



ALTA COMPLEJIDAD EN RED

Hospital El Cruce

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que previstas anticipadamente tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

El **presupuesto** es la expresión monetaria de los planes de acción que la institución tiene previstos para un período de tiempo, permitiendo:

- Prever los problemas para poder corregirlos a tiempo.
- El tener un documento escrito, donde consultar en cualquier momento del ejercicio.
- Poder comparar y analizar las desviaciones existentes y actuar sobre ellas.

Mocciaro define al presupuesto como el plan de acción de la empresa, previamente adoptado como el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costo, para lo cual se han asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de las metas a corto plazo.

El **Presupuesto por Resultados (PR)** no reemplaza al presupuesto por programas, es complementaria. enfatiza en los indicadores de impacto o resultado, y en la determinación de relaciones causales entre resultados y cantidad y calidad de bienes y servicios. El Presupuesto por resultados en forma conjunta con la Planificación Estratégica, guían las acciones que se deben seguir para el logro de la eficiencia y eficacia en la provisión de bienes y servicios.

Si se tiene en cuenta la elaboración de planificación estratégica y el desarrollo de los planes operativos por los servicios en desarrollo en el hospital, la elaboración del presupuesto en cada uno de los servicios representa una etapa y componente particular de un proceso más integral

ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO



- Lineamientos de la política presupuestaria
- Pre-programación
- Programación del plan de acción y presupuestación del mismo
- Aprobación

El proceso de evaluación consiste no solo en el análisis de los datos financieros de la ejecución, sino en contrastar los datos físicos con los formulados en el momento de la confección del presupuesto, y por períodos de tiempo concretos. Comprende el análisis integral de lo ejecutado, que se realiza teniendo en cuenta además de los aspectos financieros, los datos físicos, tanto de insumos utilizados en la ejecución como la cuantificación de las metas logradas, apoyándose en indicadores de gestión.

Las autoridades definen las líneas estratégicas y los objetivos de cada área

Cada Área:
 • Formula objetivos cualitativos
 • Cuantifica las actividades
 • Establece los medios necesarios - humanos como materiales- para realizar las actividades propuestas.

Cada Dirección analiza y corrige los planes de acción

Remite dicha información al Área de Planificación y Gestión Estratégica

La Dirección Ejecutiva llevará para su consideración, el presupuesto al Consejo de Administración acompañado por un informe donde se incluyan:

El Consejo de Administración Aprueba, o modifica, el presupuesto para el próximo ejercicio

Niveles de actividad previstos
 Funciones a cumplir
 Programas técnicos, científicos y operativos a realizar
 Trabajos específicos

Es importante confeccionar un calendario de trabajo en el cual se establezcan fechas límite para las diferentes etapas del proceso descrito

Presupuesto orientado a Resultados, experiencia del Hospital SAMIC "El Cruce" Alta Complejidad en Red

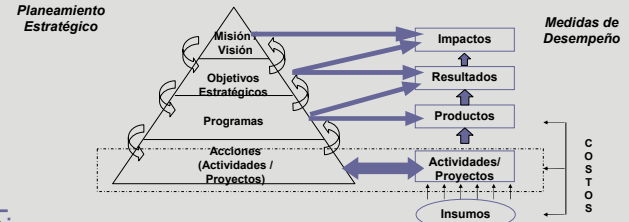
Lic. Lelia Areco - CPN Andrea Zavala - Lic. Florencia del Mármol

El Hospital el Cruce posee:

Un **Plan Estratégico** que contempla las líneas de acción más generales dadas por la autoridad jerárquica

Un **Plan Operativo Anual** establece los objetivos de corto plazo de cada área. Estos deberán desprenderse de las metas de largo plazo definidas en el Plan Estratégico. Los objetivos anuales serán enunciados en términos claros, representar metas cuantificadas y fijar plazos de ejecución, de modo de permitir una evaluación de cumplimiento y alcance precisa y orientada a resultados.

El principal atractivo de la vinculación que existe entre la Planeación Estratégica y el PR radica en la intersección de los **elementos programáticos** (misión, objetivos estratégicos, líneas de acción, metas e indicadores estratégicos), los cuales permiten obtener la información necesaria para evaluar cualitativamente la gestión.



Mejorar la gestión del hospital es un objetivo que va acompañado por avances en la calidad y ello no puede lograrse hasta tanto no se desarrolle la capacidad de medir sus resultados. En este sentido la medición y evaluación de los productos y servicios que provee el hospital, a partir de un conjunto de indicadores, es una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad.

El proceso de evaluación de resultados, que debería surgir de la contrastación entre lo alcanzado y lo establecido ex ante, se fundamenta en una sólida construcción de **INDICADORES**.

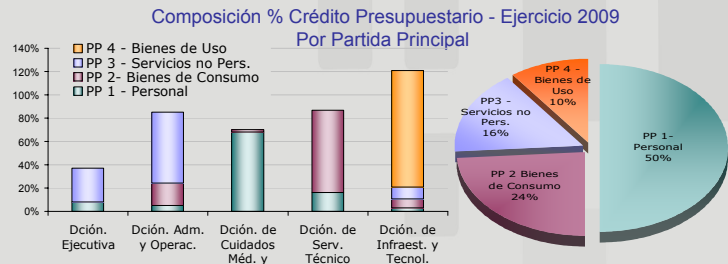
¿Para qué sirven?

• Posibilitan la realización de análisis de eficiencia y de eficacia de la gestión presupuestaria
 * su utilización ex-ante implica el establecimiento de patrones de referencia complementando los análisis resultantes de la medición de la producción y de la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.

* Inducir cambios en la metodología del presupuesto: de un presupuesto incremental a un PR
 * El presupuesto tradicionalmente se elabora sobre la base de insumos.
 * A través del uso de indicadores de desempeño se busca cambiar la lógica hacia un presupuesto por resultados/impactos. Los indicadores se asocian a los niveles de Programa, Objetivos y principalmente, Actividades y Proyectos.

Establecer Responsabilidades
 Buscan entregar información sobre el nivel de cumplimiento de las metas
 El logro de las metas esta determinado por los productos o servicios generados en diferentes áreas de la institución. Las áreas tienen jefes o directivos encargados, los que pasarían a ser responsables del cumplimiento del indicador

La metodología utilizada para la construcción e implementación del Presupuesto consistió en la definición de categorías programáticas. Estas últimas se corresponden a cada una de las Direcciones del Hospital



El avance en el desarrollo y consolidación de cada uno de los instrumentos mencionados, han logrado fomentar e impulsar el mejoramiento de la gestión en los programas, permitiendo dentro del ciclo del presupuesto, se disponga de más y mejor información para su análisis, contribuyendo a la transparencia de la gestión presupuestaria.

En un contexto como el actual, un planeamiento estratégico bien definido se constituye en un poderoso criterio para la asignación de recursos y la gestión institucional, identificando claramente: * resultados a alcanzar, * los productos que contribuyen a ello, * recursos necesarios para alcanzarlos, reduciendo la discrecionalidad y la rutina de su diseño posibilitando una racional evaluación de resultados y desempeño

Bibliografía:
 Mocciaro Osvaldo "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993
 Eco. Alex Gómez Narváez "Implementación del Presupuesto por Resultados (GPPAR).
 Recurso Pedro Makon "Gestión Orientada a Resultados. El Presupuesto y Los Sistemas Administrativos de Apoyo" Junio de 2005
 Manual de Presupuesto Hospital El Cruce.
 Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Hacienda Subsecretaría de Presupuesto Oficina Nacional de Presupuesto
 Ministerio de Hacienda de Chile Dirección de Presupuestos, Sistema de Control de Gestión y Presupuesto Por Resultados La Experiencia Chilena División de Control de Gestión Santiago, Enero 2003