaleza económica;
- Programa de inversiones del período;
- Programación de operaciones de crédito provenientes de organismos multilaterales;
- Criterios generales de captación de otras fuentes de financiamiento;
- Descripción de las políticas presupuestarias que sustentan las proyecciones y los resultados económicos y financieros previstos.

El primer *antecedente* de implementación corresponde a la formulación del Presupuesto Plurianual 1999-2001. Para ese evento, el 13 de marzo de 1998 la Oficina Nacional de Presupuesto emitió la Circular N° 3/98 en la que se planteó el modelo conceptual y se instruyó a las jurisdicciones y entidades de la Administración Nacional sobre su implementación para el periodo 1999-2001, hecho que se materializó a través de cambios introducidos al Manual de Formulación Presupuestaria y al sistema informático.

Cabe destacar que esta Circular ONP N° 3/98 se anticipó a la sanción de la Ley de Solvencia Fiscal N° 25.152 que es la primera norma de esa jerarquía que introduce la temática de formulación de presupuestos plurianuales, coincidentemente de tres años.

Mediante su *implementación* logró concretarse la primera presentación del Presupuesto Plurianual al Congreso Nacional mediante el Mensaje de Elevación N° 495 del 28 de septiembre de 1998.

Desde entonces, en los términos previstos en la Ley N° 25.152 de Solvencia Fiscal, la presentación del Presupuesto Plurianual al Congreso tiene carácter informativo y se efectúa en forma completa con posterioridad a la presentación del presupuesto anual, debido a la dificultad de confeccionar simultáneamente ambos documentos, el Proyecto de Ley de Presupuesto para el próximo ejercicio y el Presupuesto Plurianual. No obstante, su formulación se realiza en forma integrada y las proyecciones plurianuales agregadas en el formato ahorro-inversión-financiamiento son anticipadas en el Mensaje del Proyecto de Presupuesto del primer año.

### **Metodología para la Elaboración**

Para la formulación del Presupuesto Plurianual (PPL) se plantean tres cuestiones fundamentales: a) el horizonte de proyección; b) el nivel de desagregación, y c) el mecanismo de elaboración.

Con relación a la primera, el período de *tres años* para el Presupuesto Plurianual, además de ser establecido legalmente, se considera un lapso mínimo que permite reflejar la incidencia fiscal de los programas a llevar a cabo en el mediano plazo, a la vez de ser un horizonte que brinda una cierta confiabilidad a las proyecciones, principalmente de recursos y financiamiento y de variables macroeconómicas. A ello se suma la experiencia internacional en tal sentido.

Respecto de la segunda, se busca presentar un nivel de desagregación que permita reflejar las políticas presupuestarias, las decisiones tomadas y las realizaciones escogidas para el mediano plazo, con cuantificación de indicadores reales de esas realizaciones. Pero, por otra parte, se trata de acotar la desagregación para no incluir una cantidad muy grande de información poco relevante para el mediano plazo.

En otras palabras, no se replica el presupuesto anual. Por ello se deja de lado el uso de algunas clasificaciones presupuestarias, se minimiza el uso de la clasificación por objeto del gasto (este es el clasificador más detallado del presupuesto anual) y se utiliza la categoría "programa" de la clasificación por programas del presupuesto, dejando de lado los niveles inferiores de dicha clasificación (subprograma, actividad, proyecto y obra).

En cuanto al *mecanismo de elaboración*, se procura: vincular el PPL concomitantemente con el presupuesto anual; recargar lo menos posible a los organismos con esta actividad y utilizar las herramientas informáticas existentes.

El *primer año* de cualquier proyección o plan fiscal para que sea consistente tiene que ser el presupuesto anual. Para que la elaboración del PPL produjera la menor carga posible de trabajo adicional a los organismos, la mejor manera era que la formulación del PPL fuese una extensión del presupuesto anual, con algunas simplificaciones pero con su misma metodología. Por último, la formulación del PPL se basa en los procedimientos informáticos utilizados para elaborar el presupuesto anual, sin necesidad de un nuevo sistema.

La elaboración del Presupuesto Plurianual sigue, entonces, la metodología del presupuesto anual, con ciertas adaptaciones. Así, se fijan *techos* para cada año del trienio, en base a los cuales los organismos elaboran sus anteproyectos, que habiéndose compatibilizado con el Presupuesto proyectado para el año, a su vez, dan lugar a la confección del documento que contiene el PPL y se envía al Congreso Nacional.

Una vez recibida la comunicación de los techos los organismos elaboran el *anteproyecto* del PPL. El objetivo central es presentar al Congreso el Presupuesto Plurianual a nivel de programa. Para facilitar el trabajo y acorde con el objetivo de poner énfasis en aquello que el Estado va a hacer, sus metas y resultados, el PPL exige una menor desagregación de las partidas por objeto del gasto que en el presupuesto anual. Su uso es para permitir analizar si la estructuración de los programas es consistente, es decir, si el programa ha incluido todos los insumos correctamente (personal, bienes de consumo, servicios no personales, etc.). Asimismo, permite obtener la clasificación económica del gasto y, en base a ésta, los consolidados presupuestarios.

Para el 2° y 3° año los organismos tienen la posibilidad de *modificar la estructura programática*. Esta flexibilidad tiene sentido en función de que en el mediano plazo hay programas nuevos, otros que terminan antes del fin del período y otros que se modifican.

### **La Experiencia Nacional en la Presupuestación Plurianual**

Para hacer un análisis de la experiencia con el presupuesto plurianual en la Administración Nacional es preciso desdoblar la experiencia en dos aspectos: uno relacionado con la *implementación operativa* y otro relacionado con su *utilidad*.

En el primer sentido, se puede concluir que la experiencia ha sido exitosa dado que significó un *costo mínimo de implementación* y esfuerzo en lo que respecta a la labor que hubieron de concretar las jurisdicciones y entidades de la Administración Nacional, las que a través de estos años cumplieron satisfactoriamente con la presentación de la información.

Así, desde 1999 los organismos elaboran el Presupuesto Plurianual en *forma integrada* con la formulación del Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional: cumplen un único cronograma, se les comunican "techos presupuestarios" trienales, utilizan el mismo sistema de información y presentan en un mismo

acto sus anteproyectos de presupuesto conteniendo el Proyecto de Ley y el Presupuesto Plurianual.

En cuanto al segundo aspecto, el vinculado con la *utilidad* del presupuesto plurianual, la experiencia no ha sido del todo satisfactoria.

A pesar de las reconocidas ventajas del presupuesto plurianual, no se ha asignado al mismo la importancia que merece. Ello se explica, en parte, por el *contexto macroeconómico y fiscal altamente crítico* que vive el país desde su implementación en 1999 que, sumado a la incertidumbre propia de escenarios cambiantes, han restado certeza a las proyecciones macrofiscales elaboradas y producido su pronta desactualización.

Pero esa falta de atención no radica exclusivamente en la *baja credibilidad* en la presupuestación plurianual sino también en la *escasa difusión* que esta poderosa herramienta tuvo en los distintos niveles político, técnico y académico. Un indicador es que no se han registrado inquietudes o comentarios relacionados con los presupuestos plurianuales elaborados. Se entiende que el Congreso debería tener particular interés en el comportamiento del presupuesto público en el mediano plazo.

Como parte de esta experiencia, cabe hacer referencia a lo *difícil* que resulta concretar con suficiente antelación la formulación de lineamientos de política, tal que ello permita sustentar la elaboración del presupuesto plurianual, situación que se torna aún más crítica cuando se quiere impartir instrucciones y límites financieros a los organismos para programar un escenario plurianual.

También afectó particularmente al presupuesto plurianual el hecho de tener que cumplir con un *cronograma muy comprimido* para su elaboración, restricción que quita tiempo para una formulación sustantiva del presupuesto plurianual. Esto contribuyó para que el presupuesto plurianual fuera en la experiencia de estos años más bien formal, donde se repite en demasía el presupuesto del primer año del trienio.

## **PRESUPUESTO BASE CERO**

### **Concepto**

El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización.

Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos.

El proceso de elaboración del presupuesto base cero consiste en identificar paquetes de decisión y clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio.

Establece programas, fija metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.

#### Características

Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.

Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores.

Cada gerente debe preparar un “paquete de decisión” de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos.

Se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados.

Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades.

Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.

#### **Objetivos del Presupuesto Base Cero**

Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad media, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida.

Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.

Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.

Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones (paquete de decisión) que se han de añadir o suprimir.

### Paquetes de decisión

Es un documento que identifica y describe una función o una actividad específica en tal forma que la dirección pueda evaluarlo y clasificarlo en comparación con otras actividades que compitan por los mismos recursos y decidir aprobarlo o no, incluyendo las consecuencias de no ejecutar esa función.

Requiere de un análisis detallado de las funciones incluyendo alternativas, tendencias de costos, y recomendaciones que indiquen la intensidad y efectividad del trabajo para decidir sobre su aprobación o rechazo.

Los paquetes de decisión se evaluarán y clasificarán en orden de importancia mediante un análisis

Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.

Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores.

Cada gerente debe preparar un "paquete de decisión" de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos.

Se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados.

Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades.

Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.

## **Presupuesto Financiero.**

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación actual. El presupuesto financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado, expresa el Estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado. Con estos informes, concluye la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa. Presupuestos Financieros Las Finanzas: Permiten el análisis global o por partes del sistema y sirven de fundamento a la elección de las mejores alternativas para tomar la decisión definitiva.

El Presupuesto financiero incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como erogaciones capitalizables.

1) Presupuesto de tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También recibe el nombre de presupuesto de caja o movimiento de fondos porque en él se trata de hacer una posible previsión de los recursos que entrarían a aumentar el efectivo de la empresa (ya sea por venta de activos, por aumento de pasivos y/o aumento de capital) y la posible aplicación que se piense darles. Se formula por períodos cortos, ya sea meses o trimestres. Es importante porque mediante él se tratan de prever las necesidades financieras de la empresa y la forma como se van a prever los recursos, lo cual ayuda a la administración a seguir sanas políticas de financiación.

### **POLITICA PRESUPUESTARIA DE LA ENTIDAD**

El Hospital Nacional “Dr. Baldomero Sommer”, en su carácter de hospital público de gestión descentralizada, se ha involucrado en un proceso de innovación orientado a contar con un plan estratégico a través de un convenio con la Secretaría de la Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, así como un plan de inversión destinado a eficientizar sus procesos.

En este marco, en cumplimiento del Decreto nº 939/00 cumplirá los requisitos básicos que establece el Programa Nacional de Garantía de la Atención Médica y en esa dirección orientará sus políticas presupuestarias.

En la actualidad se registra un aumento de la demanda de atención, que se incrementa a causa del crecimiento poblacional y de la crisis de efectores e salud de jurisdicción provincial o municipal, algunos de ellos colapsados, por lo que uno de los aspectos centrales de la política pasa por volcar los recursos a todos aquellos procesos que tiendan a la inclusión de la población más vulnerable para la cobertura de sus necesidades básicas y el mantenimiento y recuperación de su salud.

El Hospital Nacional “Dr. Baldomero Sommer” financia sus actividades en parte a través de recursos propios, provenientes de los sectores de la seguridad social y seguros privados por los servicios prestados a sus beneficiarios ; como así también de la recaudación por la venta de pliegos de bases y condiciones en los procesos de compras y contrataciones y otros servicios .

**Los principales objetivos de la política presupuestaria que se plantean para el año 2011 son:**

- Continuar con las acciones emprendidas en el marco del plan estratégico destinadas a desarrollar un modelo de gestión por resultados que permita incrementar la capacidad de contención del costo social, aumentar la productividad e incrementar la calidad de los servicios prestados.
- Incrementar la calidad de los servicios de atención mediante la mejora de la tarea de los equipos, incentivando la sinergia de la cadena de valor asistencial a través de la capacitación de los recursos humanos profesionales y no profesionales.
- Continuar aumentando la complejidad de las prestaciones (cirugía vascular, cirugía ocular, colocación de prótesis endovasculares, marcapasos y prótesis en traumatología, endoscopías digestivas y respiratorias), agregando a la vez nuevas especialidades (endocrinología, diabetología, hematología, gerontología, odontopediatría, oftalmopediatría, hepatología y cesación tabáquica) para ello se prevé proseguir con la readecuación edilicia del hospital, iniciada en el 2005 y tendiente a prestar mayores y mejores servicios. En particular durante 2011 se prevé avanzar con los pasillos conectores entre los pabellones 2 a 4 entre 4 y 6, así como con la refuncionalización de la planta depuradora de agua y del área de anatomía patológica. Etc.

**Programa 53 - Atención a Enfermos**

**Descripción del Programa**

Este programa tiene como objetivo brindar asistencia integral al enfermo de lepra en las modalidades de internación en barrios y pabellones, y realizar la búsqueda activa del enfermo y sus contactos en el área

programática. Asimismo se asiste a pacientes con patologías dermatológicas con el propósito simultaneo de realizar el diagnostico precoz de lepra y de garantizar el cumplimiento de acciones de vigilancia epidemiológica, no cubiertas por ningún otro efector de la zona. Estas tareas se complementan con la atención de pacientes ambulatorios por consultorios externos en distintas especialidades.

La búsqueda de casos para su tratamiento, control y seguimiento se realizan en 39 partidos del conurbano bonaerense. El accionar conjunto de este Hospital con los establecimientos asistenciales de la zona de mayor prevalencia de lepra en la Provincia de Buenos Aires (Zona sur, oeste y noroeste del conurbano bonaerense), hace que la Argentina avance hacia la eliminación de la enfermedad como problema sanitario.

Las acciones de asilo para discapacitados incluyen actividades socio-culturales con fines terapéuticos y de inserción social. Asimismo, a partir del trabajo conjunto del área de docencia e investigación con el ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires se sostiene un jardín de infantes, una escuela de nivel Educación General Básica (EGB) y una escuela de nivel Polimodal dentro del nosocomio. Por otra parte, se habilitó una EGB con orientación aerotécnica y la escuela secundaria de adultos a distancia, fundamentales para el desarrollo humano de la zona de influencia.

El Hospital Nacional "Dr: Baldomero Sommer" posee un centro de rehabilitación integral, que en sus inicios estaba destinado a enfermos de lepra y que, al abrir sus puerta a la comunidad, se extendió a diversas patologías motoras, neurológicas, traumatológicas y cardiorrespiratorias, tanto para adultos como pediátricas, brindando asistencia en medicina física, fisiátrica, kinesiología y rehabilitación.

La apertura hacia la población en general, al encontrarse en el medio rural con una población de mas de 700 mil personas en su área de influencia, generó la necesidad de incorporar servicios de internación y ambulatorios adecuados para pacientes no portadores de lepra.

### **METAS Y PRODUCCION BRUTA**

<b>Denominación</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>
Asist. Alim. De pacientes		
Ambulatorios	Módulo alimentario	500
Atenc. A pac. En centro		
De día	Paciente atendido	100

Atenc. Pac. Ambulatorios	Consulta médica	145.000
Atenc. De pac. Domic. Y		
Vig. Socio-familiar	Persona atendida	19.000
Atenc. De pac. Internados	Egreso	1.200
Estudios diag. A pacientes		
Externos	Práctica realizada	260.000
Internación de pac. Crónicos	Paciente Internado	300
Rehabilit. De personas con		
Discapacidad	Práctica realizada	60.000

#### **LISTADO DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS Y PROYECTOS**

<b>Código</b>	<b>Denominación</b>	<b>Unidad Ejecutora</b>	<b>Crédito</b>
<b>Actividades</b>			
01	Conducción y Coord.	Dirección del Hospital	31.269.985
02	Asistencia a pacientes Con Lepra y otras	Servicio Dermatolepromina	76.337.109
<b>Proyectos</b>			
06	Remodelación y equip. De pabellones	Dirección del Hospital	40.000
10	Remodelación y Ampl. Del pabellón nº 6	Dirección del Hospital	800.000
19	Refuncionalización pab. Nº 2 Unidad de terapia Intensiva.	Dirección del Hospital	950.000

## INFORMACIONES Y COMENTARIOS COMPLEMENTARIOS

(Ejemplo de lo expuesto anteriormente)

JURISDICCIÓN: 80 – Ministerio de SALUD

SUBJURISDICCION:

ENTIDAD: 903 – Hospital Nacional “Dr. Baldomero Sommer”

SERV. ADMINISTRAT. FINANCIERO: 903 - Hospital Nacional “Dr. Baldomero Sommer”

PROGRAMA: 53 - Atención a Enfermos

UNIDAD EJECUTORA: Dirección del Hospital

SUBPROGRAMA:

UNIDAD EJECUTORA: Dirección del Hospital

PROYECTO:

UNIDAD EJECUTORA:

OBRA:

UNIDAD EJECUTORA: Dirección del Hospital

El Hospital Nacional “Dr. Baldomero Sommer” asiste en forma integral a pacientes con secuelas de Lepra (no contagiosos) a través de su internación en pabellones para mayor gravedad y barrios internos para los autoválidos, como así también la asistencia domiciliaria en 39 partidos de Buenos Aires por medio del Área Programática. Desde el año 2004, este Hospital se ha convertido en polivalente a través de un Plan de Reconversión Hospitalaria por el cual se asisten otras patologías no relacionadas con Lepra. Se encuentra incorporado a la Región Sanitaria VII (General Rodríguez, General Las Heras, Luján, Marcos Paz, Merlo, Moreno, Ituzaingó, Morón, Hurlingham y Tres De Febrero) como un prestador más en una zona con problemas asistenciales al estar colapsados los hospitales provinciales y municipales de referencia.

Durante el 2004 se inaugura la Unidad de Cuidados Intensivos, se brinda mayor logística Cuidados Paliativos, se incrementa la demanda y asistencia en Consultorios Externos de Clínica Médica, Cardiología, Nefrología, Sicopatología, Dermatología, Rehabilitación, Cirugía general, Cirugía plástica, Urología, ORL, Ortopedia y Traumatología, Ginecología, Odontología, Oncología, Gastroenterología, Oftalmología, Neurología, Nutrición, Reumatología y Neumología. Asimismo también aumentan las asistenciales en Radiología, Ecografía, Ecocardiología, Ecodoppler, Ergometría, Laboratorio, Espirometría y Electromiografía. Se inicia también Atención Primaria de Salud (APS) a través de la salida real y cierta del Hospital a la Comunidad por el Área Programática, creándose la Residencia de Medicina General, para tomar prestadores de esta especialidad, escasa en la zona de influencia.

En el ejercicio 2005 se implementó un vacunatorio que actúa dentro y fuera del Hospital, siendo de gran apoyo para la estrategia del APS. Se incrementó la planta de enfermería, se incorporaron médicos que reforzaron las especialidades existentes, se adquirió aparatología de apoyo a los servicios especiales, entre ellos endoscopios para Gastro-Colonoscopía y Broncoscopía. También se inauguraron obras como remodelación de baños y morgue.

Durante el 2006 se afianzaron las prestaciones y la nueva modalidad asistencial y se comenzaron actividades académicas del primer nivel. Se firmaron convenios de asistencia con los municipios de General Rodríguez, General Las Heras, Luján, Marcos Paz, Campana y ON "Aldea Jóvenes por la Paz, dependiente del premio Nobel de la Paz, Arq. Adolfo Pérez Esquivel, asistiéndose 38 localidades de los mismos por APS. Los lugares de atención se realizan en parroquias, colegios, sociedades de fomento, etc. Se incorporaron nuevos enfermeros y médicos. Se inicia el proyecto Rayuelas destinado a adolescentes de alto riesgo, y se brinda apoyo a la peña "La Alegría" destinada a la Tercera edad.

En año 2007 se incorporaron nuevas especialidades como Diabetología, Gerontología, Hematología Endocrinología, Hepatología. Se continuó con el ingreso de enfermeros para completar el plantel según lo señalado por SIGEN en uno de sus informes. Se inauguraron nuevas obras como Consultorios Externo, Oficina de facturación y Estadística, piso antideslizante en rehabilitación, nueva acometida eléctrica al Hospital.

Durante el 2008 se cumplió la meta 120 mil atenciones por Consultorios Externos y se inició Campaña de vacunación contra Fiebre Amarilla y Rubéola, se concretó la nueva central de Esterilización, el nuevo Quirófano Central, ampliación DE Consultorios Externos, todos de última generación. Se culminó la remodelación de usina con la reparación a pleno de los dos generadores eléctricos. Se incorporaron 2 nuevas especialidades, Odontología Pediátrica y Oftalmología Pediátrica.

En el 2009 se inauguró la nueva Oficina de Compras, nuevos consultorios, sala de guardia con shock room, nueva sala de médicos y técnicos de guardia (dormitorios, baños, cocina, comedor, sala de descanso) todo de última generación y se iniciaron cirugías de cataratas, vascular periférica, colocación de marcapasos y de prótesis articulares. En los casos de cataratas se operaron 210 en el transcurso del mismo, siendo actualmente este Hospital, uno de los 5 más importantes del país en este tipo de cirugía.

En el 2010 se inauguró el nuevo edificio de farmacia, implementándose el sistema de farmacia clínica que permite un control racional de la medicación y tener costo por pabellones.

Se inauguró el nuevo sector de endoscopías digestivas y pulmonares. Se adecuó un nuevo espacio físico para Rayuelas que se ocupa de la problemática adolescente. Se creó el sector de electroencefalografía. Se incorporó cirugía de cabeza y cuello. Se creó el consultorio antibiótico y antialcoholismo con especialista en la materia.

En estos 7 años de gestión, se pasó de 40 mil consultas para consultorios externos en el 2003, a 140 mil en el 2010, 50 mil prestaciones por APS y 15 mil personas vacunadas, habiendo recuperado de esta manera, el Hospital Nacional "Dr. Baldomero Sommer" prestigio asistencial y académico, siendo un referente la región contribuyendo fuertemente al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Debe mencionarse que para el 2010 está planificado la cirugía de presbicia y transplante de córnea, como también la inauguración del nuevo laboratorio, unidad de cuidados intensivos, hospital de día y sala de internación específica para rehabilitación física con gimnasio interno

