

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“SISTEMA PRESUPUESTAL Y SU INCIDENCIA EN EL FINANCIAMIENTO DEL
MANTENIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEPENDENCIA
DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL”.**

PRESENTADO POR:

GEYSOL BEATRIZ ALAS CASTILLO
JUAN CARLOS RIVERA MENJIVAR

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

MAYO 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente **a Dios** por haberme dado la vida, por darme una familia la cual a cuidado de mí y me han apoyado hasta este momento en mi vida.

A mis abuelos quienes han cuidado de mí, me han dado su cariño y sus consejos que me han servido hasta el día de hoy y los cuales seguiré ya que ellos han sido un ejemplo para mí en todos los años que he vivido junto a ellos.

En especial le agradezco **a mi madre** quien a estado apoyándome en todos mis años de estudio a pesar que se encuentra lejos nunca ha dejado de darme su cariño. **A mi hermana**, por compartir conmigo cada etapa de mi vida y motivarme para alcanzar mis metas.

A mí novio, por su apoyo y comprensión, por estar a mi lado en todo momento y por ayudarme en la realización de mi trabajo de graduación.

Geysol Beatriz Alas Castillo

Agradezco infinitamente **a Dios** padre todopoderoso, por la vida, por la salud, por mi familia, por todo lo que tengo y lo que soy, porque sin él no hubiera logrado terminar mis estudios y afrontar todas las dificultades presentadas en el transcurso de mi vivir.

A mi familia, **mis padres** por su apoyo y sacrificio incondicional, en las buenas y en las malas siempre han estado conmigo, por no dejar de creer en mí ni un momento, a ellos debo este triunfo de mi vida, sin ellos no lo hubiera logrado, **a mis hermanos**, por apoyarme, ayudarme y motivarme en el transcurso de mi vida como estudiante.

Juan Carlos Rivera Menjívar

Finalmente agradecemos por el apoyo, dedicación y paciencia brindada por parte del Coordinador del Seminario Lic. Rafael Arístides Campos y de nuestro Docente Director Lic. Rodolfo Santos Velásquez en las asesorías y revisiones de cada uno de los capítulos que conforman el Trabajo de Graduación.

ÍNDICE

PÁGINA

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS) Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA TEORÍA DE SISTEMAS, PRESUPUESTARIO Y EL FINANCIERO	1
A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)	1
1. ANTECEDENTES	1
2. SURGIMIENTO	1
3. GESTIÓN INSTITUCIONAL	2
3.1 Infraestructura y Equipamiento en la Red de Servicios de Salud	2
3.2 Obras de Infraestructura en Funcionamiento	2
3.3. Inversión Pública 2010	3
3.4 Unidad Médica Soyapango	3
4. MISIÓN	3
5. VISIÓN	4
6. OBJETIVOS	4
7. POLÍTICAS	5
8. VALORES INSTITUCIONALES	5
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	6
9.1 Funciones	6
9.2 Consejo Directivo	7
9.3 Estructura Organizativa Actual	8
10. BASE LEGAL	9
11. SERVICIOS	14

B. TEORÍA DE SISTEMAS	15
1. DEFINICIÓN	15
2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN SISTEMA	16
3. ELEMENTOS DEL SISTEMA	16
4. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS	17
C. LOS PRESUPUESTOS	18
1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO	18
2. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO	21
3. PRESUPUESTO PÚBLICO	21
4. PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN	21
5. ÁREAS DE GESTIÓN	21
6. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	22
7. PRINCIPIOS	22
8. CIFRADO PRESUPUESTARIO	24
8.1 Niveles Presupuestarios	24
8.2 Año	24
8.3 Código Institucional	24
8.4 Áreas de Gestión	24
8.5 Unidades Presupuestarias	25
8.5.1 Unidad Presupuestaria de Dirección y Administración Institucional	25
8.5.2 Unidades Presupuestarias de Gestión Operativa	25
8.6 Líneas de Trabajo	25
8.6.1 Por Fases del Proceso de la Gestión	25
8.6.2 Por Distribución Geográfica de la Gestión	26
8.6.3 Por División de Servicios Complejos	26
8.7 Clasificación Económica de Gastos	26
8.8 Fuentes de Financiamiento	26
8.8.1 Fondo General	26
8.8.2 Recursos Propios	26
8.8.3 Préstamos Externos	27
8.8.4 Préstamos Internos	27
8.8.5 Donaciones	27

D. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO	27
1. DEFINICIÓN	27
2. PROCESO PRESUPUESTARIO	27
2.1. Formulación del Presupuesto	28
2.1.1. Estimación del Contexto Económico y Financiero del Presupuesto	28
2.1.2. Definición de la Política Presupuestaria	29
2.1.3. Elaboración de los Proyectos de Presupuesto de cada Organismo	30
2.1.4. Elaboración del Proyecto de Presupuesto	30
2.2. Aprobación	31
2.3. Ejecución Presupuestaria	31
2.4. Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	32
3. ELEMENTOS DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	33
4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	33
4.1. Ventajas	33
4.2. Limitaciones	34
5. IMPORTANCIA DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	35
6. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS	35
7. LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO	36
E. FINANCIAMIENTO	36
1. DEFINICIÓN	36
2. EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS	36
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL	39
A. IMPORTANCIA	39
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
1. GENERAL	40
2. ESPECÍFICOS	40

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	40
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	41
4.1 Técnicas	41
4.2 Instrumentos	43
5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
5.1 Primarias	44
5.2 Secundarias	44
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	44
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	45
1. GENERALIDADES DE LOS EMPLEADOS	45
2. INFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO	45
3. FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	46
4. RECURSOS	54
5. CAPACITACIÓN	54
E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	55
1. TABULACIÓN	55
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	56
3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA	56
4. TABULACIÓN Y GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CUESTIONARIOS	59
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
1. CONCLUSIONES	77
2. RECOMENDACIONES	78

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL POR ÁREA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL FINANCIAMIENTO DEL MANTENIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEPENDENCIA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL	79
A. OBJETIVOS	79
1. GENERAL	79
2. ESPECÍFICOS	79
B. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TECNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	80
C. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES	81
D. POLÍTICAS DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	82
1. GENERALES	82
2. DE INGRESOS	82
3. DE EGRESOS	83
4. DE INVERSIÓN	83
E. POLÍTICAS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	83
1. OBJETIVOS DEL PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS	84
2. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO	84
3. ESTIMACIONES PRELIMINARES	85
3.1 Para la Estimación de Gastos	85
3.2 Para la Estimación de Ingresos	86
3.2.1 Métodos de Estimación	87
3.3 Definición de Unidades Presupuestarias	89
4. PRESUPUESTO PRELIMINAR	90
4.1 Alcance del Presupuesto Preliminar	91
4.2 Consideraciones Básicas del Presupuesto Preliminar	91
4.3 Elementos Básicos del Presupuesto Preliminar	92
4.4 Detalle de Recursos Humanos, Materiales y Equipo	93
4.5 Recursos Financieros	93

5. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO	93
5.1 Flujograma del proceso de Elaboración del Presupuesto	94
F. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN	95
1. OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	95
2. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	95
3. CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	100
4. FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	100
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	101
1. OBJETIVOS	101
2. ACTIVIDADES	101
3. RECURSOS	102
4. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTAL EN LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO	103
5. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	103
5.1 Evaluación	103
5.2 Seguimiento	103
5.3 Control	104
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	104
H. BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO	106
1. CONCEPTO	106
2. OBJETIVO	106
3. PROPÓSITO	106
4. ALCANCE	107
5. CONSIDERACIONES SOBRE LOS FORMATOS “PLAN”	107
I. MODELO DE PRESUPUESTO UNIDAD DE MANTENIMIENTO (EJERCICIO PRÁCTICO)	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

1. GLOSARIO
2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.
3. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.
4. INSTRUCTIVO SAFI-DGP No 4.022/99. (BASES PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO).
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. UNIDAD DE MANTENIMIENTO.
6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN MÉDICA DEL ISSS. DICIEMBRE 2009.
7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DERECHOHABIENTE DEL ISSS. 2009.

RESUMEN

Las Instituciones Públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado enfrentan problemas muy difíciles en lo relacionado a la Asignación de Recursos Financieros dentro de cada una de sus áreas o departamentos en los cuales se divide, ocasionando así, ineficiencia e incompetitividad en la realización de las actividades laborales.

Una de las Instituciones Públicas de mayor reconocimiento en el país por su prestación de servicios en salud, es el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, es por ello que la investigación se enfoca en esta Institución para resolver dificultades específicamente en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico.

Una de las dificultades que presenta es el Financiamiento para el mantenimiento de instalaciones, maquinaria y equipo, a raíz de esta problemática es necesario buscar la manera adecuada de disminuir o erradicar dicha dificultad, y para eso que mejor que la puesta en práctica de una herramienta administrativa útil para toda organización El Presupuesto por Áreas de Gestión.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación basado en un marco teórico referente a Sistemas, Presupuestario y el Financiero, así como leyes correspondientes a dicho tema, tiene como objetivo realizar una Propuesta de un Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión para optimizar el Financiamiento del Mantenimiento Institucional.

Para llevar a cabo la investigación se recopiló información sobre los conocimientos que los empleados de la Unidad de Mantenimiento tienen sobre el Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión, a través de los instrumentos de investigación como la encuesta y la guía de entrevista, los cuales facilitaron la elaboración del diagnóstico de la situación actual.

Las principales conclusiones a las que se llegaron a través del diagnóstico son:

Actualmente en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico no se aplica la técnica del Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión, por lo que la asignación de recursos financieros no se realiza de forma oportuna en el momento que se necesitan, ocasionando retrasos en el cumplimiento del Mantenimiento Institucional.

El jefe de la Unidad, no cuenta con un instrumento técnico que lo oriente y le proporcione las herramientas necesarias para llevar a cabo correctamente la Formulación del Presupuesto por Áreas de Gestión.

Dentro de las recomendaciones que como grupo se formularon, podemos mencionar:

Se recomienda a las altas autoridades del Hospital Médico Quirúrgico proporcionar los recursos necesarios de una manera ágil y oportuna para la Unidad de Mantenimiento y así se logre una adecuada asignación y uso de estos, para aprovecharlos al máximo.

Además se sugiere la utilización de un instrumento de planificación y control de los recursos financieros que regule la orientación efectiva de estos, y facilite la Formulación del Presupuesto por Áreas de Gestión.

Finalmente se plantea una Estructura Presupuestaria básica, que especifica la clasificación, ordenamiento y presentación del Presupuesto por Áreas de Gestión, de acuerdo a las necesidades que presenta la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, para una mejor comprensión por parte de los sujetos involucrados en el proceso de Formulación Presupuestaria.

INTRODUCCIÓN

El Sistema Presupuestario y el Financiamiento Institucional son de mucha importancia, ya que las instituciones del sector público deben llevar a cabo un control de sus ingresos y egresos, así como hacer una correcta asignación de recursos aprovechándolos de una manera eficiente para el logro de los objetivos de la Institución.

El trabajo que se presenta se centra en el estudio y diseño de un Sistema Presupuestal como herramienta de la administración para un área específica dentro de una Institución Pública: la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico dependencia del Instituto Salvadoreño del Seguro Social con el fin de dar respuesta a las necesidades de financiamiento que dicha Unidad demanda.

A partir del estudio se pretende identificar la interacción e influencia que provoca la práctica de un Sistema Presupuestal en el cumplimiento efectivo de las actividades laborales de la Unidad, esencialmente en lo concerniente al Financiamiento del Mantenimiento Institucional.

Por lo tanto en el **Capítulo I** se muestran los antecedentes del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, desde su origen hasta la actualidad, la misión y visión que persiguen, objetivos, políticas, estructura organizativa entre otros, los cuales enmarcan el ámbito donde se genera el problema.

Es importante el conocimiento de conceptos y elementos claves que dan origen y seguimiento a un Sistema Presupuestal, con el objetivo de obtener una mejor comprensión y realización de este, por lo tanto a continuación se presenta información relevante en lo referente a los Sistemas, Presupuestos, Financiamiento, Procesos Presupuestarios, entre otros. Que permitirán un mejor diseño del Sistema Presupuestal en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico dependencia del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

En el **Capítulo II** se presenta la metodología de la investigación de campo, los instrumentos utilizados, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, así mismo contiene el diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Mantenimiento, del cual se formularon las conclusiones y recomendaciones necesarias para diseñar la propuesta de un Sistema

Presupuestal por Áreas de Gestión, que contribuya a eficientizar la utilización de los recursos con los que cuenta dicha Unidad.

El **Capítulo III** contiene en forma detallada los lineamientos para implementar el Presupuesto por Áreas de Gestión, el cual está compuesto por Objetivos, Políticas, Plan de Capacitación del Presupuesto por Áreas de Gestión, Plan de implementación, Bases para la formulación del Plan Anual de Trabajo y un Modelo de Presupuesto para la Unidad de Mantenimiento.

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS) Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA TEORÍA DE SISTEMAS, PRESUPUESTARIO Y EL FINANCIERO.

A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS) ¹

1. ANTECEDENTES

La creación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social se origina en la llamada “Época Oro de El Salvador”, cuando el desarrollo urbano y económico hacía florecer a la “pequeña gran ciudad” que ahora conocemos como San Salvador.

2. SURGIMIENTO

En 1923, representantes de varios países latinoamericanos se reunieron en la capital estadounidense para analizar asuntos continentales, y entre otros se mencionó la creación de los Institutos de Seguridad Social al más corto plazo. El Salvador fue signatario de este acuerdo.

El 28 de septiembre de 1949 mediante Decreto Legislativo No 329 se creó la primera Ley del Seguro Social que luego el 23 de diciembre del mismo año se convierte definitivamente en el Instituto Salvadoreño de Seguridad Social. El primer Director General del Instituto Salvadoreño del Seguro Social fue el Dr. Gregorio Ávila Agacio, quien fungió como tal desde mayo de 1950 hasta enero de 1952.

Pero no fue sino hasta el 14 de mayo de 1954, que se dio inicio a los servicios médicos, cuando era Presidente Constitucional de la República el Coronel Oscar Osorio, quien particularmente mostraba entusiasmo por el hecho de que El Salvador contara con un Seguro Social, ya que eso indicaba que el país daba un paso más hacia su modernización.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social siempre se preocupó por contar con locales o infraestructura adecuada para prestar sus servicios. Desde 1981, sus oficinas funcionan en la llamada Torre Administrativa, para que todo trámite se realice en un mismo lugar.

¹ Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Revista Conmemorativa 1954-1994. Pág. 6

Entre la red de establecimientos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social se encuentra el Hospital Médico Quirúrgico (HMQ) este, es el hospital con mayor demanda de servicios, por parte de asegurados a nivel nacional.

Las emergencias del interior del país son remitidas a este centro asistencial, surge luego que el terremoto de 1986 azotara la capital y destruyera numerosos edificios, entre ellos el Hospital General del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, considerado entonces como uno de los mejores de Centroamérica, a raíz de esto se construye el Hospital Médico Quirúrgico en la región metropolitana de San Salvador.

También se construyó la Torre Oncológica (inaugurado como Unidad de Oncología) donde se atiende a personas con cáncer. Aquí se encuentra el equipo de cobaltoterapia más moderno de Centroamérica.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social cuenta a nivel nacional con 11 Hospitales, 32 Unidades Médicas, 33 Clínicas Comunales y 197 Clínicas Empresariales, 1 Unidad de Medicina Física; además de seis Farmacias Generales, Unidad de Atención al Usuario, Unidad de Pensionados, y Oficinas Administrativas.

3. GESTIÓN INSTITUCIONAL ²

3.1 Infraestructura y Equipamiento en la Red de Servicios de Salud

Al final del quinquenio se espera dejar una Institución fortalecida en infraestructura a través de un esfuerzo planificado de mejoramiento de la misma en todos los centros de atención a nivel nacional, con mantenimientos preventivos y correctivos, remodelaciones y ampliaciones. Durante este año se ha continuado con las obras en ejecución y se ha formulado el Programa de Inversión Pública 2009-2014.

3.2 Obras de Infraestructura en Funcionamiento

Los avances de las obras en ejecución han permitido que entren en funcionamiento, los Centros de Atención siguientes:

² Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Memoria de Labores 2009. Pág. 30

- Traslado del personal de la Unidad Médica de Ilopango, con lo cual a partir del 7 de septiembre de 2009, ya están funcionando todos los servicios vigentes en el nuevo edificio, beneficiando a más de 160,000 derechohabientes. La Unidad Médica de Ilopango cuenta con una infraestructura funcional que tiene todos los servicios de apoyo necesarios para la prestación de servicios de salud eficientes y de calidad.
- Avance de la ejecución del Policlínico Zacamil, el cual presenta un avance físico del 87% de la obra. La inversión que asciende a \$17.04 millones de dólares, garantizará la atención integral de salud a los derechohabientes de dicha zona.

3.3 Inversión Pública 2010

Para el 2010 el Presupuesto fue de \$407.3 millones, del cual más del 4% (\$15.8 millones) fue asignado a la inversión en infraestructura y la dotación de equipo médico y no médico, de los cuales anualmente se debe priorizar y ajustar las necesidades conforme a la capacidad financiera del Instituto.

Además se cuenta con una reserva de \$72 millones, la cual solamente puede ser utilizada para inversión en infraestructura.

3.4 Unidad Médica Soyapango

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social desde el mes de mayo 2009 cuenta con una Unidad Médica adicional que es la más grande del país y está al servicio de la población del populoso municipio de Soyapango, con lo cual se busca agilizar los procesos y servicios requeridos por la población de la zona.

4. MISIÓN

"En el Instituto Salvadoreño del Seguro Social estamos comprometidos a brindar de manera integral atención a la salud y prestaciones económicas a los derechohabientes, con calidad, eficiencia, ética profesional, basados en una vocación de solidaridad social, transparencia y sustentabilidad financiera".³

³ Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Portafolio de Servicios 2010. Pág. 2

5. VISIÓN

"Ser modelo de atención en salud, con excelencia en el servicio, en el que se promueven procesos ágiles y descentralizados, financiamiento solidario y oportuno, dirigido hacia la universalidad de la protección social, con un personal comprometido con la calidad, que logra la confianza y reconocimiento de la población". ⁴

6. OBJETIVOS ⁵

- Gerenciar, modernizar, evaluar eficientemente al Instituto Salvadoreño del Seguro Social e implementar un plan de comunicación efectivo para un sólido posicionamiento del Instituto en beneficio de los derechohabientes.
- Otorgar una eficiente y oportuna atención al derechohabiente, completando la atención integral de salud, incorporando nuevos derechohabientes.
- Brindar servicios de salud integral ambulatoria a los derechohabientes con calidad, calidez y eficiencia, para la prevención, curación y rehabilitación.
- Brindar servicios de salud integral hospitalaria a los derechohabientes con calidad, calidez y eficiencia para el restablecimiento de la salud.
- Mantener una cobertura de la Población Económicamente Activa (PEA) del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Cumplir el programa anual de pre-inversión para el mejoramiento de los servicios.
- Cumplir el programa anual de inversión y mejoramiento de los servicios, tanto en su componente físico como financiero.
- Maximizar los ingresos en concepto de rentabilidad por inversión en títulos valores.

⁴ Ibid

⁵ Ibid. Pag. 3

- Realizar una gestión administrativa y financiera eficiente y oportuna para el otorgamiento de beneficios por invalidez, vejez y muerte a los derechohabientes y beneficiarios de los mismos.

7. POLÍTICAS ⁶

- Brindar a la población cotizante activa, pensionada, beneficiarios, y cesantes involuntarios, la protección eficaz, eficiente y equitativa de servicios de salud.
- Modernizar la Institución, a fin de que los usuarios obtengan una atención integral de salud y prestaciones económicas, proporcionando servicios de calidad a los derechohabientes.
- Garantizar la transparencia en la gestión administrativa de la Institución, mejorando los controles y velando por la integridad de los procesos.
- Coordinar acciones interinstitucionales para el desarrollo de compras conjuntas de medicamentos de difícil adquisición.
- Optimizar el uso de los recursos institucionales, adoptando medidas que permitan desarrollar procesos que agregan valor a cada uno de los servicios proporcionados a los derechohabientes.
- Fortalecer los procesos de prevención en salud a nivel institucional.
- Adecuar y promover el cumplimiento de la normativa institucional en todos los establecimientos de salud.
- Expandir la cobertura del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, estudiando la posibilidad de atención a nuevos sectores de la población.

8. VALORES INSTITUCIONALES ⁷

- **Universalidad:** Extender la cobertura y otorgar la provisión de servicios a la población.

⁶ Ibid. Pág. 3

⁷ Ibid. Pág. 4

- **Solidaridad:** Aporte económico individual al servicio de todos.
- **Equidad:** Garantizar la igualdad de oportunidades a los servicios dándole a cada quien según sus necesidades.
- **Calidad:** Proveer servicios con eficiencia, eficacia, oportunidad, profesionalismo, humanitarismo y responsabilidad, satisfaciendo las expectativas de los usuarios.
- **Ética:** La adhesión a los principios dando servicios con honestidad, disciplina y lealtad.
- **Eficiencia:** Utilizar en forma transparente y racional los recursos para el logro de los objetivos.
- **Calidez:** Calidad humana en el trato al derechohabiente, reflejada en la conducta y actitud del personal que presta el servicio.
- **Identidad:** Nuestros recursos humanos hacen propia la misión de la Institución.

9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se realizó la reestructuración organizativa y administrativa del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, la cual fue aprobada el 19 de Octubre de 2009 y que da cumplimiento a lo señalado por el Plan de Gobierno en relación a la necesidad de realizar la reestructuración orgánica, financiera y jurídica del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

El objetivo fue mejorar los procesos, desburocratizar el Instituto, administrar mejor los recursos, el trabajo y las capacidades del personal, quienes representan el elemento fundamental del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

9.1 Funciones

El 14 de enero de 2011, se juramentó el Gabinete de Gobierno en el cual se nombró al Dr. Leonel Flores Sosa como Director General del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y al Doctor Ricardo Cea Rouanet como Subdirector General.

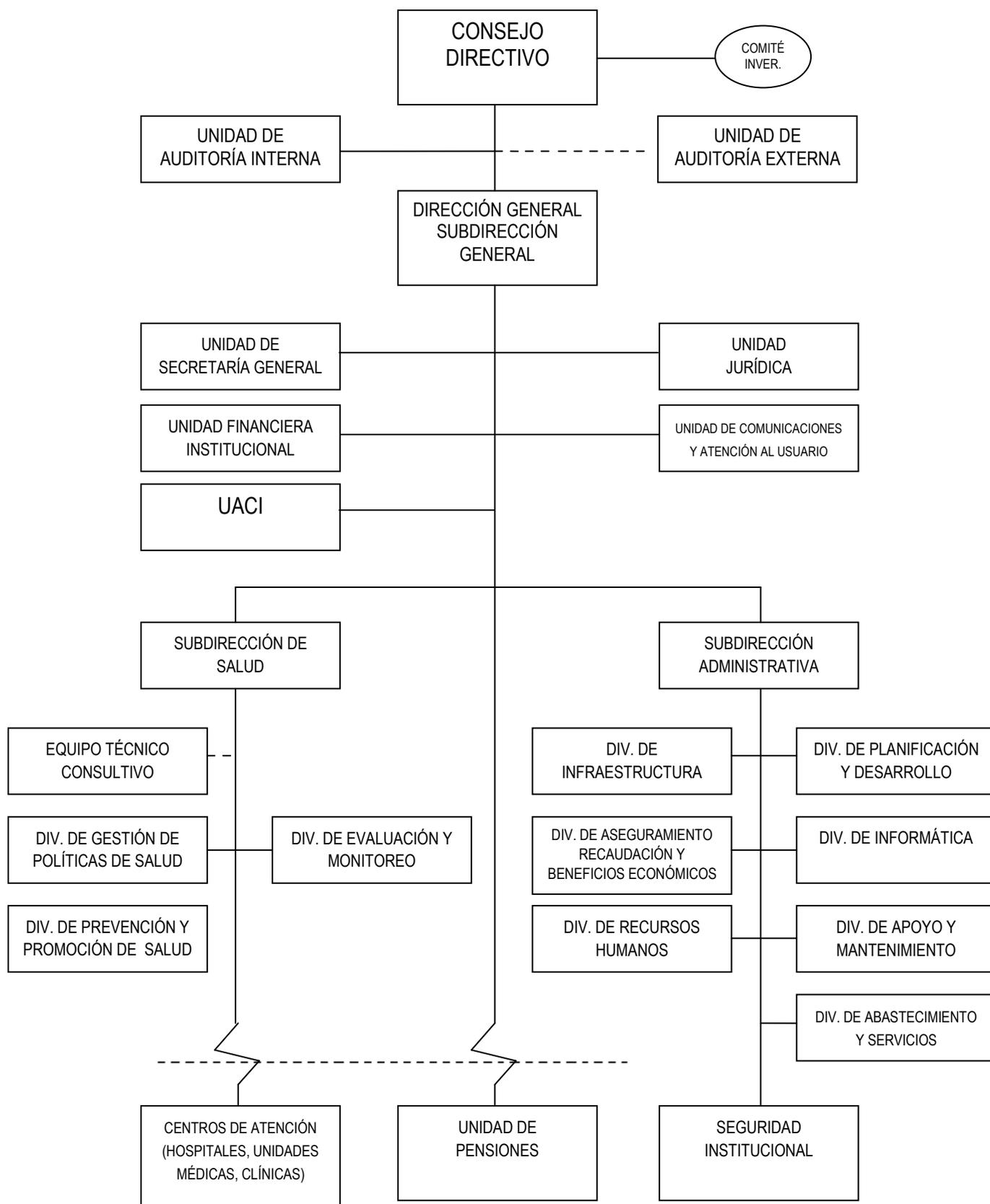
9.2 Consejo Directivo

Por ley, la toma de decisiones y dirección superior en el orden administrativo, financiero y técnico está a cargo del Consejo Directivo, en el cual se encuentran representantes de los trabajadores, patronos, gobierno, colegio médico y la sociedad dental.

9.3 Estructura Organizativa Actual ⁸

FECHA DE ELABORACIÓN: 19 DE OCTUBRE DE 2009

ELABORADO POR CONSEJO DIRECTIVO

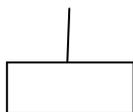
⁸ bid. Pág. 5

Simbología

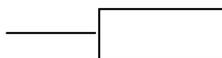
- Las líneas continuas verticales indican autoridad sobre. 

- Las líneas horizontales señalan especialización y correlación. 

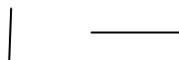
- Cuando la línea continua cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



- Cuando la línea continua se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



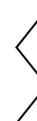
- Líneas continuas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



- Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.



- Las líneas con zigzagueos al final indican continuación de la estructura.



10. BASE LEGAL

Se refiere a la Ley, Orden Ejecutiva o Resoluciones que dispongan la creación de un organismo, programa o la asignación de recursos. La base legal representa un respaldo dentro de las organizaciones en lo concerniente a la creación o puesta en práctica de programas, sistemas, asignación de recursos, entre otros. Que permite un desarrollo constitucional y adecuado de los elementos antes mencionados.

Para efecto de un adecuado desarrollo de la investigación se toma en cuenta la información contenida en las siguientes leyes:

- Constitución de la República de El Salvador⁹

La base legal que respalda al Instituto Salvadoreño del Seguro Social como ente participativo en la creación de un sistema de Seguridad Social, se encuentra plasmada en el Art. 50 de la Constitución de la República de El Salvador.

Art. 50: “La Seguridad Social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma.

Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos.

Al pago de la Seguridad Social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la Ley.

El Estado y los patronos quedarán excluidos de las obligaciones que les imponen las leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Seguro Social”.

La seguridad social debe prestar asistencia económica o de salud (médicos, hospitales, laboratorios, terapias) a quienes se vean afectados por riesgos tales como: la enfermedad (común y profesional), la maternidad, la invalidez, el desempleo, la vejez, la viudez y las cargas familiares.

Este artículo crea un Sistema de Seguridad Social limitado, o más bien, un Sistema de Seguros Sociales con las siguientes características:

- 1) Progresivo:** La Ley irá determinando los riesgos cubiertos (aquellos por lo que se dará asistencia) y los grupos o sectores cubiertos, esto es, trabajadores asalariados urbanos, trabajadores agrícolas, trabajadores domésticos, trabajadores del Estado, trabajadores por cuenta propia, que sucesivamente deberán ir siendo incorporados, hasta que el Sistema sea universal, o sea que cubra todos los riesgos y a todos los sectores de la población. Entonces será un verdadero Sistema de Seguridad Social.

⁹ Decreto Constitucional N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983

- 2) **Disperso:** No unifica la administración del Sistema en una sola Institución. Actualmente en nuestro país prestan servicios de Seguridad Social las siguientes instituciones: Ministerio de Hacienda que aún paga pensiones o jubilaciones de la antigua Ley; el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos; el Fondo Social para la Vivienda; y el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada. Además, el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, a algunos asilos de ancianos, los Servicios de Salud Pública y Asistencia Social, las instituciones y asociaciones protectoras de la maternidad y de la infancia y entidades privadas de auxilio como la Cruz Roja y Cruz Verde.
- 3) **Contributivo:** Solo reciben beneficios quienes aportan pagos al Sistema. El trabajador cotizante recibe prestaciones económicas y de salud para sí y para algunos miembros de su familia; y el empleador y el Estado se descargan de sus obligaciones en la medida en que la Seguridad Social cubre los riesgos que sufre el trabajador, y que según las leyes laborales ellos debían cubrir.

Art. 131: Corresponde a la Asamblea Legislativa:

8º.- Decretar el Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Administración Pública, así como sus reformas.

Art. 167: Corresponde al Consejo de Ministros:

3º.- Elaborar el Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos y presentarlo a la Asamblea Legislativa, por lo menos tres meses antes de que se inicie el nuevo ejercicio fiscal.

Art. 227: El Presupuesto General del Estado contendrá, para cada ejercicio fiscal, la estimación de todos los ingresos que se espera percibir de conformidad con las leyes vigentes a la fecha en que sea votado, así como la autorización de todas las erogaciones que se juzgue convenientes para realizar los fines del Estado.

El Órgano Legislativo podrá disminuir o rechazar los créditos solicitados; pero nunca aumentarlos.

En el Presupuesto se autoriza la deuda flotante en que el Gobierno podrá incurrir, durante cada año, para remediar deficiencias temporales de ingresos.

Las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y las entidades que se costeen con fondos del Erario o que tengan subvención de este, excepto las instituciones de crédito, se regirán por Presupuestos Especiales y Sistemas de Salarios aprobados por el Órgano Legislativo.

Una Ley especial establecerá lo concerniente a la preparación, votación, ejecución y rendición de cuentas de los Presupuestos, y regulará el procedimiento que deba seguirse, cuando al cierre de un ejercicio fiscal no esté aún en vigor el Presupuesto del nuevo ejercicio.

- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado¹⁰

Art. 7: Créase el Sistema de Administración Financiero Integrado, que en adelante se denominará "SAFI", con la finalidad de establecer, poner en funcionamiento y mantener en las instituciones y entidades del Sector Público en el ámbito de esta Ley, el conjunto de principios, normas, organizaciones, programación, dirección y coordinación de los procedimientos de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

El SAFI estará estrechamente relacionado con el Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública, que establece la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Art. 20: El Subsistema de Presupuesto comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el Proceso Presupuestario.

Art. 22: El Presupuesto General del Estado y los demás Presupuestos del Sector Público, en el ámbito de la presente Ley, se estructurarán con arreglo a los principios presupuestarios, especialmente de universalidad, unidad, equilibrio, oportunidad y transparencia.

Art. 31: El proceso presupuestario comprende las etapas de Formulación, Aprobación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Presupuesto; fases que se realizan en los ejercicios fiscales previo y vigente.

¹⁰ Decreto Legislativo N° 516 de fecha 23 de noviembre de 1995

- Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública¹¹

Art. 16: Todas las instituciones deberán hacer su programación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes, construcción de obras y contratación de servicios no personales, de acuerdo a su plan de trabajo y en su Presupuesto Institucional, el cual será de carácter público. A tal fin se deberá tener en cuenta, por lo menos:

- a) La política anual de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, dentro de los límites establecidos en el literal a) del Art. 6 de esta Ley.
- b) Las disposiciones pertinentes de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- c) Las existencias en inventarios de bienes y suministros.
- d) Los estudios de preinversión que se requieran para definir la factibilidad técnica, económica y ecológica, en la realización de una obra.
- e) Las acciones previas, durante y posteriores a su ejecución, incluyendo las obras principales, complementarias y accesorias, así como aquellas que sirvan para ponerlas en servicio, definiendo metas a corto y mediano plazo; y,
- f) La calendarización física y financiera de los recursos necesarios para su ejecución, los gastos de operación y los resultados previsibles, las unidades responsables de su ejecución, las fechas previstas de iniciación y terminación de cada obra, las investigaciones, los planos, los proyectos, especificaciones técnicas, asesorías, consultorías y estudios que se requieran, incluyendo los proyectos técnicos económicos que sean necesarios.

- Ley del Seguro Social¹²

Creación y Objeto

Art. 1. De acuerdo al Art. 186 de la Constitución de la Republica se establece el Seguro Social obligatorio como una Institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

Art. 2. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;

¹¹ Decreto Legislativo. N° 868 del 5 de abril del 2000.

¹² Decreto Legislativo. N° 1263 del 3 de diciembre de 1953.

- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

11. SERVICIOS

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social tiene la obligación de brindar a la población cotizante activa, pensionada y a sus beneficiarios, la protección eficaz, eficiente, equitativa y oportuna a la que tienen derecho conforme a la legislación establecida.

Las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho a recibir los servicios siguientes:

- a) Servicios Médicos.
- b) Servicio a Domicilio.
- c) Servicios Quirúrgicos.
- d) Servicios Farmacéuticos.
- e) Servicios Odontológicos.
- f) Servicios Hospitalarios.
- g) Servicios de Laboratorio.
- h) Servicios de Medicina Preventiva, y
- i) Los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

Los servicios médicos se prestarán en consultorio, en el domicilio del asegurado y en hospitales, hasta por 26 semanas por una misma enfermedad, pudiendo extenderse hasta 52 semanas cuando a juicio de las autoridades médicas del Instituto se juzgue que con ello se puede obtener el

completo restablecimiento del asegurado enfermo o evitar o prevenir una invalidez o la disminución sensible de la capacidad de trabajo.

El servicio a domicilio será prestado a quienes estén imposibilitados de presentarse en el consultorio. Las visitas se practicarán con la diligencia debida sobre todo en casos graves o urgentes.

Sólo serán hospitalizadas las personas que, por la naturaleza de su mal, no puedan ser atendidas a domicilio o en los consultorios, debiendo limitarse la hospitalización al tiempo estrictamente necesario, según dictamen médico.

El Instituto prestará servicios de medicina preventiva con el fin de proteger y vigilar el estado de salud de sus asegurados y de los que dependan económicamente de ellos. Se dará especial importancia a la prevención de aquellas enfermedades que provoquen un índice más alto de morbilidad y de aquellas cuya terapéutica oportuna evite complicaciones.

En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, la asistencia médica incluirá la concesión obligatoria de los aparatos de prótesis y ortopedia que aparezcan en las listas que periódicamente dará a conocer el Instituto.

B. TEORÍA DE SISTEMAS

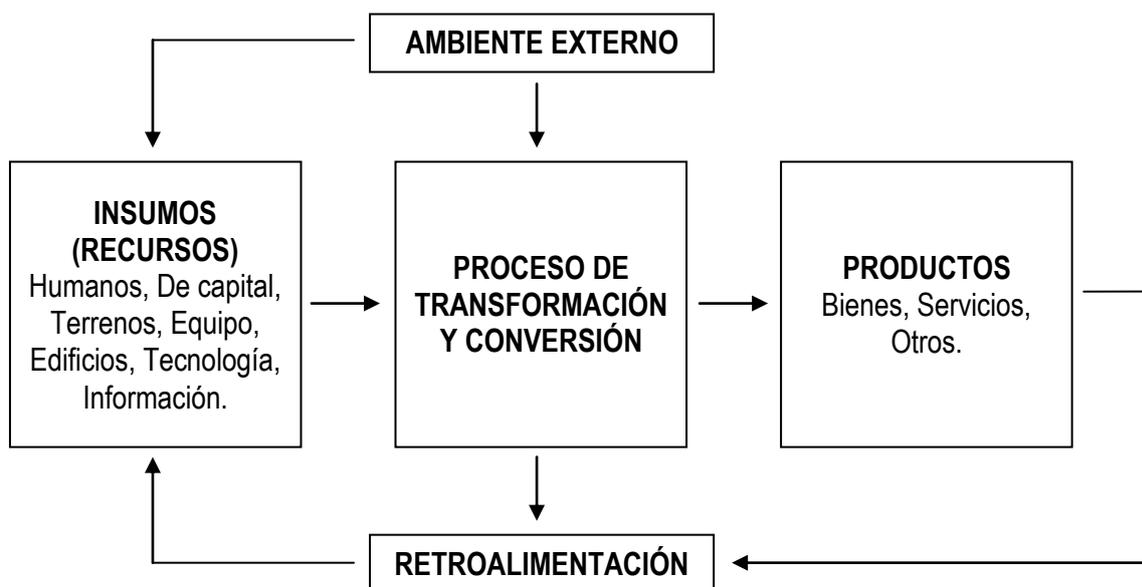
1. DEFINICIÓN

Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circundan al Sistema, para producir información, energía o materia. ¹³

¹³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. McGRAW-HILL. Octava edición. México, 2007. Pág.12

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al Sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el Sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN SISTEMA¹⁴



3. ELEMENTOS DEL SISTEMA

Por lo tanto, un Sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

– Entradas o Insumos

Todo Sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el Sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

– Proceso u Operación

Es el núcleo del Sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el Sistema.

¹⁴ James A. F. Stoner y otros. Administración, Prentice Hall, 6ª edición. México D.F., 1996. Pág.12

– **Salidas o Resultados**

Constituyen el resultado de la operación del Sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el Sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

– **Retroalimentación**

Significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del Sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del Sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del Sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al Sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el Sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el Sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa.

Todo Sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un Sistema; este proporciona los recursos que necesita el Sistema para existir, y es en el ambiente donde el Sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el Sistema. ¹⁵

4. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS

Los Sistemas son importantes en el sentido que permiten estudiar los problemas que se dan en el desarrollo de una actividad, en forma integrada, ya que todos sus elementos están interrelacionados entre sí y son interdependientes formando un todo organizado. Mediante el estudio de los Sistemas, se conocen sus elementos y la forma en que operan, sus límites, relaciones internas y externas.

Un Sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores a él, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el Sistema influye, aunque en una menor proporción, sobre el contexto.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pág.12

C. LOS PRESUPUESTOS

1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los Egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando El Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Como complemento de lo expuesto, se presenta el siguiente resumen, sobre los orígenes de El Presupuesto.

Época o Año: Fines del Siglo XVIII.

Lugar: Inglaterra.

Acontecimiento: El Ministro de Finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles, y su control.

Época o Año: 1820.

Lugar: Francia y otros países europeos.

Acontecimientos: Adoptan un procedimiento de Presupuesto para la base gubernamental.

Época o Año: 1821.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: Implanta un Presupuesto rudimentario en el Gobierno.

Época o Año: Después de la Primera Guerra Mundial.

Lugar: Toda la Industria.

Acontecimientos: Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio de El Presupuesto.

Época o Año: De 1912 a 1925.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: Es la etapa en que se inicia la evolución y la madurez de El Presupuesto, ya que la Iniciativa Privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización, propias de la creciente Industria; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndole como instrumento de la Administración Oficial. Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exportó de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

Época o Año: 1930.

Lugar: Ginebra, Suiza.

Acontecimientos: Se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional (no fue invitado México).

Época o Año: 1931.

Lugar: México.

Acontecimientos: Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.

Época o Año: 1946.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: El Departamento de Marina, para 1948, presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.

Época o Año: Postguerra de la Segunda Guerra Mundial.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: La Administración por Áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.

Época o Año: 1961.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: El Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.

Época o Año: 1964.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, el original, siendo un fracaso.

Época o Año: 1965.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.

Época o Año: 1970.

Lugar: Estados Unidos.

Acontecimientos: La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.¹⁶

Desde hace algunos siglos los países industrializados han venido utilizando el Presupuesto como un instrumento valioso para el desarrollo de las actividades estatales. Sin embargo, a partir de fines del siglo pasado se ha puesto mayor énfasis por parte de tratadistas de finanzas públicas en la importancia de ese instrumento.¹⁷

El contenido del Presupuesto y su forma de presentación ha sufrido cambios en los últimos años. En muchos países, especialmente los países en desarrollo, hasta hace pocos lustros los Presupuestos contenían un detalle de los gastos, tales como salarios, útiles de oficina, equipos, alquileres y otros. A finales de la década de 1940 con la creación de organismos técnicos de

¹⁶ del Río González, Cristóbal. El Presupuesto: Generalidades, Tradicional, Áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teorías y práctica. Thomson. 9ª edición. Mexico, 2003. Pág.6 y 7

¹⁷ Amado Gavidia Hidalgo, Estudio de las finanzas públicas, Pág.75

Naciones Unidas, se introdujeron muchas mejoras en la preparación del Presupuesto y en su control, habiendo habido muchos seminarios, conferencias y publicaciones relativas a los nuevos métodos y procedimientos para preparar el Presupuesto y también para clasificar los ingresos de manera que hubiera términos de comparabilidad entre los diferentes países, así como para estudiar en forma adecuada los efectos de la imposición en la economía de esos países. Al principio se clasificaron los gastos por actividades y funciones, y posteriormente en muchos países se comenzó a preparar el denominado "Presupuesto por Programas"¹⁸.

2. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

Es un instrumento, en el cual se asignan recursos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los fines o funciones de una Institución. Si aplicamos este concepto al ámbito del Sector Público "el Presupuesto será la herramienta que le permite cumplir con la producción de bienes y servicios públicos para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad al rol asignado al Estado en la economía y sociedad del país".¹⁹

3. PRESUPUESTO PÚBLICO

"Es el instrumento de gestión para proyectar los ingresos y gastos públicos, que permiten cumplir con la prestación de los bienes y servicios indispensables para la satisfacción de las necesidades de la población, de conformidad con el rol del Estado".²⁰

4. PRESUPUESTOS POR ÁREAS DE GESTIÓN

"Es una herramienta administrativa que permite cuantificar los recursos financieros para cumplir con la producción de bienes y servicios públicos, a fin de satisfacer las necesidades de la población, de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía y la sociedad del país".²¹

5. ÁREAS DE GESTIÓN

"Son los grandes propósitos que debe cumplir el Gobierno en la prestación de servicios públicos y la producción de ciertos bienes destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad".²²

¹⁸ Amado Gavidia Hidalgo. Op cit. Pág.76

¹⁹ Ministerio de Hacienda. Dirección General del Presupuesto. Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público. KMPG Peat Marwick. Octubre 1993. Pág.5

²⁰ Ministerio de Hacienda. "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado". Decreto Legislativo 516 de fecha 23 de noviembre de 1995

²¹ Ministerio de Hacienda. Sistema de Administración Financiera Integrado. Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado. San Salvador. Diciembre 2002. Pág.5

6. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO ²³

- Orientar los recursos disponibles para que el Presupuesto General del Estado y los demás Presupuestos del Sector Público sean consistentes con los objetivos y metas propuestas por el Gobierno.
- Lograr que la etapa de formulación, discusión y aprobación de anteproyectos de los Presupuestos se cumpla en el tiempo y forma requeridos.
- Asegurar que la ejecución presupuestaria se programe y desarrolle coordinadamente, asignando los recursos según los informes de avances físicos y de las necesidades financieras de cada entidad.
- Utilizar la ejecución y evaluación presupuestarias como elementos dinámicos para la corrección de desviaciones en la programación de las acciones.

7. PRINCIPIOS ²⁴

– Programación

Por su propia naturaleza el Presupuesto tiene un contenido y forma de programación, es decir, se deben expresar con claridad los objetivos seleccionados, las acciones necesarias para alcanzarlas, los recursos estimados expresados en unidades respectivas y traducirlos a variables monetarias, lo que origina la necesidad de asignaciones presupuestarias.

– Equilibrio

Se refiere a la cobertura financiera del Presupuesto. El Presupuesto debe formularse en condiciones que el total de sus egresos sean equivalentes al total de los ingresos estimados a recolectarse y cualquier diferencia debe ser financiada por recursos provenientes de la capacidad de endeudamiento en los términos y niveles más realistas y concretos. El no cumplimiento de este principio significa dimensiones falsas del Presupuesto que pueden originar problemas económicos y monetarios al país.

²² FUNDAUNGO. "Manual del Presupuesto Municipal". 1ª Ed. FUNDAUNGO. El Salvador.2000

²³ Ministerio de Hacienda. "Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado". Pág. 9

²⁴ Ministerio de Hacienda. Dirección General del Presupuesto. Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público. Pág.11

– **Racionalidad**

Relacionado con la “austeridad” en el manejo de los recursos, a través de elaborar Presupuestos en condiciones de evitar el gasto suntuario, así como impedir el desperdicio y mal uso de los recursos. Por otro lado, se relaciona con la aplicación de la “economicidad” en la satisfacción de las necesidades públicas, es decir, tratar de obtener lo más que se pueda gastando lo menos y mejor posible.

– **Universalidad (unidad)**

Está referido al alcance institucional del Presupuesto, en el sentido de que se debe incorporar al Presupuesto todo lo que es materia de él, es decir, no debe quedar ninguna Institución Pública en forma extrapresupuestaria. Por otro lado, se refiere a la “unidad” del documento en cuanto a la integración de sus componentes para darle una “coherencia total”, y también a la unidad metodológica empleada en el proceso presupuestario.

– **Transparencia**

Tiene que ver con la claridad, acuciosidad y especificación con que se expresan los elementos presupuestarios. Los documentos presupuestarios deben expresar en forma ordenada y clara, todas las acciones y recursos necesarios para cumplir con los objetivos. En lo referente a la acuciosidad, el Presupuesto debe expresarse con profundidad, sinceridad y honestidad.

Por último el Presupuesto debe “especificar” con precisión y realismo todos los flujos de ingresos y egresos, así como el financiamiento posible.

– **Flexibilidad**

El Presupuesto no debe contener “rigidez”, ni en su estructura ni tampoco en sus componentes. En su estructura, esta debe ser capaz de ser reorientada, modificada de acuerdo a la evaluación de los resultados, lo cual implica que no deben existir ni ingresos rígidos, ni gastos no modificables.

El otro sentido de este principio, tiene que ver con la “Unidad de Caja”, es decir, los ingresos deben constituir un solo fondo de cobertura de los egresos y la asignación debe hacerse en base a prioridades y competencias, lo que implica que no existan ingresos “pre-asignados” (afectando al gasto).

– Difusión

El contenido del Presupuesto debe ser ampliamente difundido ya que constituye el esfuerzo del Gobierno por atender los servicios que le han sido encomendados y los cuales son “financiados” con las contribuciones de todos los ciudadanos, a través del pago de sus impuestos y tarifas de servicios públicos.

8. CIFRADO PRESUPUESTARIO

La Cifrado Presupuestario es aquel que determina la composición de las unidades presupuestarias y su desagregación en líneas de trabajo en las cuales se asignan y ejecutan los egresos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social en concordancia con los objetivos estratégicos de la gestión.

8.1 Niveles Presupuestarios

La expresión presupuestaria del gasto deberá contener los siguientes niveles:

1	2	3	4	5	6	7
Año	Institución	Área de Gestión	Unidad Presupuestaria	Línea de trabajo	Clasificación Económica	Fuente de Financiamiento
0000	0000	0	00	00	00	0

8.2 Año

Se coloca el año para el cual está siendo elaborado el Presupuesto.

8.3 Código Institucional

Es el código que identifica a la Institución y se puede obtener de la “Clasificación Institucional por Áreas de Gestión para fines Presupuestarios, del Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público”.

8.4 Áreas de Gestión

Identifica el código de la estructura presupuestaria del destino de los recursos de la Institución, permitiendo identificar y asociar las instituciones del Sector Público a las Áreas de Gestión definidas en el Presupuesto General del Estado.

8.5 Unidades Presupuestarias

Las Unidades Presupuestarias son las que constituirán los niveles de la estructura presupuestaria en los que se realizará la asignación de recursos.

Se determinará la responsabilidad en la gestión presupuestaria y se realizará el seguimiento y evaluación de los resultados presupuestarios.

Este grupo se define con dos dígitos que representarán a cada elemento básico de la estructura presupuestaria que ha sido definida por la Institución para la asignación de recursos; su cobertura permitirá hasta 99 unidades que puedan ser de dos tipos:

8.5.1 Unidad Presupuestaria de Dirección y Administración Institucional

Comprenderá las actividades de Dirección Superior y los servicios de apoyo y de tipo auxiliar, necesarios para el desarrollo de las unidades operativas, en tal sentido sólo deberá definirse una Unidad por cada Institución. Que para todas las instituciones, dicha unidad estará constituida por el código 01.

8.5.2 Unidades Presupuestarias de Gestión Operativa

Se establecerán de acuerdo a los objetivos funcionales del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y que tienen por disposición expresar la responsabilidad final de la prestación de un servicio público; es decir que se conformarán en base a las funciones que constituyen la "Razón de Ser" de la Institución. El código será establecido por la Institución de acuerdo a las funciones que reflejan razón de ser y la primera unidad seguirá el correlativo establecido de conformidad con el literal anterior.

8.6 Líneas de Trabajo

Desagregación de una unidad presupuestaria que constituyen las acciones estratégicas necesarias para el cumplimiento de su gestión, cada línea se identificara con dos dígitos, y para su elaboración deberán utilizar los criterios siguientes:

8.6.1 Por Fases del Proceso de la Gestión

De acuerdo a la naturaleza de cada proceso, será factible determinar etapas intermedias al resultado final.

8.6.2 Por Distribución Geográfica de la Gestión

La necesidad de descentralizar y desconcentrar la gestión podrá dar lugar a utilizar criterios regionales, sectoriales y locales en la definición de las líneas de trabajo, siempre y cuando se refleje la razón de ser de la Institución o se identifique plenamente los servicios directos que se proporciona a la sociedad, según lo establecido en la Institución.

8.6.3 Por División de Servicios Complejos

Existen en los servicios públicos, áreas en las cuales es necesario especificar ciertas acciones en razón de modalidades, costos y procesos diferentes.

8.7 Clasificación Económica de Gastos

Permite la elaboración del análisis macroeconómico de los entes públicos, facilitando la interpretación y utilización homogénea de las transacciones financieras.

8.8 Fuentes de Financiamiento

Identifican el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Es decir, son los canales tanto internos como externos por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para financiar el Presupuesto. Cada Institución al formular su proyecto de presupuesto, deberá indicar en el cifrado presupuestario, las Fuentes de Financiamiento de la manera siguiente:

8.8.1 Fondo General

Lo constituye el aporte fiscal que se recibe del Gobierno Central y que su origen proviene de los ingresos tributarios y no tributarios que recauda el Sistema de Administración Financiera (SAFI)- Dirección General de Tesorería. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código 1.

8.8.2 Recursos Propios

Se refiere a los ingresos que son generados en forma directa por las actividades propias del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código 2.

8.8.3 Préstamos Externos

Comprende los ingresos provenientes de créditos contratados con personas naturales o jurídicas sin residencia ni domicilio en el país, cuyo cumplimiento pueda ser exigible fuera del territorio nacional. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código 3.

8.8.4 Préstamos Internos

Comprende los ingresos provenientes de créditos contratados con personas naturales o jurídicas dentro del territorio nacional. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código 4.

8.8.5 Donaciones

Son recursos en forma de bienes o servicios que se reciben de terceros sin contraprestación alguna, que sirven para estimular actividades productivas y sociales de interés local. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código 5.

D. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

1. DEFINICIÓN ²⁵

Según Glenn A. Welsch y otros: La Administración es un esfuerzo de liderazgo o de dirección que fija objetivos y metas, así como medidas de desempeño. La planificación y control de utilidades constituyen un Sistema que ayuda a la administración a cumplir estas responsabilidades.

De acuerdo a esta teoría, el Sistema Presupuestal se define de la siguiente manera: "Es un conjunto de estimaciones interrelacionadas, que sirven de herramienta a la administración para desempeñar las funciones de fijación de objetivos, metas, políticas, estrategias y control de las operaciones; así como para prever su situación económica y financiera en un período futuro.

2. PROCESO PRESUPUESTARIO

Está conformado por un conjunto de etapas de naturaleza flexible, dinámica y continua, que están interconectadas, son interdependientes e interactuantes, con lo cual este proceso constituye una

²⁵ Burgos, Ángela Carolina y otros. Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planificación y Control de los Recursos Financieros en las Empresas dedicadas a la Comercialización de energía eléctrica en El Salvador, caso ilustrativo. San Salvador. Universidad de El Salvador, 2003. Pág.34

unidad y el tratamiento por separado de sus etapas es solo para fines de mejorar el análisis y facilitar la coordinación con los otros Sistemas que tiene que ver con el Presupuesto en la administración financiera²⁶.

2.1 Formulación del Presupuesto ²⁷

En forma aparente esta fase constituye el primer paso para el desarrollo de los trabajos del proceso presupuestario, lo cual, en la realidad no es así, En efecto, para realizar una correcta programación y formulación presupuestaria, es necesario realizar un minucioso análisis de los resultados de ejercicios presupuestarios anteriores que sustenten la estimación de los elementos del “nuevo” Presupuesto; también es necesario, evaluar que está pasando con el Presupuesto vigente a efectos de relacionar lo deseable con lo posible (ejecución Presupuesto vigente), de esta relación incluso, pueden salir medidas correctivas tanto para el ejercicio en vigencia como para su incorporación en el Presupuesto futuro.

Metodológicamente, formular un Presupuesto significa algunos pasos, que implica efectuar trabajos de tipo especializado de acuerdo a las características institucionales y también de conformidad al marco legal. En general se pueden distinguir los siguientes:

- a) Estimación del contexto económico y financiero del Presupuesto (Marco Macroeconómico).
- b) Determinación de la política presupuestaria.
- c) Elaboración de los proyectos de Presupuesto de cada organismo.
- d) Elaboración del proyecto de Ley de Presupuesto.

2.1.1 Estimación del Contexto Económico y Financiero del Presupuesto ²⁸

La determinación, en una primera aproximación del marco económico y financiero del Presupuesto permitirá enmarcar todos los trabajos de formulación en estas orientaciones. A esta actividad también se le conoce como la programación presupuestaria.

En cuanto a los aspectos económicos, en primer lugar, será muy importante estimar el comportamiento de la economía, con sus principales variables, indicadores, políticas y orientaciones que sirven para determinar el ámbito de las acciones del sector público.

²⁶ Ministerio de Hacienda. Dirección General del Presupuesto. Enfoque Presupuestario por Áreas de Gestión del sector público. Pág.13

²⁷ Ibid. Pág.14

²⁸ Ibid. Pág.14

Derivados de los objetivos, metas y políticas de la economía, se determinan los recursos financieros que dan soporte a la estimación del comportamiento económico. En este sentido será indispensable disponer de los montos de recursos financieros que serán destinados al Sector Público, procedentes de la tributación, de los precios y tarifas de los servicios públicos y, por captación y movilización de ahorro tanto del sector externo como del mercado interno de capitales.

Con estos elementos se podrá realizar en una forma exploratoria la compatibilización ingresos, gastos y financiamientos para definir el nivel global del Presupuesto preliminar. Esta actividad permite dar orientación y consistencia a los pasos siguientes en la formulación del Presupuesto.

2.1.2 Definición de la Política Presupuestaria ²⁹

La Política Presupuestaria debe determinar las orientaciones, prioridades, techos y variables básicas, así como las normas, métodos y procedimientos para la elaboración de los proyectos de Presupuesto en cada institución. Para definir la política presupuestaria es necesario realizar una serie de trabajos técnicos y consultas políticas a efecto de que el Presupuesto se haga sobre bases firmes y consistentes.

En estos trabajos se incluye la estimación de los ingresos del sector público, la que debe incluir los instrumentos legales en caso de variación de sus principales componentes; la estimación del gasto total y su estructura, tanto en términos de variables financieras como destino institucional y/o sectorial; la determinación de la posible captación de financiamiento interno y externo y, las orientaciones de prioridades en razón de los planes de gobierno y de desarrollo económico y social. En síntesis una política presupuestaria completa debe precisar:

- Políticas y orientaciones de tipo fiscal.
- Techos o rangos de gastos, de ingresos y de financiamiento.
- Prioridades nacionales e intra sectoriales.
- Normas para presupuestación (regulaciones para ingresos y gastos).
- Métodos y procedimientos (formatos e instrucciones).
- Indicadores socioeconómicos para la formulación.
- Cronogramas de trabajo y responsabilidades.

²⁹ Ibid. Pág.15

2.1.3 Elaboración de los Proyectos de Presupuesto de cada Organismo ³⁰

La elaboración de los proyectos de presupuestos en las instituciones es un paso que moviliza a todo el aparato administrativo del Sector Público en una época determinada de cada año, que implica una serie de actividades y negociaciones en diferentes niveles de las organizaciones administrativas. Esta actividad comprende los pasos siguientes:

1. Estimaciones preliminares realizadas por las instituciones antes de conocer la política presupuestaria (Programación Institucional).
2. Conocimiento, difusión y aplicación de la política presupuestaria.
3. Análisis y compatibilización de las estimaciones preliminares y la política presupuestaria.
4. Formulación de reajustes institucionales, así como orientación y asesoría para la elaboración de los proyectos en cada unidad presupuestaria.
5. Elaboración de los proyectos en cada unidad presupuestaria.
6. Revisión, reajustes e integración del proyecto de Presupuesto Institucional.
7. Remisión al Ministerio de Hacienda del Proyecto de Presupuesto de la Institución.

2.1.4 Elaboración del Proyecto de Presupuesto ³¹

La formulación del Proyecto de Ley de Presupuesto es una tarea que le corresponde al Ministerio de Hacienda, quien se apoya técnicamente en el Órgano Central del Presupuesto. Básicamente el trabajo consiste en la revisión de los Proyectos de Presupuesto en cuanto a que su contenido está de acuerdo en la política presupuestaria; en caso negativo, se deben realizar reuniones de discusión y análisis para determinar las causas que motivan la no consideración de la Política Presupuestaria en la formulación de los Proyectos; una vez efectuados los reajustes de los proyectos, se procede a elaborar el Proyecto de Ley de Presupuesto que en términos básicos debe contener lo siguiente:

- Mensaje o exposición de motivos.
- Proyecto de Ley de aprobación del Presupuesto de ingresos y egresos para cada institución.
- Normas que regulan la ejecución presupuestaria.
- Cuadros, resúmenes y anexos.

³⁰ Ibid. Pág.16

³¹ Ibid. Pág.17

2.2 Aprobación ³²

Esta es una fase eminentemente política que concluye con la sanción del documento presupuestario. Sin embargo, es recomendable que la aprobación del nuevo Presupuesto se haga en un período que deje un adecuado espacio de tiempo para el conocimiento del Presupuesto por las unidades ejecutoras y para la preparación de la ejecución presupuestaria en forma oportuna.

En cuanto al nivel de aprobación, este debe ser el que otorgue la adecuada transparencia del contenido presupuestario, pero manteniendo un margen para la flexibilidad operativa a la administración durante la ejecución presupuestaria.

2.3 Ejecución Presupuestaria ³³

La ejecución del Presupuesto constituye la movilización de los recursos a efecto de llevar a cabo las acciones y procesos previstos en el Plan de Trabajo para lograr los resultados en términos de objetivos y metas que figuran en el Presupuesto aprobado.

Desde el punto de vista financiero, la ejecución presupuestaria comprende al Presupuesto de Ingresos como al Presupuesto de Egresos. La coordinación de ambos permitirá que los resultados se obtengan en la forma más adecuada y oportuna.

El nuevo enfoque del Presupuesto, plantea que esta fase, se realice siguiendo el principio de “Centralización Normativa y Descentralización Operativa”.

La Centralización Normativa, implica dar orientación e integrar desde el punto de vista de políticas, normas y procedimientos del funcionamiento de cada uno de los subsistemas, la cual se realizará por medio de los Órganos Rectores de la AFI, quienes garantizarán que se establezcan las normas emitidas en cada una de las instituciones del Sector Público, constituyendo este paso que brinda un adecuado soporte al control interno.

La Descentralización Operativa, implica delegar en cada institución pública la aplicación de la normatividad emanada de los órganos rectores, con lo cual se persigue “desburocratizar” la

³² Ibid. Pág.18

³³ Ibid. Pág.18

ejecución del Presupuesto para agilizarla, de tal manera que se garantice la obtención de los resultados con una adecuada administración de los recursos.

El método que da una respuesta precisa al principio mencionado es la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP).

La PEP consiste en previsiones para cada sub-período del ejercicio presupuestario (2, 3 ó 4 meses) del avance esperado en el Plan de Trabajo y de las necesidades de recursos financieros; lo que permitirá compatibilizar las necesidades de recursos con las posibilidades financieras y aportar para dichos períodos asignaciones por cada unidad de gestión presupuestaria en forma previa a la ejecución misma. Todas las acciones administrativas de control interno para la ejecución de los egresos serán de responsabilidad de las unidades ejecutoras.

Otro aspecto de la ejecución presupuestaria a considerar en su mejoramiento, es relacionar las posibles modificaciones del Presupuesto aprobado, por traspasos y/o refuerzos, a los resultados del seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria.

2.4 Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria ³⁴

Esta fase comprende el acompañamiento de la ejecución presupuestaria a través de la verificación de los resultados parciales que se van obteniendo en un período de la Programación de la Ejecución Presupuestaria, así como su análisis al finalizar este período. La finalidad es determinar el comportamiento de los elementos del Presupuesto para detectar desviaciones en la ejecución y en caso necesario aplicar medidas correctivas oportunas, y realimentar el proceso de la formulación presente y futura del Presupuesto. Por lo tanto, el seguimiento y evaluación comprenderá las etapas siguientes:

- Medición de resultados de la ejecución presupuestaria.
- Determinación y análisis de las desviaciones presentadas.
- Selección de las medidas correctivas.
- Aplicación de las medidas correctivas.

³⁴ Ibid. Pág.19

Tal como se aprecia el Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria es un proceso que tiene un ciclo perfectamente marcado donde es necesario dar cumplimiento de todas sus etapas, porque de otra manera el Sistema queda a nivel informativo y sus objetivos se “diluyen en el tiempo”.

La determinación de responsabilidades y supervisión de la aplicación de las medidas correctivas podría ser un proceso del Sistema de Control.

3. ELEMENTOS DEL SISTEMA RESUPUESTARIO³⁵

El Sistema Presupuestal no es una técnica separada, sino que comprende una integración de elementos administrativos tales como:

- Determinación de objetivos y metas.
- Pronósticos de venta.
- Presupuestación de capital.
- Análisis de flujo de caja.
- Planificación de recursos humanos.
- Políticas de inventario.
- Sistemas de informes periódicos de desempeño.

Que sirven para elaborar cada uno de los Presupuestos que conforman el Sistema.

4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

4.1 Ventajas ³⁶

Se conoce con anticipación lo que se va a necesitar, así como los costos requeridos para la actividad a realizar todo con la finalidad de prever lo necesario antes de comenzar a pronosticar.

Exige una adecuada Estructura de Organización, es decir, crea la necesidad de definir y asignar responsabilidades para cada función de la Institución y de las personas que intervienen en el Sistema Presupuestal a implementar.

³⁵ Burgos, Ángela Carolina y otros. Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planificación y Control de los Recursos Financieros en las empresas dedicadas a la Comercialización de energía eléctrica en El Salvador, caso ilustrativo. Pág.35

³⁶ Ibid. Pág.35

Inculca en todos los niveles de la administración el hábito de la consideración oportuna, cuidadosa y apropiada de todos los factores necesarios para evitar desviaciones y poder tomar decisiones acertadas que vayan en beneficio de la Institución.

Permite hacer una comparación y análisis entre lo real y lo presupuestado con el propósito de corregir y hacer ajustes necesarios.

El Sistema Presupuestal es un instrumento de vigilancia y supervisión ya que por medio de los Presupuestos se controlan las operaciones de la Institución. Así mismo se evitan desperdicios y regula los gastos según lo presupuestado logrando cumplir con los objetivos y metas de la Institución.

La dedicación y esfuerzo del personal que interviene en el control del Sistema Presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, estimular la iniciativa por lo que se elimina la posibilidad de un juicio individual erróneo.

4.2 Limitaciones ³⁷

El Sistema Presupuestal está basado en estimaciones y muchas veces pronósticos por lo que dicho Sistema es susceptible de errores ya que son juicios de quienes lo plantean aunque se tiene una flexibilidad al emplear e interpretar los resultados.

Después de ejecutar el Sistema Presupuestal por algún tiempo se puede confiar en el, cayendo en errores por no revisarlo, supervisarlos y actualizarlos ya que en ocasiones le resta flexibilidad a la administración de la Institución y libertad de acción o de decisión de los directivos de la misma.

El Sistema Presupuestal en ningún momento puede considerarse como sustituto de la administración sino que solamente es una herramienta de la gerencia que ayuda a la ejecución del Proceso Administrativo.

³⁷ Ibid. Pág.37

5. IMPORTANCIA DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO ³⁸

Fundamentalmente el Sistema Presupuestal presta ayuda a la dirección, en el sentido que muestra la situación futura probable de la Institución, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo del período establecido y para las funciones de planificación y control.

Mediante el uso de esta técnica se puede planificar con bases consistentes; ya que los objetivos y metas son determinados en forma cuantitativa con sus respectivas dimensiones de tiempo, permitiendo establecer estrategias de acuerdo con las metas.

Al operacionalizar los tres elementos mencionados se prevé la situación económica financiera basada en las decisiones de planificación.

Al realizar comparaciones entre los datos reales y los proyectados se ejerce un adecuado control, determinando cuales han sido las causas de las variaciones, para establecer si es necesario realizar una replanificación para obtener los resultados que se esperan.

6. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS ³⁹

EL Sistema Presupuestal se considera “abierto” por el hecho de que se relaciona con toda la organización, recibiendo información y proporcionando resultados como instrumento de planificación y control: sus principales características son:

- Existe interacción continua entre sus elementos; ya que la elaboración de uno de ellos, es la base para la elaboración del otro.
- Al modificar uno de sus elementos, sufre alteraciones todo el Sistema.
- Busca el equilibrio, adquiriendo información de cada una de las tareas organizativas de la empresa y proporcionando los resultados.
- Debe recibir retroalimentación de todas las áreas organizativas, esta consiste en información que le indique si está alcanzando el equilibrio o si necesita ajuste.

³⁸ Ibid. Pág.38

³⁹ Ibid. Pág.38

7. LA COORDINACIÓN Y EL SISTEMA PRESUPUESTARIO ⁴⁰

Las actividades de cada departamento deben estar en relación con una visión integrada de los objetivos planeados por la empresa procurando la armonía de sus unidades. Como cita Welsh Glenn A. "La coordinación es la sincronización de los actos individuales".

La coordinación dentro de la organización implica la eficiente asignación de recursos, además del establecimiento de políticas, estrategias y tiempos que aunque diferentes deben procurar una armonía en búsqueda del bien común.

Un Sistema Presupuestal adecuado, es un programa basado en la coordinación de las actividades y recursos con los que la empresa cuenta, no es posible la presupuestación funcional sin partir de la base del volumen de las operaciones.

E. FINANCIAMIENTO

1. DEFINICIÓN

Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios, recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario. El financiamiento se contrata dentro o fuera del país a través de créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo. ⁴¹

2. EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS

Las finanzas de las empresas consideradas mucho tiempo como parte de la economía, surgen como un campo de estudios independientes.

Los datos contables y los registros en ese tiempo diferían de los que actualmente se utilizan, las regulaciones que exigen la divulgación de la información financiera tampoco existían.

⁴⁰ Ibid. Pág.39

⁴¹ <http://www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/F.htm>

En 1920 las innovaciones tecnológicas y la creación de nuevas industrias hicieron que se impulsara en mayor grado el estudio de las finanzas, reuniéndose ideas ya existentes e introduciéndose nuevas que permitieran la enseñanza de las finanzas durante muchos años. Se intensificó el interés en los valores, especialmente las acciones comunes.

Durante la depresión de los años treinta se hizo obligatorio el estudio de las finanzas en aspectos defensivos, pues la principal preocupación era la protección de los inversionistas al financiarse externamente. El desplome de varias empresas hizo crecer la demanda de regulaciones, a la vez se aumentó la información financiera, por lo que el analista financiero tenía que ser más amplio porque comparaba las condiciones financieras y el desempeño de variadas empresas.

Durante 1940 y hasta principios de 1950 lo tradicional de las finanzas se mantuvo como estaba de 1920 a 1930, no se hacía énfasis en la toma de decisiones dentro de las empresas. Se aprendía sobre el análisis de flujos de efectivo, sobre la planeación y control de estos flujos.

A mediados de 1950 el Presupuesto de Capital adquirió un papel importante, apoyándose en el énfasis coincidente sobre el valor presente formaron parte de los cambios que se iban a producir. Con la computadora y sistemas complejos de información, el administrador financiero obtenía información sobre la cual podía tomar decisiones correctas.

Se formularon nuevos modelos de valuación que serían utilizados en la toma de decisiones financieras. Sin embargo, surgió la evaluación crítica de la estructura de capital, así como la política de dividendos en relación con la valuación de las empresas en conjunto.

Se desarrolló la Teoría del Portafolio aplicable en la Administración financiera en 1960, la cual explicaba que el riesgo de un activo individual no se debe juzgar ante posibles desviaciones del rendimiento esperado, sino con relación a la contribución marginal al riesgo global del portafolio de activos. También se efectuaron varios trabajos teóricos y empíricos que hacían referencia al funcionamiento de los Mercados Financieros.

En 1970 se perfecciona el modelo de fijación de precios de activos de capital para la valuación de activos financieros aplicables a la Administración Financiera; centrándose también atención sobre

imperfecciones en los mercados financieros en la selección de activos, el financiamiento y los dividendos de las empresas.

El modelo de fijación de precios de opciones aporta gran relevancia para la evaluación relativa de los derechos financieros. Este mercado de opciones permitió al inversionista establecer una posición protegida en la compra de acciones, estableciendo opciones sobre estas y sin riesgos. La aplicación de este modelo ha ido en aumento en las finanzas empresariales.

En 1980 se le dedicó más atención al efecto de imperfecciones del mercado sobre el valor, la información permitió obtener mejor comprensión de este comportamiento.

Ya en 1990 se convierten las finanzas en función vital y estratégica para las empresas, así como la globalización de las finanzas a medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente. Los factores externos deben considerarse por el Administrador Financiero, ya que tienen una influencia significativa.

Los cambios ocurridos con rapidez, como la abolición de normas en la industria de servicios financieros en los Estados Unidos, la volatilidad de la inflación, tasa de interés, tipo de cambio y divisas, cambios en leyes fiscales que afectan los instrumentos financieros, la incertidumbre económica mundial, efectos de costos de energía, problemas de financiamiento externo, de préstamos internos y problemas éticos de ciertos negocios financieros; dan origen a nuevas y variadas innovaciones financieras, a cambios en el ambiente externo donde operan las empresas y el administrador financiero debe adaptarse a este, si quiere desempeñar un buen papel dentro de las empresas.

Esta evolución de las finanzas ha repercutido en el papel y la importancia de la Administración Financiera, han pasado de un estudio descriptivo a un análisis riguroso y teorías normativas, dan gran importancia a la toma de decisiones de la empresa. Las finanzas están en un cambio continuo por nuevas técnicas e ideas. ⁴²

⁴² Romero Dimas, Miriam Abigail y otros. La Formación Profesional en el Área de Finanzas, una necesidad del Contador Público en su desarrollo profesional. Febrero, 2005. Págs. 24-27

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.

A. IMPORTANCIA

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Fundamentalmente el Sistema Presupuestal presta ayuda a la dirección, en el sentido que muestra la situación futura probable de la empresa, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo del período establecido y para las funciones de planificación y control.

Mediante el uso de esta técnica se puede planificar con bases consistentes; ya que los objetivos y metas son determinados en forma cuantitativa con sus respectivas dimensiones de tiempo, permitiendo establecer estrategias de acuerdo con las metas.

Al realizar comparaciones entre los datos reales y los proyectados, se ejerce un adecuado control, determinando cuales han sido las causas de las variaciones, para establecer si es necesario realizar una replanificación para obtener los resultados que se esperan.

Es allí precisamente donde radica la importancia de la presente investigación, por lo que a través de la realización de un diagnóstico de la situación actual, en relación a la elaboración y ejecución del Presupuesto del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, se pretende realizar una propuesta para optimizar su manejo.

Además dicha propuesta servirá de guía para el personal que labora dentro de la Institución, en beneficio hacia un mejor desarrollo de las actividades en materia presupuestaria, con el fin de llevar a cabo un adecuado proceso presupuestario que contribuya a satisfacer las necesidades y expectativas tanto del empleado, como los beneficiarios de la prestación de servicios de tal prestigiosa Institución.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

- Conocer en qué medida el Sistema Presupuestal incide en el Financiamiento del Mantenimiento Institucional del Hospital Médico Quirúrgico dependencia del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

2. ESPECÍFICOS

- Identificar el actual Sistema Presupuestal de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico dependencia del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y su influencia en la Asignación Presupuestaria para su adecuado desarrollo.
- Elaborar un diagnóstico de la Unidad de Mantenimiento Institucional para la obtención del conocimiento actual del Financiamiento proporcionado y su impacto en el desarrollo del Mantenimiento Institucional.
- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta actualmente la Unidad para llevar a cabo las actividades de mantenimiento en infraestructura y equipo.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método es el instrumento que sirve para conseguir el conocimiento de la naturaleza y de la sociedad. Es el proceso planeado para descubrir las fases de su desarrollo desentrañar sus enlaces internos y externos, esclarecer sus interacciones con otros procesos y así generalizar y producir los conocimientos adquiridos.

En el curso de la investigación se utilizó el Método Científico, ya que es el que garantizó que los resultados obtenidos mediante un procedimiento sistemático y ordenado fueran objetivos. En el ámbito del investigador universitario, permite realizar replicas de investigaciones para la confirmación de teorías en cuestión, además se hace referencia a este método ya que se pone en

práctica los pasos siguientes: Observación de un problema, la hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo, procesamiento de datos, la exposición de los resultados y la elaboración del informe.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel de estudio es de tipo cualitativo (descriptivo), ya que el investigador busca el descubrimiento de relaciones entre variables, pero sin llegar al establecimiento de relaciones causales entre ellas, sino más que todo, el grado de asociación que aguardan entre sí.

En el caso particular, el actual estudio comprende el registro, análisis e interpretación de la información obtenida sobre el Sistema Presupuestal y el Financiamiento del Mantenimiento Institucional, que conforman las dos variables relacionadas, con el propósito de averiguar su comportamiento y establecer el grado de asociación entre ellas.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es “no experimental”, porque la investigación se realiza sin manipular las variables en estudio, solamente se observan los fenómenos tal y como se manifiestan en su contexto natural, para después ser analizados.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Para la obtención de datos requeridos, en función de una buena investigación de los indicadores dentro de la Institución, específicamente en la Unidad de Mantenimiento, con el fin de lograr una interpretación adecuada de información, se hace necesario el uso de:

4.1 Técnicas

Las técnicas se definen como un conjunto de procedimientos para realizar observaciones sobre el sujeto de estudio; construir o seleccionar los instrumentos con los cuales se van a capturar los datos; evaluar la validez de esos instrumentos y aplicar estos instrumentos a los sujetos, fenómenos u objeto de estudio.⁴³

Las técnicas que se utilizaron para realizar esta investigación fueron:

⁴³ Guerrero, Fernando. “Fundamentos de los métodos de investigación social”. 1ª Edición. Imprenta offset Ricaldone. San Salvador. 2009.

- **Encuesta**

Es uno de los procedimientos más usados en la investigación social, y se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada.

Hay dos grandes tipos de encuestas:

- a) Las que se basan sobre un estudio de todos los individuos o unidades que constituyen la población.
- b) Las que solo revelan datos de una pequeña parte de la población total, utilizando procedimientos especiales para asegurar que tan pequeña parte sea representativa del total.

Para fines de la investigación se toma en cuenta el primer tipo de encuesta, que consiste en la encuesta por censo, esta constituye un recuento de elementos de una población en estadística descriptiva, lo cual permite llevar a cabo el estudio por el número limitado y conocido de sujetos a encuestar, que forman parte de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Esta encuesta se realizó a través de un instrumento llamado cuestionario. ⁴⁴

- **Entrevista Estructurada o Dirigida**

Es un procedimiento que se utiliza principalmente en las investigaciones sociales y psicológicas, consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recabada por el investigador en forma directa. Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre: en los dos casos se emplea una “guía” que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestionario para orientar la conversación. ⁴⁵

Esta técnica se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa analizar y se aplica a informantes claves, llamados así porque pueden proporcionar información que otras personas desconocen. ⁴⁶

⁴⁴ Muñoz Campos, Roberto. “La Investigación Científica paso a paso”. 4ª Edición. Talleres Gráficos UCA. 2009. Pág. 115

⁴⁵ Ibid. Pág. 121

⁴⁶ Caballero Ramos, Cristian José y otros. “Propuesta de un programa de fomento a la competitividad que contribuya a eficientizar el uso de los recursos de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la

Para aplicar esta técnica se utilizó una guía estructurada de preguntas dirigidas al ingeniero Roger Marlon Serrano, quien es el jefe de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

4.2 Instrumentos

Muchos de los fenómenos por investigar no son directamente percibidos por el investigador. Para captarlos se requiere de medios auxiliares, mediante su uso se puede registrar el funcionamiento y las relaciones de los fenómenos.

El empleo de instrumentos sirve para la realización de la observación y de la experimentación que tienen como propósito el análisis y la descripción de los hechos.

Llamamos instrumento a la herramienta con que se ejecuta un trabajo. Damos respuesta a la pregunta ¿Con qué se investiga?

Para la aplicación de las técnicas anteriormente mencionadas, se hizo necesario de la utilización de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario

Es un instrumento de observación consistente en un formulario en el que constan una serie de preguntas y a menudo también, instrucciones para contestarlas. En tal caso, se entregará al informante el cuestionario para que este, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menos. Además las respuestas son más fáciles de catalogar, haciendo más fácil la cuantificación de las respuestas.

La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar. Del mismo modo, la experiencia del investigador es imprescindible para la construcción de cuestionarios, los que se adaptan a la necesidad del investigador.

- **Guía de Entrevista**

Es un instrumento que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestionario para orientar la conversación.

Es indispensable la toma en consideración de los siguientes aspectos:

- Determinar la posición que ocupa en la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas y actividades.
- Preparar las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios.
- Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista.
- Elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad.
- Hacer la cita con la debida anticipación.⁴⁷

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.1 Primarias

Se requerirá de estas fuentes mediante entrevista con el jefe de la Unidad de Mantenimiento Institucional acerca de su experiencia laboral y observación directa, en lo concerniente al conocimiento del Sistema Presupuestal.

5.2 Secundarias

Este tipo se refiere a toda aquella información bibliográfica relacionada con el tema y servirá de marco de referencia para la comprensión de la investigación. Algunas de estas fuentes son: tesis, revistas especializadas, artículos, páginas web, entre otras.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

La población para la realización del presente estudio es de 15 empleados, la cual está conformada por todas aquellas personas que laboran dentro de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Dado que la población es finita, a consecuencia del reducido número de empleados que laboran en dicha área, se aplicó la técnica del censo, que hizo posible la obtención de datos más certeros,

⁴⁷ Muñoz Campos, Roberto. Pág. 121

por lo tanto, no se realizó un procedimiento estadístico para su selección, lo que nos lleva a trabajar con la totalidad del universo.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada dentro de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico, y a través del uso de herramientas orientadas a recopilar información como lo es la entrevista y el cuestionario, se presenta el respectivo diagnóstico de la situación actual en lo concerniente al proceso presupuestario que se emplea dentro de dicha unidad:

1. GENERALIDADES DE LOS EMPLEADOS

Con el propósito de conocer el cargo que desempeñan los empleados que laboran dentro de la Unidad de Mantenimiento y su participación en el proceso presupuestario, se determinó que estos se desenvuelven en el área administrativa (13%), y en el área técnica (87%), detallado de la siguiente manera:

- Supervisores (2).
- Técnicos Electricistas (3).
- Técnicos Mecánicos (3).
- Técnico Hidráulico (1).
- Técnicos en Mantenimiento (4).
- Auxiliares en Mantenimiento (2).

Además estos manifiestan que las necesidades de la Unidad de Mantenimiento son muchas y poco realizables a consecuencia de la limitada cantidad de recursos humanos, materiales y financieros asignados a dicha unidad.

2. INFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO

Los resultados de las encuestas reflejaron que con respecto a los conocimientos que los empleados tienen sobre la misión y visión de la Unidad de Mantenimiento, se determinó que el 73% de los encuestados dicen conocer de ello, lo cual es una fortaleza ya que la mayoría de los empleados tienen claro lo que pretende lograr la Institución.

La mitad de los empleados encuestados manifestó que en la Unidad de Mantenimiento no se elaboran planes operativos anuales de trabajo, donde se incluyan objetivos, actividades y metas, ya que la mayoría del personal son técnicos y desconocen este dato porque no tienen acceso a dicha información, esto demuestra que no se da una comunicación efectiva entre las altas autoridades y el personal.

A nivel institucional se cuenta con una serie de objetivos con los que el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se encuentra comprometido con los derechohabientes, pero para la Unidad de Mantenimiento no hay objetivos establecidos, por lo que los empleados opinan que de acuerdo a sus criterios los objetivos que persigue dicha unidad son brindar un servicio de calidad y principalmente mantener en buen estado todas las instalaciones, así como también mantener en optimas condiciones el mobiliario y equipo.

3. FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

Con respecto a la Formulación Presupuestaria los empleados dicen no tener conocimiento al respecto de la serie de pasos implicados para la elaboración del Presupuesto por Áreas de Gestión.

El tipo de Presupuesto que elabora el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, es de Funcionamiento Financiero, el cual se caracteriza por ser una herramienta administrativa que permite cuantificar los recursos financieros para cumplir con la prestación de servicios públicos, a fin de satisfacer las necesidades de la población; Pero este a pesar de que es realizado adecuadamente por el Director de la Institución de forma general, no es practicado correctamente en forma particular por las unidades que participan en el proceso presupuestario, ya que en estas, los jefes de dichas unidades, solo se limitan a seguir las políticas y lineamientos implantados por las altas autoridades, es decir, que ya tienen los parámetros establecidos de actuación en donde se van a desenvolver en el tema Presupuestal.

En el caso particular, la Unidad de Mantenimiento forma parte del proceso de Formulación de Presupuesto, ya que esta debe de presentar informes detallados donde se presenten todos aquellos ingresos y egresos que se estiman necesarios durante el período fiscal a fin de satisfacer las necesidades en función de un adecuado Mantenimiento Institucional, es decir, especificar los egresos que son necesarios realizar para contar con todos los recursos para la realización efectiva

de las actividades laborales, los cuales se verán cubierto por la parte de ingreso que percibe el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, por medio de Cotizaciones e Ingresos Financieros.

La gestión financiera del Instituto está enmarcada en garantizar el uso eficiente de los recursos, así como el resguardo y la transparencia de los mismos. El financiamiento para la atención de los servicios de salud y de las prestaciones económicas, proviene principalmente de las cotizaciones que por Ley aportan los empleadores, trabajadores y pensionados; así como los ingresos provenientes de la rentabilidad de las inversiones financieras.

POSICIÓN PRESUPUESTARIA	INGRESOS	CONCEPTO
23	Recuperación de Inversiones Financieras	Incluye los ingresos provenientes del rescate o reintegro de las inversiones originadas en las colocaciones de fondos, derechos o valores
131	Contribuciones a la Seguridad Social Del Sector Privado	Comprende los aportes de empleados y empleadores de entes del Sector Privado, destinados a cotizar en el Sistema de Seguridad Social
132	Contribuciones a la Seguridad Social Del Sector Público	Comprende los aportes de empleados y empleadores de entes públicos, destinados a cotizar en el Sistema de Seguridad Social

Gracias a estos ingresos percibidos por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, la Unidad de Mantenimiento cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo todas sus obligaciones para beneficio de la Institución; entre los gastos que incurre el Instituto, se encuentran los siguientes, los cuales se reflejan por su posición presupuestaria correspondiente a dicha institución:

POSICIÓN PRESUPUESTARIA	GASTOS	CONCEPTO
51104	Remuneraciones Permanentes Sobresueldos (Subsidio de Transporte)	Comprende las remuneraciones al personal de los entes públicos, adicionales al sueldo que tiene asignado en la plaza que ha sido nombrado
5120401	Remuneraciones Eventuales Sobresueldos (Subsidio de Transporte)	Comprende las remuneraciones al personal de los entes públicos, adicionales al sueldo que tiene asignado en la plaza que ha sido nombrado
5120402	Remuneraciones Eventuales Sobresueldos (Subsidio de Alimentación)	Comprende las remuneraciones al personal de los entes públicos, adicionales al sueldo que tiene asignado en la plaza que ha sido nombrado

5130201	<p>Remuneraciones Extraordinarias</p> <p>Beneficios Extraordinarios (Interinatos)</p>	<p>Comprende las retribuciones al personal de los entes públicos, en concepto de incapacidades por enfermedad, accidentes de trabajo, etc. Incluyendo ayudas económicas para compensar gastos ocasionados por tratamientos médicos y otros que pueden derivarse de acuerdos o contratos colectivos de trabajo</p>
5411801	<p>Bienes de Uso y Consumo</p> <p>Herramientas, Repuestos y Accesorios (Herramientas para Equipo Especializado)</p>	<p>Incluye los gastos por la adquisición de herramientas menores utilizadas en la agricultura, ganadería, horticultura, silvicultura, carpintería, enderezado de vehículos y otras actividades. Por ejemplo: sierras, cuchillas, destornilladores, picos, palas, tenazas, martillos, etc.</p>
5411802	<p>Bienes de Uso y Consumo</p> <p>Herramientas, Repuestos y Accesorios (Repuestos y Accesorios)</p>	<p>Incluye los gastos por la adquisición de herramientas menores utilizadas en la agricultura, ganadería, horticultura, silvicultura,</p>

		carpintería, enderezado de vehículos y otras actividades. Por ejemplo: sierras, cuchillas, destornilladores, picos, palas, tenazas, martillos, etc.
5411901	Bienes de Uso y Consumo Materiales Eléctricos (Materiales Eléctricos)	Incluye los gastos por la adquisición de cables, interruptores, transformadores de uso menor, tubos fluorescentes, lámparas, baterías, etc.
5430101	Servicios Generales y Arrendamientos Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles (Mantenimiento y Reparaciones de Equipos de Oficina y Aparatos Eléctricos)	Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de mobiliario, maquinaria y equipo en general, necesarios para su normal funcionamiento
5430102	Servicios Generales y Arrendamientos Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles	Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de mobiliario, maquinaria y equipo en general, necesarios para su normal funcionamiento

	(Mantenimiento y Reparaciones de Muebles y Artículos Varios)	
5430103	Servicios Generales y Arrendamientos Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles (Mantenimiento de Equipos Médicos)	Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de mobiliario, maquinaria y equipo en general, necesarios para su normal funcionamiento
5430104	Servicios Generales y Arrendamientos Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles (Mantenimiento y Calibración Equipo Prueba)	Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de mobiliario, maquinaria y equipo en general, necesarios para su normal funcionamiento
5430105	Servicios Generales y Arrendamientos Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles (Mantenimiento y	Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de mobiliario, maquinaria y equipo en general, necesarios para su normal funcionamiento

	Reparaciones de Maquinaria en General)	
5430301	Servicios Generales y Arrendamientos Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles (Mantenimiento y Reparación de Infraestructura de Hospital Médico Quirúrgico)	Incluye los gastos por los servicios de mantenimiento y reparaciones de bienes inmuebles en general, tales como: edificios y locales, caminos, carreteras, autopistas, puentes, vías férreas, aeropuertos, obras portuarias, obras hidráulicas, etc.

El encargado de la Formulación del Presupuesto en la Unidad de Mantenimiento es el jefe de dicha Unidad, él es quien tiene la capacidad y la responsabilidad de realizar el instrumento que guie al área para una mejor asignación de recursos, el cual promueva la integración de las Secciones de Equipo Biomédico y Equipo Especializado, las cuales son las secciones que proporcionan un elevado porcentaje de participación en información a la hora de realizar el Presupuesto respectivo. Por tal razón en la Unidad de Mantenimiento no existe un comité técnico encargado de la Formulación del Presupuesto.

(Según preguntas 1 y 2 de la guía de entrevista y pregunta 14 del cuestionario).

El tipo de Presupuesto que elabora el jefe de la Unidad de Mantenimiento es de Funcionamiento Financiero, el cual se caracteriza por la utilización de rubros y/o partidas que inciden directamente en el balance. El cual se realiza tomando en cuenta diversos instrumentos que ayuda a una mejor formulación del mismo, entre ellos se tienen:

Los Proyectos: A través de la implementación de nuevos proyectos se pretende mejorar la efectividad y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos, metas y estrategias

del desarrollo institucional, este tipo de instrumento se toma en consideración para la determinación de los montos que deben ser incluidos dentro del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento.

El Historial: Se fundamenta en la utilización de Presupuestos anteriores, a partir de los cuales se pretende mejorar la efectividad de Presupuestos futuros, adaptándolos a las modificaciones en los ingresos y gastos.

Las Metas: El Presupuesto se formula a partir de las metas que se pretenden alcanzar por parte de la Unidad de Mantenimiento, en coordinación con las metas institucionales del Hospital Médico Quirúrgico en un período determinado.

Los Activos Fijos: Las decisiones sobre las inversiones a largo plazo en activos fijos son muy importante por su magnitud y alcance para el desarrollo adecuado de las labores y estrategias a largo plazo de la Unidad de Mantenimiento.

Además se utilizan instrumentos de suma importancia como manuales de formulación presupuestaria, formularios y sistemas informáticos.

(Según preguntas 3 y 4 de la guía de entrevista, y pregunta 12 del cuestionario)

Desde la conformación de la División de Apoyo y Mantenimiento en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, se ha iniciado la implementación de una estrategia de atención integral e inmediata a las necesidades de mantenimiento; los equipos y aparatos eléctricos con los que cuentan, atiende las necesidades básicas de mantenimiento de la planta física de la Institución. Entre la gama de equipo y aparatos se tienen:

- Máquina de Escribir.
- Fax.
- Amplificadores de Sonido.
- Mesas Puentes.
- Porta Sueros.
- Carros para Transportar Alimentos.
- Acelerador Lineal.
- Contómetros.
- Teléfonos.
- Camas Hospitalarias.
- Mesas de Noche.
- Gradilla.
- Carretillas.
- Cobalto.

- Simulador.
- Citometro de Flujo.
- Equipos de Rayos X.
- Tomografía Computarizada.
- Planta de Tratamiento de Agua.
- UPS (3).
- Aires Acondicionados (5).
- Gammacamara.
- Angiografo
- Equipo de Gastroenterología y Neumología.
- Equipos de Ultrasonografía (2).
- Mesas Quirúrgicas de Salas de Operaciones (9).
- Plantas de Emergencias (5).

El jefe de la Unidad de Mantenimiento tiene poco conocimiento sobre los Presupuestos por Áreas de Gestión, debido a que les proporcionan los lineamientos sobre lo que se tiene que tomar en cuenta para los Presupuestos, así como políticas y normativas que sirven de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria, aunque no cuentan con un documento que sirva de guía para el manejo adecuado del Presupuesto.

(Según preguntas 5, 6 y 7 de la guía de entrevista)

La Unidad de Mantenimiento al elaborar el Presupuesto da prioridad a las siguientes necesidades: mantenimiento de equipo general y biomédico, instalaciones físicas, hidráulicas, eléctrico, electromecánico.

(Según pregunta 8 de la guía de entrevista)

4. RECURSOS

La Unidad de Mantenimiento cuenta con Recurso Humano especializado en las distintas áreas de trabajo, herramientas básicas y equipos informáticos para la prestación de servicios, sin embargo la cantidad de recursos es insuficiente para dar un servicio oportuno, además la disponibilidad de insumos es poco ágil e inoportuna, por tal razón se ve la necesidad de adquirir vehículos para hacer diferentes gestiones, contratos de mantenimiento preventivo y correctivo, áreas adecuadas para reparación de equipo, mobiliarios y aire acondicionado (talleres con normas estandarizadas), para un mejor desenvolvimiento institucional.

(Según preguntas 9, 10 y 11 de la guía de entrevista)

5. CAPACITACIÓN

Otro aspecto importante que se comprobó, es que el personal se mostró con la disposición de ser capacitados, lo cual indica que en los empleados existe el deseo de adquirir conocimientos sobre

el tema de Formulación de Presupuesto por Áreas de Gestión, esto constituye un mensaje a las autoridades de la Unidad de Mantenimiento para que preparen e inviertan en capital humano y de esta manera contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

(Según pregunta 17 del cuestionario)

Finalmente se determina que el desempeño laboral de las altas autoridades de la Institución en lo concerniente al otorgamiento del Presupuesto enfocado respectivamente a la Unidad de Mantenimiento no es efectivo ya que el monto de Presupuesto asignado es menor con respecto al Presupuesto solicitado por el jefe del departamento.

(Según pregunta 13 de la guía de entrevista)

E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. TABULACIÓN

Se determinó que la información necesaria para la investigación, requería encuestar a personas que laboran dentro de la Unidad de Mantenimiento, con el objetivo de recopilar información sobre el proceso de Formulación Presupuestaria empleado dentro de dicha Unidad para una asignación adecuada de recursos.

Para la exposición de los datos obtenidos, se presentará el formato correspondiente para un vaciado de datos adecuado, que permite una mejor interpretación y análisis de datos que llevará a la realización de un diagnóstico certero de la situación actual.

En el formato se identifica los siguientes aspectos que son relevantes para la investigación:

- El número de cada pregunta.
- La pregunta.
- La categoría de las respuestas, y las
- Frecuencias absolutas y relativas de cada respuesta.

A partir de estos aspectos se realiza la gráfica correspondiente para una mejor visión de los mismos.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los datos se analizan en base a procedimientos de estadística descriptiva, el cual tiene por objeto fundamental describir y analizar las características de un conjunto de datos, obteniéndose de esa manera conclusiones sobre las particularidades de dicho conjunto y sobre la relación existente entre las dos variables en estudio (Sistema Presupuestal y Financiamiento del Mantenimiento Institucional).

Sobre la base de las frecuencias y el porcentaje que resultaron de cada respuesta del cuestionario se realizó el análisis e interpretación de las mismas, basándose en el objetivo de cada pregunta lo que permitió fundamentar el diagnóstico efectuado acerca de los procesos de Planificación y Formulación Presupuestaria de la Unidad de Mantenimiento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

El respectivo tratamiento, abarca la previsión del cálculo del porcentaje, la tabulación, el análisis interpretativo y la prueba lógica de la hipótesis.

Una vez que los datos sean analizados e interpretados a través del respectivo procedimiento estadístico, se procede a elaborar las posibles sugerencias, conclusiones y recomendaciones que harán posible la aceptable correspondencia entre las hipótesis de trabajo y objetivos propuestos manifestados en la investigación.

3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA

A continuación se presenta la información obtenida a través de la guía de entrevista dirigida al jefe de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Pregunta N° 1

¿Quién o quiénes son los encargados en la elaboración del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento?

Jefe de la Unidad de Mantenimiento.

Pregunta N° 2

¿Qué unidades o departamentos están involucrados en la elaboración del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento?

Secciones de Equipo Biomédico y Equipo Especializado.

Pregunta N° 3

¿Qué tipo de Presupuesto se elabora dentro de la Unidad?

De Funcionamiento Financiero.

Pregunta N° 4

¿Qué instrumentos se emplean para formular el Presupuesto?

Historial, Proyectos, Metas, Activos Fijos.

Pregunta N° 5

¿Tiene usted conocimiento sobre los Presupuestos por Áreas de Gestión?

Poco conocimiento sobre esto, debido a que se nos dan lineamientos sobre lo que hay que tomar en cuenta para presupuestar.

Pregunta N° 6

¿La unidad posee políticas que determinen las orientaciones, prioridades, techos que sirvan de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria?

Las que son dadas por las autoridades superiores.

Pregunta N° 7

¿Existe alguna normativa que guíe la elaboración y el manejo del Presupuesto de la Unidad?

Se dan lineamientos para la elaboración pero no para el manejo del Presupuesto.

Pregunta N° 8

¿Qué prioridades asume la Unidad de Mantenimiento al elaborar el Presupuesto?

Mantenimiento de equipo general y biomédico, instalaciones físicas, hidráulicas, eléctrico, electromecánico.

Pregunta N° 9

¿Con que tipo de equipo o recursos cuenta la Unidad de Mantenimiento para prestar los servicios de manera efectiva en beneficio del desarrollo institucional?

Recursos humanos especializados en las distintas áreas de trabajo, herramientas básicas, equipos informáticos.

Pregunta N° 10

¿Considera que es suficiente la cantidad de recursos con los que cuenta actualmente la Unidad de Mantenimiento, para el desarrollo adecuado de sus funciones dentro de la institución?

No, la cantidad es insuficiente para dar un servicio oportuno, además la disponibilidad de insumos es poco ágil e inoportuna.

Pregunta N° 11

¿Qué otros recursos considera que son necesarios incluir dentro de la Unidad de Mantenimiento para un mejor desenvolvimiento institucional aparte de los que se les proporciona en la actualidad?

Vehículo para hacer diferentes gestiones, contratos de mantenimiento preventivo y correctivo, áreas adecuadas para reparación de equipo, mobiliarios y aire acondicionado (talleres con normas estandarizadas).

Pregunta N° 12

Describa los pasos para determinar los requerimientos de recursos humanos, materiales y otros insumos:

Para recursos: Estudios de carga laboral, resultados del estudio, solicitud a la administración, dirección, aprobación de autoridades superiores.

Para materiales: los procesos de libre gestión y bajas cuantías, según lo estipula la ley LACAP.

Pregunta N° 13

¿Considera efectivo el desempeño laboral de las altas autoridades de la institución en lo concerniente al otorgamiento del Presupuesto enfocado respectivamente a su Unidad a cargo?

No. Por qué siempre es disminuido, además se desconoce el monto asignado, pues el Presupuesto asignado es en forma global con el hospital.

4. TABULACIÓN Y GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CUESTIONARIOS

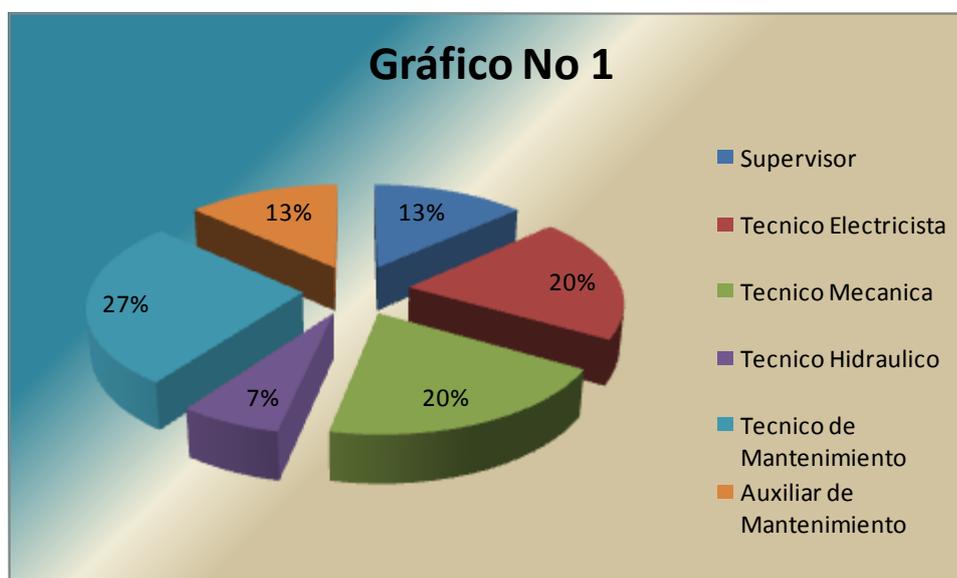
A continuación se presenta la información recolectada a través de los cuestionarios, la cual ha sido tabulada y graficada para una mejor interpretación de los datos.

Esto permitirá realizar una mejor relación de las variables estudiadas (Sistema Presupuestal y Financiamiento del Mantenimiento Institucional), llevando así a un mejor análisis de los resultados.

Pregunta N° 1: Cargo que ocupa.

Objetivo: Identificar los cargos que desempeñan los empleados encuestados.

Cuadro No 1		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	2	13%
Técnico Electricista	3	20%
Técnico Mecánica	3	20%
Técnico Hidráulico	1	7%
Técnico de Mantenimiento	4	27%
Auxiliar de Mantenimiento	2	13%
Total	15	100%



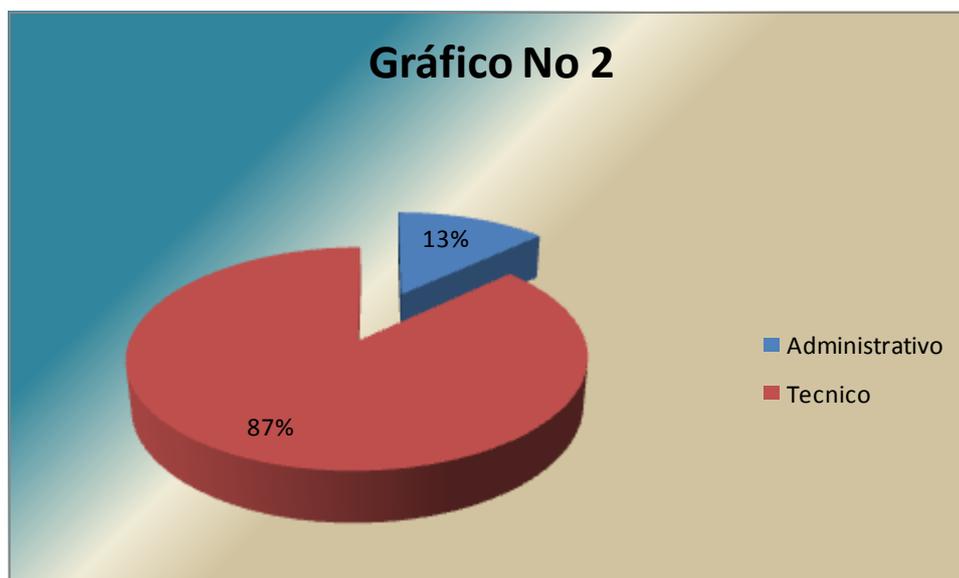
Comentario:

En el Gráfico No 1 que corresponde a los cargos que desempeñan los empleados dentro de la Unidad de Mantenimiento, se observa que de un total de 15(100%) empleados, un 27% son Técnicos de Mantenimiento, 20% son Técnicos Electricistas, 20% Técnicos Mecánicos, 13% Auxiliar de Mantenimiento, 13% Supervisores y 7% que corresponde a un Técnico Hidráulico.

Pregunta N° 2: Departamento en que se desempeña.

Objetivo: Identificar los departamentos a los cuales pertenecen los empleados encuestados.

Cuadro No 2		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	2	13%
Técnico	13	87%
Total	15	100%



Comentario:

Según el Gráfico No 2 se puede observar que de un total de 15(100%) empleados, el 87% pertenecen al departamento técnico, y un 13% al departamento administrativo.

Pregunta N° 3: ¿Tiene misión la Unidad de Mantenimiento?

Objetivo: Descubrir si los empleados tienen conocimiento de la misión de la Unidad de Mantenimiento.

Cuadro No 3		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 3 podemos apreciar que de un total de 15(100%) personas encuestadas, el 73% de ellas tienen conocimiento de la misión de la Unidad de Mantenimiento, y un 27% desconocen de la misión de dicha Unidad.

Pregunta N° 4: ¿Tiene visión la Unidad de Mantenimiento?

Objetivo: Descubrir si los empleados tienen conocimiento de la visión de la Unidad de Mantenimiento.

Cuadro No 4		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%



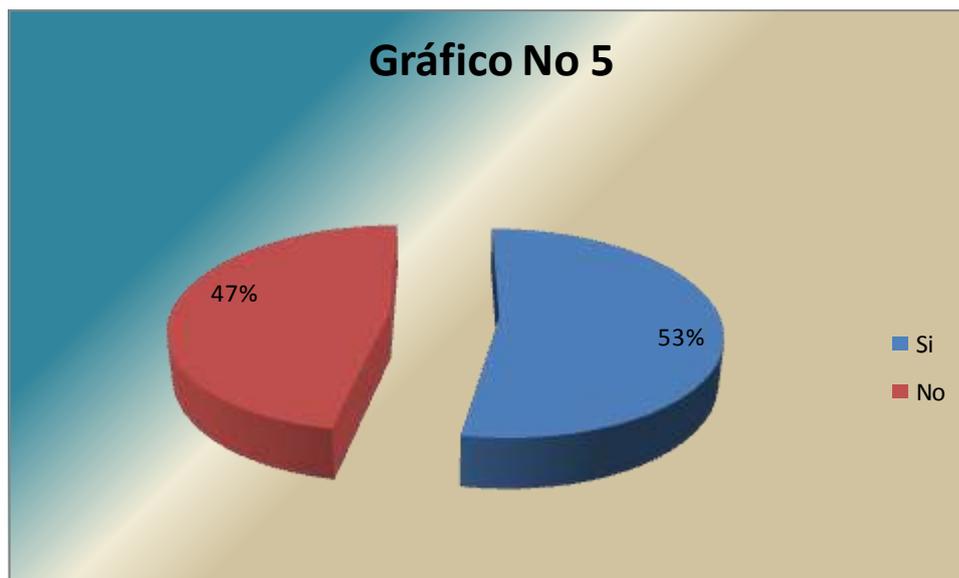
Comentario:

En el Gráfico No 4 podemos apreciar que de un total de 15(100%) personas encuestadas, el 73% de ellas tienen conocimiento de la visión que persigue la Unidad de Mantenimiento, y un 27% desconocen de la visión de dicha Unidad.

Pregunta N° 5: ¿La Unidad en la cual usted se desempeña, elaboran planes operativos anuales de trabajo, donde se incluye objetivos, actividades y metas?

Objetivo: Identificar si dentro de la Unidad de Mantenimiento se elaboran planes operativos de trabajo.

Cuadro No 5		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	53%
No	7	47%
Total	15	100%



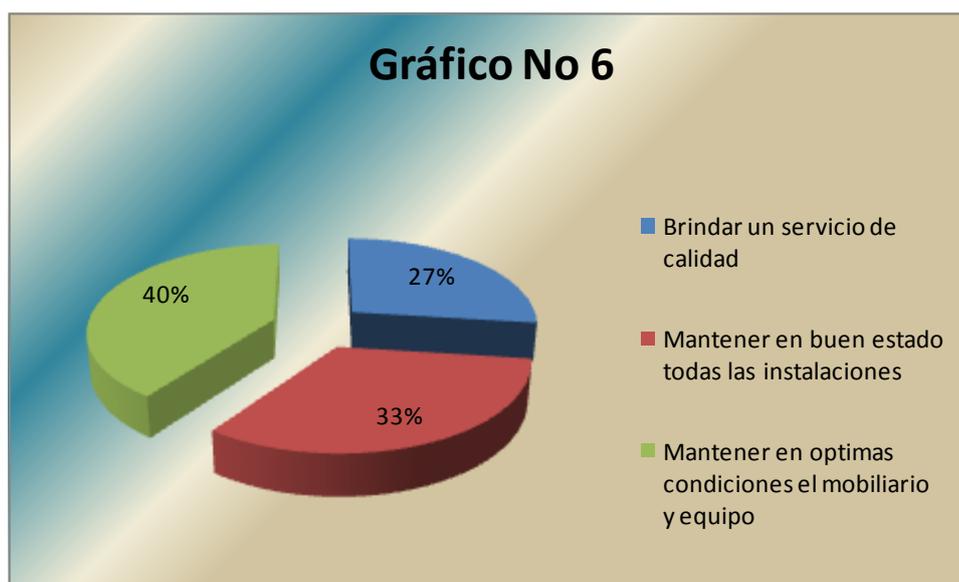
Comentario:

En el Gráfico No 5 se puede apreciar que de un total de 15(100%) encuestados, el 53%, afirma que dentro de la Unidad de Mantenimiento se elaboran planes operativos anuales de trabajo, mientras que un 47% niega la puesta en práctica de planes operativos.

Pregunta N° 6: ¿Qué objetivos cree que persigue la Unidad a la cual usted pertenece?

Objetivo: Descubrir si los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la Unidad de Mantenimiento.

Cuadro No 6		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Brindar un servicio de calidad	4	27%
Mantener en buen estado todas las instalaciones	5	33%
Mantener en optimas condiciones el mobiliario y equipo	6	40%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 6 podemos apreciar que de un total de 15(100%) personas encuestadas, el 40% de ellas determinan que el objetivo que busca la Unidad de Mantenimiento donde laboran consiste en mantener en optimas condiciones el mobiliario y equipo, un 33% dice que mantener en buen estado todas las instalaciones y un 27% en brindar un buen servicio.

Pregunta N° 7: ¿Conoce usted que es Formulación Presupuestaria?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Unidad de Mantenimiento tienen conocimiento acerca de lo que es Formulación Presupuestaria.

Cuadro No 7		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%



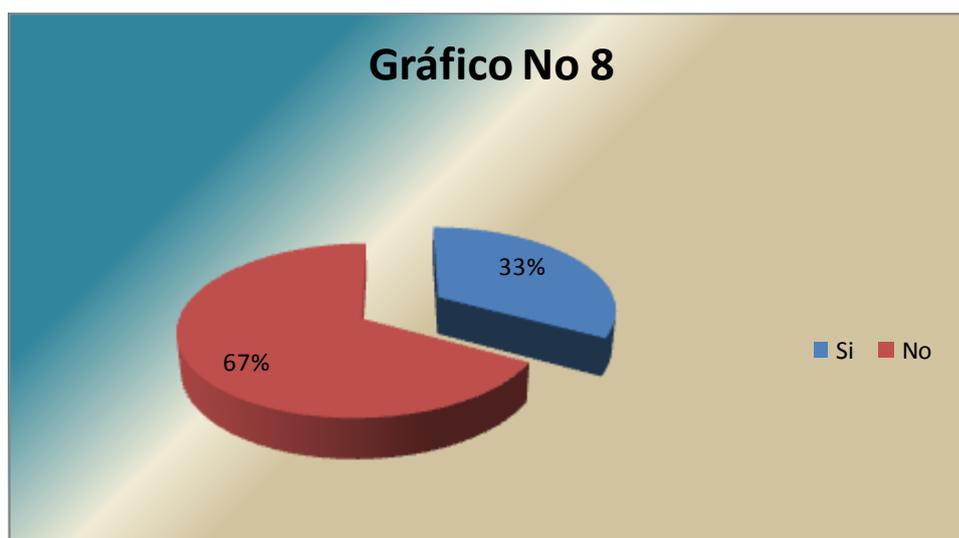
Comentario:

En el Gráfico No 7 se observa que de 15(100%) empleados de la Unidad de Mantenimiento, un 67% desconoce el significado de Formulación Presupuestaria, y un 33% tiene conocimiento a lo concerniente de la Formulación Presupuestaria.

Pregunta N° 8: ¿Se elabora algún tipo de Presupuesto dentro de la Unidad de Mantenimiento?

Objetivo: Conocer si dentro de la Unidad ponen en práctica la elaboración de Presupuestos, para una asignación adecuada de recursos.

Cuadro No 8		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 8 se observa que de 15(100%) empleados de la Unidad de Mantenimiento, un 67% desconoce si se elabora o no algún tipo de presupuesto, y un 33% manifiesta que si se elaboran Presupuestos dentro de la Unidad.

Pregunta N° 9: ¿Participa en el proceso de Formulación Presupuestaria de esta Unidad?

Objetivo: Determinar la participación de los empleados de la Unidad de Mantenimiento en el proceso de Formulación Presupuestaria.

Cuadro No 9		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 9 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 93% no participa en el proceso de Formulación del Presupuesto y solamente el 7% si participa en dicho proceso.

Pregunta N° 10: ¿Sabe cuáles son las ventajas de los Presupuestos?

Objetivo: Descubrir si los empleados tienen conocimiento de las ventajas que brindan los Presupuestos para el desarrollo de las actividades laborales.

Cuadro No 10		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 10 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 67% no conoce de las ventajas de los Presupuestos, y el 33% manifiesta si conocerlas.

Pregunta N° 11: ¿Sabe cuál es el objetivo de los Presupuestos?

Objetivo: Determinar si los encuestados conocen el fin de la puesta en práctica de Presupuestos.

Cuadro No 11		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%



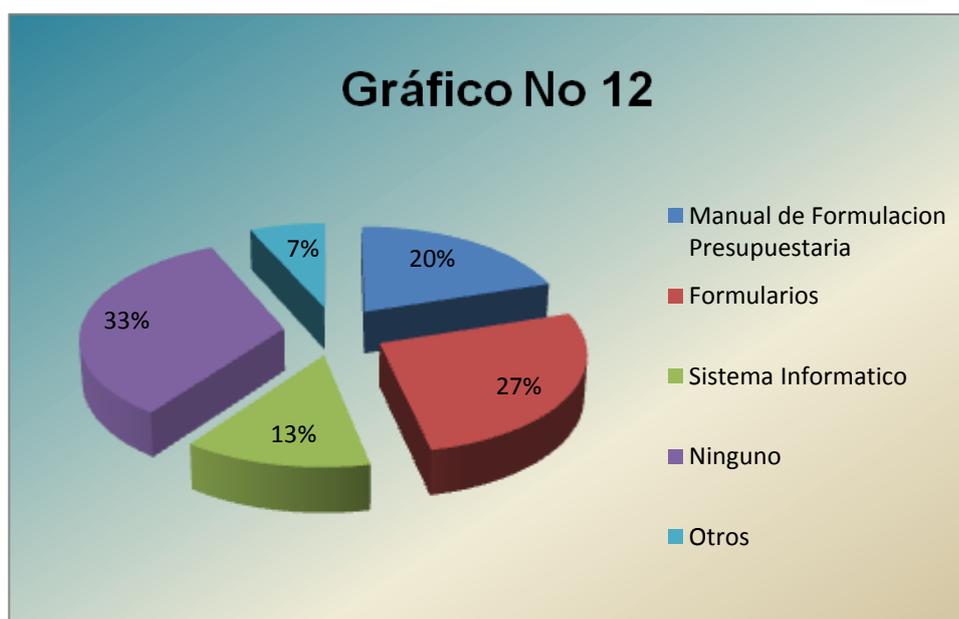
Comentario:

En el Gráfico No 11 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 67% no conoce los objetivos de los Presupuestos, y el 33% manifiesta si conocerlos.

Pregunta N° 12: ¿Conoce usted que instrumentos se emplean para formular el Presupuesto?

Objetivo: Conocer qué tipo de instrumentos utilizan dentro de la Unidad para la elaboración de Presupuestos.

Cuadro No 12		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Formulación Presupuestaria	3	20%
Formularios	4	27%
Sistema Informático	2	13%
Ninguno	5	33%
Otros	1	7%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 12 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 33% dice que no se utiliza ningún instrumento para la elaboración de presupuestos, el 27% opina que se utilizan los formularios para elaborar los Presupuestos, 20% manifiesta que es el manual de formulación presupuestaria, el 13% expresa que es a través de un sistema informático, el 7% dice que otros.

Pregunta N° 13: ¿La Unidad posee políticas que determinen las orientaciones, prioridades, techos que sirvan de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria?

Objetivo: Determinar si existen parámetros que guíen la Formulación Presupuestaria.

Cuadro No 13		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 13 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 80% manifiesta que no poseen políticas que determinen orientaciones, prioridades, techos que sirvan de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria y el 20% dice que si poseen.

Pregunta N° 14: ¿Existe un comité técnico para la Formulación del Presupuesto?

Objetivo: Conocer si existe un comité encargado del proceso de Formulación de Presupuestos.

Cuadro No 14		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 14 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 100% expresa que no existe un comité técnico para la Formulación del Presupuesto.

Pregunta N° 15: ¿Considera que los instrumentos que posee la Unidad actualmente responden a las necesidades para la Formulación del Proyecto de Presupuesto?

Objetivo: Determinar las limitaciones con las que cuenta la Unidad de Mantenimiento al momento de elaborar el Proyecto de Presupuesto.

Cuadro No 15		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 15 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 100% considera que los instrumentos que posee la Unidad actualmente no responden a las necesidades para la Formulación del Proyecto de Presupuesto.

Pregunta N° 16: ¿Considera que los recursos con que cuenta la Unidad es el adecuado y el necesario para la ejecución de sus labores?

Objetivo: Determinar la asignación adecuada de recursos con los que cuenta la Unidad al momento de desarrollar actividades en beneficio de la Institución.

Cuadro No 16		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 16 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 87% considera que los recursos con que cuenta su Unidad no son los adecuados y el necesario para la ejecución de sus labores y el 13% manifiesta que sí.

Pregunta N° 17: ¿Considera usted que si le brindarán capacitación sobre Presupuesto por Áreas de Gestión, estaría en condiciones de participar en su elaboración?

Objetivo: Identificar el interés por parte de los empleados de conocer acerca de los Presupuestos por Áreas de Gestión, y la importancia de ellos para el buen desempeño de la Unidad.

Cuadro No 17		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
Total	15	100%



Comentario:

En el Gráfico No 17 se observa que de un total de 15(100%) personas encuestadas de la Unidad de Mantenimiento, el 93% de los empleados participarían si se les brindara capacitación sobre Presupuesto por Áreas de Gestión y el 7% no.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando el diagnóstico de la situación actual realizado en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. CONCLUSIONES

- a) Actualmente en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico no se aplica la técnica de Presupuestos por Áreas de Gestión al momento de elaborar el Presupuesto, y se observa que la asignación de recursos financieros no se realiza de forma oportuna en el momento que se necesitan, ocasionando retrasos en el cumplimiento del Mantenimiento Institucional.
- b) El jefe es el responsable de la elaboración del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento, limitándose únicamente al apoyo de los encargados de las Secciones de Equipo Biomédico y Sección de Equipo Especializado, ocasionando un involucramiento parcial del personal que conforma la Unidad, excluyendo así al Área de Radiaciones, Secciones de Mobiliario y Equipo, y a la Sección de Electricidad, Hidráulica y Telefonía, lo que conlleva a la mala asignación de recursos.
- c) El jefe de la Unidad, no cuenta con un plan que lo oriente y le proporcione los lineamientos y actividades necesarias para llevar a cabo la Formulación del Presupuesto por Áreas de Gestión.
- d) Las altas autoridades del Instituto Salvadoreño del Seguro Social son las que determinan las orientaciones, prioridades, techos que sirven de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria para la Unidad de Mantenimiento, por lo que el jefe se ve limitado a seguir estos parámetros, provocando así la aplicación inadecuada del Sistema Presupuestal.

2. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda a las altas autoridades del Hospital Médico Quirúrgico la aplicación de la técnica de Presupuestos por Áreas de Gestión y proporcionar los recursos necesarios de una manera ágil y oportuna para la Unidad de Mantenimiento y así se logre una adecuada asignación y uso de estos, para aprovecharlos al máximo.
- b) Para facilitar la elaboración de Presupuesto por Áreas de Gestión, se propone la creación de un comité encargado de elaborar el Presupuesto para que sean ellos los que diseñen las normas y políticas que sirvan de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria.
- c) Se sugiere la utilización del Plan Anual de trabajo para la planificación y control de los recursos financieros que regule la orientación efectiva de estos, y facilite la Formulación del Presupuesto por Áreas de Gestión.
- d) Se recomienda poner en práctica el Presupuesto por Áreas de Gestión de manera adecuada tomando en cuenta el principio de flexibilidad, que expresa que el Presupuesto debe ser reorientado de acuerdo a las necesidades que se presenten y no debe estar limitado por parámetros, lineamientos y políticas establecidas anteriormente.

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL POR ÁREAS DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL FINANCIAMIENTO DEL MANTENIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEPENDENCIA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Proponer un plan de implementación de un Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión como herramienta útil para una asignación adecuada de recursos, en beneficio de una mejor planeación y control del Presupuesto Institucional, que contribuya a un mejor desempeño laboral del Área de Mantenimiento Institucional.

2. ESPECÍFICOS

Proporcionar un cronograma a la Unidad de Mantenimiento, el cual facilite la implementación del Presupuesto por Áreas de Gestión, con la finalidad de controlar las actividades y el tiempo requerido para su ejecución.

Identificar los conceptos y aspectos presupuestarios básicos que regirán el Sistema Presupuestal, en beneficio de un Financiamiento efectivo del Mantenimiento Institucional, con el propósito de guiar a todas aquellas personas involucradas en la Formulación del Presupuesto.

Plantear una Estructura Presupuestaria básica, que especifique la clasificación, ordenamiento y presentación del Presupuesto por Áreas de Gestión, de acuerdo a las necesidades que presente el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, para una mejor comprensión por parte de los sujetos involucrados en el proceso de Formulación Presupuestaria.

Presentar al Instituto Salvadoreño del Seguro Social los recursos materiales, humanos y técnicos necesarios, para la realización de una mejor reestructuración del Sistema Presupuestal, que permita una asignación adecuada de recursos destinadas a la Unidad de Mantenimiento, en respuesta a sus necesidades y a favor de una prestación adecuada de servicios públicos.

B. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO

Uno de los requisitos esenciales para la puesta en práctica de un buen Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión es la existencia de un Comité Técnico de Formulación del Presupuesto, el cual se encargue de implementar esta herramienta administrativa; dicho comité deberá estar integrado por el personal encargado de las principales funciones de la Unidad, dentro de los cuales están:

- Jefe de la Unidad de Mantenimiento.
- Responsable del Área de Radiaciones.
- Responsable de la Sección de Biomédica.
- Responsable de la Sección de Mobiliario y Equipo.
- Responsable de la Sección de Electricidad, Hidráulica y Telefonía.

El Comité Técnico de Formulación será coordinado por el Jefe de la Unidad de Mantenimiento, y evaluado y aprobado por:

- Sub-Director Médico Quirúrgico.
- Director Médico Quirúrgico.

ATRIBUCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO:

- Proponer los lineamientos de la política presupuestaria que regirán a la Unidad de Mantenimiento para la formulación de Presupuesto para cada ejercicio financiero fiscal.
- Plantear la estructura básica presupuestal.
- Aprobar los Presupuestos y las revisiones posteriores.
- Realizar estimaciones preliminares de ingresos y gastos.
- Elaboración del Plan Anual de Trabajo.
- Recibir y estudiar los informes sobre Presupuestos.
- Recomendar determinadas medidas, cuando estas se estimen necesarias.
- Presentar al Director General del Instituto Salvadoreño del Seguro Social el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional para su respectiva validación.

C. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Definir las políticas institucionales es un proceso fundamental y prioritario para desarrollar eficazmente el proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto Institucional, ya que en ella se determinan las orientaciones, disposiciones, prioridades, normas y estrategias que orientan a todos los niveles de la estructura organizacional a la consecución de los objetivos y metas institucionales en un período determinado.

Para la concretización efectiva de las políticas presupuestarias básicas de la Unidad de Mantenimiento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, es necesario e indispensable, realizar un análisis minucioso de la gestión administrativa-financiera llevada a cabo en dicha Unidad, esto a fin de suministrar de manera sencilla y fácil los aspectos claves a tomar en consideración, que contribuyan a la mejor coordinación entre el Presupuesto y la planificación realizada en la Institución.

Se consideró de gran importancia la elaboración de políticas presupuestarias que guíen la realización efectiva del Presupuesto del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, con el objetivo que representen una herramienta técnica que permita una ejecución adecuada del presupuesto institucional.

Estas políticas permiten determinar las orientaciones, prioridades, estimación de la disponibilidad global de sus recursos, techos financieros y variables básicas para la asignación de recursos, que orienten a todos los niveles de la estructura organizacional, a seguir un mismo camino en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

1. Formular el Presupuesto de conformidad a la técnica de Presupuesto por Áreas de Gestión.
2. Estructurar el Presupuesto con arreglo a los principios presupuestarios, especialmente de universalidad, unidad, equilibrio, oportunidad y transparencia.
3. El Presupuesto deberá reflejar el equilibrio financiero entre los ingresos, egresos y fuentes de financiamiento.

D. POLÍTICAS DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

1. GENERALES

- El Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, se estructurará con arreglo a los principios presupuestarios, especialmente de universalidad, unidad, equilibrio, oportunidad y transparencia, y otras atribuciones determinadas por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Formular el Presupuesto anual, correspondiente a la Unidad de Mantenimiento de conformidad a la técnica de Presupuesto por Áreas de Gestión.
- Crear el Plan Anual de trabajo para el año 2012, que permita identificar las bases consistentes para la puesta en práctica del proceso presupuestario.
- Compromiso total por parte de los sujetos participantes del proceso presupuestario en lo concerniente al cuidado y aprovechamiento de los recursos.
- Garantizar el uso eficiente de los recursos, así como el resguardo y transparencia en la utilización de los mismos.
- Adquirir bienes y contratar servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad con el fin de brindar un mantenimiento efectivo del mobiliario, del equipo y de las instalaciones del Hospital Médico Quirúrgico de conformidad con la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Revisar y ajustar el Presupuesto con base a la planeación estratégica y operativa.

2. DE INGRESOS

- El financiamiento para la atención de los servicios de salud y de las prestaciones económicas, proviene principalmente de las cotizaciones que por Ley aportan los empleadores, trabajadores y pensionados; así como de los ingresos provenientes de la rentabilidad de las inversiones financieras.

- Formular el Presupuesto de Ingresos sobre la base de información histórica de la Unidad de Mantenimiento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y sobre la base de estimaciones preliminares realizadas con la perspectiva de desarrollo institucional.
- Formular el Presupuesto de Ingresos a través de la identificación adecuada de fuentes de financiamiento.

3. DE EGRESOS

- El Presupuesto de Gastos comprenderá todos los egresos previstos para el logro de los objetivos de la Unidad de Mantenimiento.
- Elaborar el Presupuesto de Egresos en función de los requerimientos y prioridades de la Unidad de Mantenimiento.

4. DE INVERSIÓN

- Implementación del Área de Gestión del riesgo en infraestructura.
- Con la conformación de este departamento se busca realizar una gestión integral del riesgo, coordinada y dirigida estratégicamente por este departamento, quienes han iniciado el diagnóstico integral de las necesidades del Hospital Médico Quirúrgico.
- Elaborar el Plan de Inversión para el año 2012 de conformidad con el nuevo proyecto a ejecutar, que es prioritario para la Unidad de Mantenimiento definido en el Plan Anual de Trabajo.
- Formular el Presupuesto de Inversión identificando las fuentes de financiamiento y fuentes de recursos.

E. POLÍTICAS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Fomentar el uso adecuado de los recursos humanos y financieros que son destinados para la operatividad de las diferentes actividades.

Respaldar todo gasto por medio de una asignación presupuestaria, basados en los objetivos y metas planteados en el Plan Anual de Trabajo.

1. OBJETIVOS DEL PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS

Proporcionar los lineamientos y orientaciones financieras que guíen la efectiva realización y ejecución del Presupuesto dentro de la Unidad de Mantenimiento.

Establecer medidas de control durante la ejecución del proceso presupuestario, que permita a todos aquellos individuos que participan en el proceso, llevar a cabo correctamente todos los pasos necesarios para la efectiva realización de este.

Dar el adecuado y respectivo cumplimiento al Plan Anual de Trabajo delegado en la Unidad de Mantenimiento, para un mejor desarrollo de nuevos proyectos y actividades laborales.

Formular el Presupuesto por Áreas de Gestión que sea flexible ante situaciones inesperadas.

2. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO

- Brindar un Servicio de Calidad

Prestar eficiente y eficazmente los Servicios de Apoyo y Mantenimiento Institucional en cada una de las áreas que conforman el Hospital Médico Quirúrgico, con el propósito de mantener en óptimas condiciones el activo que posee la Institución.

- Mantener en Buen Estado todas las Instalaciones

Establecer medidas de control preventivo que contribuyan a mantener en buen estado todas las instalaciones.

- Mantener en Óptimas Condiciones el Mobiliario y Equipo

Fomentar el uso adecuado del mobiliario y equipo que posea la Institución, con el propósito de mejorar la funcionabilidad de estos y conservarlos en óptimas condiciones para situaciones futuras.

- **Administrar Efectivamente los Recursos Financieros**

Realizar una administración efectiva de los recursos financieros destinados a la Unidad de Mantenimiento, que garantice el uso eficiente y racional de estos, permitiendo así financiar las operaciones y servicios que presta la Unidad.

- **Incrementar el Personal de la Unidad de Mantenimiento**

Lograr la incorporación de recursos humanos especializados en las áreas que conforman la Unidad de Mantenimiento, con el fin de brindar una mayor cobertura de los servicios de mantenimiento requeridos a nivel institucional.

3. ESTIMACIONES PRELIMINARES

Para la elaboración del Presupuesto se deben realizar estimaciones previas sobre los ingresos y gastos necesarios para mantener en óptimas condiciones las instalaciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, haciendo un uso correcto de los recursos con los que cuenta.

El Instituto debe informar al Ministerio de Hacienda, con la debida anticipación sobre las estimaciones actuariales y los otros cálculos que usará en la preparación de su Presupuesto, a efecto de que el organismo encargado de la preparación de la Ley de Presupuesto General pueda calcular oportunamente los gastos que por concepto de cotizaciones a cargo del Estado, debe incorporar a éste.

Además deberá elaborar sus Proyectos de Presupuesto tomando en cuenta la política presupuestaria, los lineamientos presupuestarios emitidos por el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General del Presupuesto y los resultados físicos y financieros del último año cerrado contablemente.

A continuación se detallaran los elementos que ayudarán a la determinación de las cifras globales a proyectar:

3.1 Para la Estimación de Gastos

Se realizará un análisis de los resultados presupuestarios del último año cerrado contablemente observando el comportamiento de los recursos financieros y los resultados físicos obtenidos según la estructura presupuestaria establecida para ese período.

Considerar el grado de avance de la ejecución financiera y presupuestaria del año en curso, que permita tener un panorama parcial de cómo se va a comportar los diferentes rubros de agrupación de gastos en lo que resta del ejercicio fiscal.

El análisis comparativo de las evaluaciones existentes efectuadas en el año n-1 y año n permitirá tener datos estadísticos que servirán de insumo para la determinación inicial de los objetivos, metas y recursos financieros globales a requerir para la consecución de las políticas institucionales así como también para efectuar los ajustes y las medidas correctivas a ser incorporadas en el Proyecto del Presupuesto del año objetivo (n+1).

Es importante hacer notar que algunos gastos en los que incurre la Institución son:

- a) Remuneraciones.
- b) Prestaciones de la Seguridad Social.
- c) Adquisición de Bienes y Servicios.
- d) Gastos Financieros.
- e) Transferencias Corrientes.

Su estimación preliminar deberá considerar las normas, políticas y cualquier aspecto legal que se encuentre vigente con relación a estos rubros.

3.2 Para la Estimación de Ingresos

El costo de la administración del Instituto y de las prestaciones que otorgue, se financiará con los recursos, tales como:

- a) Las cotizaciones que conforme a la Ley y los reglamentos, deban aportar los patronos, los trabajadores y el Estado.
- b) Las rentas, intereses y utilidades provenientes de las inversiones, de las reservas y fondos de excedentes.
- c) Los subsidios y los bienes que adquiera a título de herencia, donación o legado.

- d) El producto de las multas e intereses impuesto de conformidad con la presente ley y los reglamentos.
- e) Otros ingresos que obtenga a cualquier título.

Es importante hacer una recopilación de datos estadísticos sobre el comportamiento de las fuentes de ingresos mencionados anteriormente durante el ejercicio cerrado contablemente evaluando su rendimiento con relación al cumplimiento de metas y objetivos de las políticas institucionales.

La definición de ciertas variables específicas que pueden afectar la evolución de los rubros a proyectar en el año objetivo.

Los Presupuestos mostrarán un equilibrio entre los ingresos con los egresos ordinarios. Los ingresos extraordinarios se destinarán a inversiones en bienes que tengan como objeto inmediato la ampliación y mejora de los servicios permanentes de la Institución, o el establecimiento de nuevos servicios permanentes.

Se deben hacer estudios actuariales para las provisiones financieras, además se debe estimar anualmente por los métodos técnicos más recomendables, la cuantía de las obligaciones e ingresos del Instituto. Por lo tanto es necesario conocer los distintos métodos de estimación de ingresos entre los cuales se pueden mencionar:

3.2.1 Métodos de Estimación

Para la estimación de ingreso se pueden utilizar diferentes métodos, tales como: Método de Regresión Lineal, Método de Promedio Móvil Simple, Promedio Móvil Centrado, Método de Tendencias y Método de Asociación de Variables.

Para efectos metodológicos se propone el método de regresión lineal, con el propósito de visualizar los ingresos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, para los años 2011 y 2012.

AÑO	PERÍODO (X)	INGRESOS (Y)*	XY	X ²
2006	1	\$ 319.29	\$ 319.29	1
2007	2	\$ 339.20	\$ 678.40	4
2008	3	\$ 360.20	\$ 1,080.60	9
2009	4	\$ 366.80	\$ 1,467.20	16
2010	5	\$ 393.07	\$ 1,965.35	25
TOTALES	15	\$ 1,778.56	\$ 5,510.84	55

*EN MILLONES DE DÓLARES

La fórmula correspondiente al Método de Regresión Lineal viene dada por la siguiente ecuación:

$$Y' = a + bx$$

Para el desarrollo de la ecuación anterior es necesaria la aplicación de las siguientes fórmulas:

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n} \qquad b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Donde:

“Y” = Datos a obtener

“a” y “b” = Constantes

“x” = Datos del período en estudio

“n” = Número de períodos

Para encontrar los valores de a y b se sustituyen los valores obtenidos en la tabla de datos.

Desarrollo:

$$b = \frac{5(5510.84) - (15)(1778.56)}{5(55) - (15)^2}$$

$$a = \frac{1778.56 - 17.52(15)}{5}$$

$$b = \frac{875.80}{50}$$

$$a = \frac{1515.76}{5}$$

$$b = 17.52$$

$$a = 303.15$$

Ya calculados dichos valores se procede a sustituirlos en la ecuación:

$$Y' = a + bx$$

$$Y_{(x)}' = 303.15 + 17.52(X)$$

Para encontrar el ingreso Institucional correspondiente al año 2011, se sustituye X por el número correlativo que se le ha asignado a cada año, en este caso es el número 6:

$$Y_{(11)}' = 303.15 + 17.52(6)$$

$$Y_{(11)}' = 408.27$$

Para el año 2011 se estima un ingreso de \$ 408.27 millones de dólares.

Una vez conocido el ingreso del año 2011, se procede al cálculo del ingreso del año 2012, sustituyendo X por el número correlativo siguiente, en este caso es el número 7:

$$Y_{(12)}' = 303.15 + 17.52(7)$$

$$Y_{(12)}' = 425.79$$

Para el año 2012 se estima un ingreso de \$ 425.79 millones de dólares.

3.3 Definición de Unidades Presupuestarias

Para la respectiva asignación de recursos de la Unidad de Mantenimiento se propone una Unidad Presupuestaria y dos Línea de Trabajo, las cuales se detallan a continuación:

ÁREA DE GESTIÓN 3: DESARROLLO SOCIAL	
<p>Esta Área de Gestión está orientada a mejorar la calidad de vida de la población de escasos recursos, con la finalidad de que este sector se integre al sistema económico y pueda alcanzar su bienestar, a través de los servicios que brinda la Institución.</p>	
UNIDAD PRESUPUESTARIA / LÍNEAS DE TRABAJO	PROPÓSITO
UP 08 ATENCIÓN HOSPITALARIA MÉDICO QUIRÚRGICO	
LT 01 Centro de Costos	Gerenciar eficientemente en la Unidad de Mantenimiento, los tramites de asignación de recursos, suministro de bienes, servicios y la solución a las necesidades de mantenimiento
LT 02 Mantenimiento Preventivo	Brindar los servicios de mantenimiento preventivo a infraestructura, mobiliario y equipo para mantener en buen estado los recursos y minimizar los costos de la Unidad

4. PRESUPUESTO PRELIMINAR

Se realiza con la finalidad de obtener los resultados esperados en el proceso de Formulación Presupuestaria, además se involucra a todo el personal que conforma el comité técnico, quienes serán los encargados de la distribución adecuada de los recursos con los que cuenta la Unidad de Mantenimiento y la consolidación de la información que contendrá el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional por Áreas de gestión.

4.1 Alcance del Presupuesto Preliminar

La elaboración del Presupuesto Preliminar debe iniciarse durante la primera quincena de enero de cada año y requiere la participación del Comité Técnico, para que trabajando de forma conjunta puedan lograr la consolidación de recursos, metas y objetivos institucionales. El Presupuesto Preliminar debe estar finalizado a más tardar el 30 de marzo de cada año.

4.2 Consideraciones Básicas del Presupuesto Preliminar

En la preparación del Presupuesto del Instituto, se aplicarán las siguientes reglas:

- a) La parte de ingresos, contendrá la estimación de los recursos que se espera obtener en el correspondiente ejercicio, estableciendo la debida separación entre las partidas que se refieran a los ingresos que, según la Ley, deben conceptuarse como ordinarios o como extraordinarios.
- b) Todas las estimaciones de ingresos y egresos, que por su naturaleza lo exijan se consignarán en partidas de ampliación automática.
- c) En la parte relativa a los egresos, el Presupuesto establecerá las partidas de gastos ordinarios, en cuantía que no exceda a la de las partidas de ingreso de la misma índole.
- d) En la parte correspondiente a egresos, el Presupuesto establecerá la debida separación entre las partidas que autoricen los gastos destinados a:
 - Administración.
 - Operación y mantenimiento de los diferentes servicios establecidos para beneficio de los asegurados.
 - Pago de beneficios en dinero a los asegurados o beneficiarios.
 - Estudios y planificación.
 - Adquisición de bienes de capital.
 - Formación de reservas reglamentarias.
 - Actividades diversas.

4.3 Elementos Básicos del Presupuesto Preliminar

El Presupuesto preliminar es una estimación del techo financiero, que cada una de las dependencias y entidades del sector público elabora, con base en el Presupuesto modificado del final del año, se consideran los Gastos y nuevas necesidades y se ajustan los montos específicos.

Es importante definir conceptualmente algunos elementos que el Hospital Médico Quirúrgico debe desarrollar previamente al Presupuesto preliminar, tales como:

Objetivos:

Son la descripción anticipada de la situación a la que se desea llegar. Expresión cualitativa de un propósito en un período determinado.

Cada objetivo que se plantee, debe ser expresado en términos claros, sencillos, concretos, medibles y para una dimensión de tiempo específico, en este caso el año a presupuestar.

La definición adecuada de los objetivos, es de mucho valor para la elaboración del Presupuesto preliminar ya que representa la base para una programación eficiente y efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros.

Metas:

Es la especificación y cuantificación de los objetivos que se pretende alcanzar en un período determinado con los recursos necesarios.

Las metas deben ser: medibles; específicas (concretas); temporales (en qué tiempo se va hacer); alcanzable; superables o satisfactorias.

El responsable de cada nivel de la estructura organizacional, debe definir sus metas a alcanzar en función a los objetivos planteados, para lo cual debe cuantificar los servicios que se generarán, identificando la unidad de medida respectiva y el monto de recursos por cada una de ellas.

Unidad de Medida:

Identificar las unidades de medida resulta de suma importancia para establecer las metas, ya que estas permiten medir y evaluar el cumplimiento de las mismas.

Generalmente se expresan en términos de cuándo y cuanto, por lo cual tienen que ser específicas, realistas, representativas y factibles; además deben constituir una medida de registro ya que está orientada a actividades de control, tales como el seguimiento y evaluación.

4.4 Detalle de Recursos Humanos, Materiales y Equipo

Será necesaria la selección del personal óptimo, con las aptitudes básicas para el desarrollo de la gestión de la Unidad de Mantenimiento, así como también es importante incluir el detalle del equipo y materiales que serán utilizados en el año objetivo (n+1) para cumplir con las metas y propósitos definidos, estableciendo cantidades y unidades de medida.

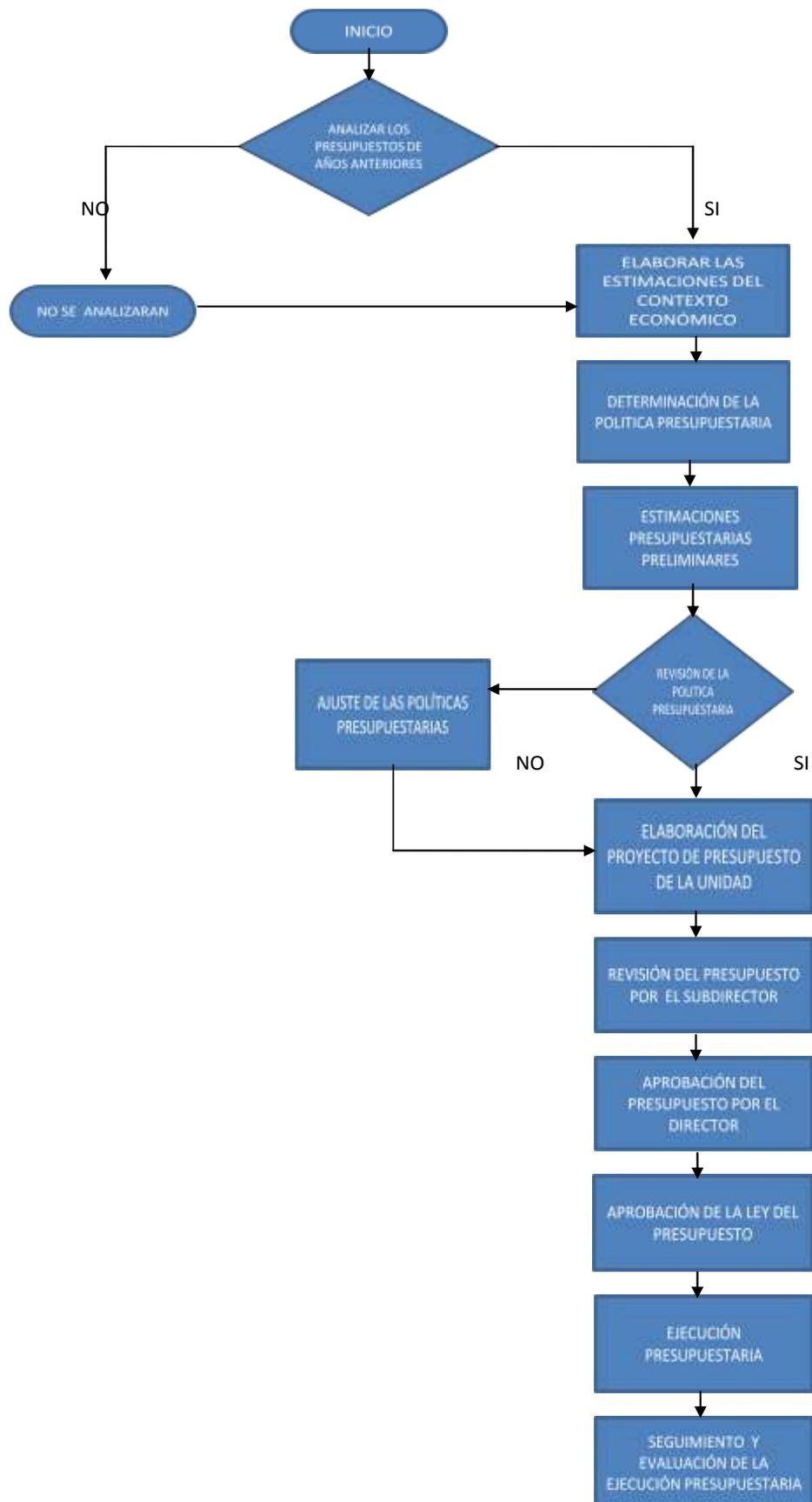
4.5 Recursos Financieros

Luego de detallar los recursos humanos y el equipo necesario para optimizar el Mantenimiento Institucional se procede a cuantificar los requerimientos financieros necesarios para lograr la adquisición de los elementos para desarrollar el Presupuesto.

5. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1.	Analizar los Presupuestos de años anteriores
2.	Estimación del Contexto Económico y Financiero del Presupuesto
3.	Determinación de la Política Presupuestaria
4.	Estimaciones Presupuestarias Preliminares
5.	Revisión de la Política Presupuestaria
6.	Ajuste a las Políticas
7.	Elaboración del Proyecto de Presupuesto de la Unidad
8.	Revisión del Presupuesto por el Subdirector del Hospital Médico Quirúrgico
9.	Aprobación del Presupuesto por parte del Director del Hospital Médico Quirúrgico
10.	Aprobación de la Ley del Presupuesto
11.	Ejecución Presupuestaria
12.	Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

5.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO



F. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PRESUPUESTO POR ÁREAS DE GESTIÓN

El Jefe de la Unidad de Mantenimiento será el responsable de que se ejecute el Plan de Capacitación, el cual deberá contratar los servicios de un instructor para llevar a cabo las sesiones detalladas en el programa de capacitación sobre el Presupuesto por Áreas de Gestión.

1. OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Transmitir los conocimientos necesarios a las personas que integran el comité técnico y a los demás empleados participantes en el proceso de elaboración del Presupuesto por Áreas de Gestión de la Unidad de Mantenimiento.

2. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

En el Plan de Capacitación se proponen los temas necesarios para aumentar los conocimientos de los empleados que integran la Unidad de Mantenimiento, con el objetivo de elaborar de manera adecuada y oportuna el Presupuesto de dicha Unidad. El proceso de capacitación se llevará a cabo en 4 sesiones, con una duración de 3 horas cada una. A continuación se presenta el detalle del contenido de la capacitación:

CAPACITACIÓN: UNIDAD DE MANTENIMIENTO	
Objetivo	Transmitir los conocimientos necesarios a las personas que integran el comité técnico y a los demás empleados participantes en el proceso de elaboración del Presupuesto por Áreas de Gestión de la Unidad de Mantenimiento.
Días	Lunes y Jueves.
Hora	De 9:00 a.m. a 12:00 m.d.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Presupuesto Preliminar. • Formulación del Presupuesto. • Ejecución Presupuestaria. • Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.
Dirigido a	Empleados de la Unidad de Mantenimiento.

PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN (PRIMERA SESIÓN)

HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	Presentación.	Dar la bienvenida a los participantes de la capacitación.	Expositiva. Participativa.	Jefe de la Unidad de Mantenimiento.	
9:15 a.m. a 9:30 a.m.	Introducción.	Exponer un planteamiento claro y ordenado de la temática a tratar, así como de la metodología que se ha creído conveniente utilizar para una adecuada comprensión.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
9:30 a.m. a 11:00 a.m.	Elaboración del Presupuesto Preliminar. • Generalidades del Presupuesto Preliminar. • Estimación de Ingresos. • Estimación de Gastos.	Obtener los resultados esperados en el proceso de Formulación Presupuestaria, y lograr una distribución adecuada de los recursos con los que cuenta la Unidad de Mantenimiento.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
11:00 a.m. a 11:15 a.m.	Receso y refrigerio.				
11:15 a.m. a 12:00 m.d.	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer y resolver las dudas de los participantes sobre la Elaboración del Presupuesto Preliminar.	Participativa.	Instructor y participantes.	Papel. Lapicero. Plumón. Pizarra.

PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN (SEGUNDA SESIÓN)

HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	Introducción.	Exponer un planteamiento claro y ordenado de la temática a tratar, así como de la metodología que se ha creído conveniente utilizar para una adecuada comprensión.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
9:15 a.m. a 11:00 a.m.	Formulación del Presupuesto. <ul style="list-style-type: none"> • Estimación del Contexto Económico y Financiero del Presupuesto. • Determinación de la Política Presupuestaria. • Elaboración del Proyecto de Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento. • Elaboración del Proyecto de Ley del Presupuesto. 	Formular un Presupuesto de acuerdo a las características Institucionales y de conformidad al marco legal.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
11:00 a.m. a 11:15 a.m.	Receso y refrigerio.				
11:15 a.m. a 12:00 m.d.	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer y resolver las dudas de los participantes sobre la Formulación del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento.	Participativa.	Instructor y participantes.	Papel. Lapicero. Plumón. Pizarra.

PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN (TERCERA SESIÓN)

HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	Introducción.	Exponer un planteamiento claro y ordenado de la temática a tratar, así como de la metodología que se ha creído conveniente utilizar para una adecuada comprensión.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
9:15 a.m. a 11:00 a.m.	Ejecución Presupuestaria. • Presupuesto de Ingresos. • Presupuesto de Egresos.	Distribuir adecuadamente los recursos con los que cuenta la Unidad de Mantenimiento a efecto de llevar a cabo las acciones y procesos previstos en el Plan de Trabajo.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
11:00 a.m. a 11:15 a.m.	Receso y refrigerio.				
11:15 a.m. a 12:00 m.d.	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer y resolver las dudas de los participantes sobre la Ejecución Presupuestaria.	Participativa.	Instructor y participantes.	Papel. Lapicero. Plumón. Pizarra.

PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN (CUARTA SESIÓN)

HORA	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
9:00 a.m. a 9:15 a.m.	Introducción.	Exponer un planteamiento claro y ordenado de la temática a tratar, así como de la metodología que se ha creído conveniente utilizar para una adecuada comprensión.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
9:15 a.m. a 11:00 a.m.	Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria. <ul style="list-style-type: none"> • Medición de Resultados de la Ejecución Presupuestaria. • Determinación y Análisis de las Desviaciones Presentadas. • Selección de las Medidas Correctivas. • Aplicación de las Medidas Correctivas. 	Determinar el comportamiento de los elementos del Presupuesto para detectar desviaciones en la Ejecución, y en caso necesario aplicar las medidas correctivas y oportunas para una mejor aplicación.	Expositiva.	Instructor.	Laptop. Cañón.
11:00 a.m. a 11:15 a.m.	Receso y refrigerio.				
11:15 a.m. a 12:00 m.d.	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer y resolver las dudas de los participantes sobre el Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.	Participativa.	Instructor y participantes.	Papel. Lapicero. Plumón. Pizarra.

3. CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	PRECIO TOTAL (\$)
PAPEL	64 PÁGINAS	\$ 0.02	\$ 1.28
LAPICERO	16 UNIDADES	\$ 0.12	\$ 1.92
PLUMÓN	2 UNIDADES	\$ 1.00	\$ 2.00
IMPRESIONES	192 PÁGINAS	\$ 0.03	\$ 5.76
ALQUILER DE LAPTOP Y CAÑÓN	12 HORAS	\$ 7.00	\$ 84.00
REFRIGERIOS	64 REFRIGERIOS	\$ 1.50	\$ 96.00
SERVICIOS DEL INSTRUCTOR	12 HORAS	\$ 83.33	\$ 1,000.00
TOTAL			\$ 1,190.96

16 Páginas por sesión (1 para cada participante).

1 Lapicero para cada participante (16 participantes por sesión).

3 Páginas de resumen por participante en cada sesión (16 participantes por sesión).

\$ 7.00 la hora de alquiler laptop y cañón (4 sesiones de 3 horas).

Cada refrigerio contiene un café y un sandwich (1 por persona cada sesión).

4. FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación será financiado por los recursos propios del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Debido a que ni el jefe de la Unidad de Mantenimiento posee los conocimientos adecuados para la realización del Presupuesto por Áreas de Gestión, se contrataran los servicios de un capacitador profesional quien será el encargado de impartir las 12 horas de capacitación.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación sobre la propuesta de un Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión para optimizar el Financiamiento del Mantenimiento Institucional en el Hospital Médico Quirúrgico dependencia del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, muestra una serie de actividades a realizar para la ejecución efectiva de esta herramienta administrativa.

1. OBJETIVOS

a) Objetivos Generales

Proporcionar los lineamientos necesarios para que la implementación de la propuesta de un Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión se realice de la mejor manera posible.

b) Objetivos Específicos

- Determinar las actividades necesarias a ejecutar para la implementación del Sistema Presupuestal en la Unidad de Mantenimiento.
- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de las actividades.
- Realizar la supervisión adecuada para el seguimiento y control constante de la funcionalidad del sistema.

2. ACTIVIDADES

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta del Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión se deben realizar las siguientes actividades:

- Presentar la propuesta de reestructuración del Sistema Presupuestal al jefe de la Unidad de Mantenimiento para su respectiva aprobación.
- Reproducir e implementar el Sistema aprobado.

- Distribuir la herramienta técnica administrativa en las diferentes Secciones: de Radiaciones, Sección Biomédica, Sección de Mobiliario y Equipo, Sección Electricidad, Hidráulica y Telefonía, que conforman la Unidad de mantenimiento.
- Llevar a cabo capacitaciones en la Unidad de mantenimiento para dotar al personal del conocimiento necesario, respecto al Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión a ejecutar.
- Implementación y realización del Sistema Presupuestal.
- Llevar a cabo la evaluación, seguimiento y control del funcionamiento del Sistema.

3. RECURSOS

a) Recursos Humanos

El recurso humano está constituido por el Director del Hospital Médico Quirúrgico, Subdirector, Jefe de la Unidad de Mantenimiento, Responsable del Área de Radiaciones, Responsable de la Sección de Biomédica, Responsable de la Sección de Mobiliario y Equipo, Responsable de la Sección de Electricidad, Hidráulica, Telefonía y demás personal que conforma la Unidad, los cuales serán capacitados sobre el Sistema Presupuestal.

b) Recursos Materiales

Los recursos materiales necesarios para la ejecución de la propuesta constan básicamente de: computadora, impresora, fotocopidora, papelería y útiles. Estos materiales deberán ser utilizados de forma racional de tal manera que permita su optimización.

c) Recursos Financieros

Es necesario invertir en insumos que permitan desarrollar las actividades previstas para la implementación del Sistema Presupuestal, tales como: recursos humanos, recursos materiales, mobiliario y equipo, y otros gastos.

4. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTAL EN LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO

Luego de aprobada dicha propuesta por el jefe de la Unidad de mantenimiento, se deben asignar los recursos para el funcionamiento de este, tales como:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Papelería y Útiles	\$ 200.00
Capacitación	\$ 1,190.96
TOTAL	\$ 1,390.96

5. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para que el Sistema Presupuestal funcione adecuadamente, se requiere que se realice una supervisión permanente de las tareas asignadas y de la utilidad de este, por lo tanto el Jefe de la Unidad de Mantenimiento será el encargado de evaluar, supervisar y controlar de manera constante la funcionabilidad del Sistema realizando los ajustes y correcciones que sean necesarias.

5.1 Evaluación

Una vez concluida la ejecución presupuestaria, es necesario realizar una apreciación sistemática del funcionamiento del Sistema para conocer si ha tenido éxito.

Se determinará si se elaboró en forma adecuada y si se lograron los resultados deseados. Se evaluarán las causas que originan las desviaciones y la utilización adecuada del Sistema Presupuestal por Áreas de Gestión.

5.2 Seguimiento

El seguimiento de las actividades realizadas, es de suma importancia ya que le indica al jefe de la Unidad de Mantenimiento a través de la supervisión, la forma en que se están desarrollando las actividades, así como el cumplimiento de las políticas y cambios en el personal, la utilización apropiada de los recursos humanos, materiales y financieros, para ello será necesario una revisión periódica de políticas, procedimientos y funciones.

5.3 Control

Se analizarán de manera específica los elementos de control, los problemas detectados, las soluciones propuestas, las alternativas y los métodos a utilizar para mejorar el funcionamiento del Sistema Presupuestal en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la implementación del Presupuesto por Áreas de Gestión, es necesario realizar una programación de las actividades que se deben desarrollar y el tiempo de duración de cada una de ellas en semanas para un mejor control.

H. BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

1. CONCEPTO

El Plan Anual de Trabajo es una herramienta normativa vital de programación al interior de cada Unidad, como componente principal del Proyecto de Presupuesto Institucional.

El Plan Anual de Trabajo es el instrumento mediante el cual las Unidades Presupuestarias deben dar a conocer los productos o servicios que les corresponde proporcionar a la sociedad en términos de objetivos y metas así como la estimación de los recursos financieros necesarios para su materialización. Para tal fin la institución dispondrá de unidades presupuestarias con sus correspondientes líneas de trabajo.

Mediante el plan cada unidad presupuestaria expondrá los propósitos que desea lograr en el año objetivo, de conformidad al plan de gobierno y la normativa pertinente, para lo cual se deben definir las líneas de trabajo necesarias, que constituyen un conjunto de actividades estratégicas, para el alcance de los objetivos predeterminados.

El Plan debe reflejar las proyecciones en materia de política presupuestaria institucional, unidades presupuestarias y líneas de trabajo, las condiciones de los servicios en años anteriores, lo cual permitirá a la Institución establecer las condiciones estratégicas que se deben implementar en el año objetivo, a efecto de mejorar la prestación o producción de los bienes y servicios que se brindan a la población.

2. OBJETIVO

Establecer una interrelación entre las necesidades de la estructura organizacional, planteadas en términos de la estructura presupuestaria, como fundamento del Proyecto de Presupuesto, detallando elementos tales como: que es lo que se va hacer (propósitos), como se va hacer (acciones), donde se va hacer, los responsables de hacerlo, cuando se va hacer, las metas que se pretenden alcanzar, sus unidades de medida, y los recursos que se van a requerir.

3. PROPÓSITO

Asegurar la apropiada conducción y coordinación de acciones, a fin de que se convierta en una herramienta para el monitoreo y evaluación periódica de las actuaciones.

Garantizar la provisión de los recursos financieros, humanos y materiales para el cumplimiento de las metas de la Unidad de Mantenimiento.

Armonizar la asignación de recursos, para ejecutar las actividades previstas, logrando la mayor eficacia y eficiencia (uso racional de los recursos).

4. ALCANCE

El Plan Anual de Trabajo debe ser elaborado por todas las personas que conforman el comité técnico de formulación del Presupuesto.

La importancia del plan va más allá de su elaboración e integración en el Proyecto de Presupuesto del Hospital Médico Quirúrgico del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ya que los diferentes responsables del seguimiento, verificación, auditoría y fiscalización presupuestaria, procederán a evaluar el grado de cumplimiento de lo planteado y expresado en este.

5. CONSIDERACIONES SOBRE LOS FORMATOS “PLAN”

Este grupo de formatos permite captar la información vital sobre los propósitos de la Institución y los insumos necesarios para realizarlos todo ello sobre la base del Presupuesto preliminar y las estructuras: organizacional y presupuestaria.

El conjunto consta de “13” formatos, identificados por la palabra “PLAN”, seguida de los números del “1” al “13” el formato “PLAN 1” plantea el resumen institucional, incluyendo un detalle completo de la política y objetivo general y de las prioridades en la asignación de los recursos.

El formato PLAN 1 tiene como finalidad conocer un detalle completo sobre las políticas y objetivos de la Institución, planteando de manera específica las prioridades de la entidad acorde con el monto asignado en la política presupuestaria. Este formato presenta con detalle consolidado sobre todas las necesidades de la Institución cuya cobertura permitirá realizar lo planeado para el ejercicio fiscal.

El formato PLAN 2 pretende conocer los montos de las fuentes de financiamiento que permitan a las unidades presupuestarias y líneas de trabajo alcanzar los propósitos especificados en el Plan.

El formato PLAN 3 tiene como finalidad conocer la información consolidada de los montos requeridos por cada Unidad Presupuestaria, con sus diferentes fuentes de financiamiento.

El formato PLAN 4 Conocer un resumen de los egresos que permitirán la correcta ejecución del PLAN, detallándolo a la vez, su clasificación económica y la fuente de financiamiento respectiva.

El formato PLAN 5 permite conocer la variación entre el Presupuesto solicitado y vigente, para cada Unidad Presupuestaria y Línea de Trabajo; y el razonamiento de tal variación.

El formato PLAN 6 conocer la variación de las metas y los montos financieros, de cada Unidad Presupuestaria, entre el Presupuesto ejecutado y el Presupuesto del ejercicio anterior, asociando tal variación con los propósitos planteados en el PLAN.

El formato PLAN 7 su finalidad es conocer la forma trimestral en la que se ha planeado alcanzar los propósitos establecidos en el plan, en términos de metas y montos financieros, en forma asociada con los propósitos para cada Unidad Presupuestaria y Línea de Trabajo.

El formato PLAN 8 integrar los diferentes proyectos a ejecutar por la entidad durante el ejercicio financiero fiscal correspondiente.

El formato PLAN 9 presentar en forma detallada, física y financieramente, el comportamiento de cada uno de los proyectos que se contemplan en el período fiscal correspondiente.

El formato PLAN 10 pretende conocer en detalle los ingresos que la Institución estima percibir durante el año objetivo, y la de estos respecto al Presupuesto votado, desglosando cada rubro de ingresos a nivel de cuenta y objeto específico; incluyendo una explicación de los ingresos que hayan experimentado variaciones.

El formato PLAN 11 conocer una calendarización tentativa sobre la percepción de los ingresos que permitirán hacer frente a las erogaciones programadas de conformidad al PLAN, para el correspondiente ejercicio financiero fiscal.

El formato PLAN 12 conocer las características principales y el calendario de desembolsos de algunas de las fuentes de financiamiento que sustentan la gestión de las Líneas de Trabajo, definidas dentro del PLAN de la Unidad Presupuestaria correspondiente.

El formato PLAN 13 conocer en detalle las instituciones de sector público y privado a las cuales se les transfieren recursos de Capital y Corrientes y que no suponen una contraprestación en bienes y/o servicios.

I. MODELO DE PRESUPUESTO UNIDAD DE MANTENIMIENTO (EJERCICIO PRÁCTICO)

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

Institución : Instituto Salvadoreño del Seguro Social (3303)
 Unidad Presupuestaria : 08 Atención Hospitalaria Médico Quirúrgico
 Línea de Trabajo : 01 Centro de Costos
 Año : 2012
 Responsable : Jefe de la Unidad de Mantenimiento
 Fuente de Financiamiento : Fondo General

DETALLE DE PLAZAS UNIDAD DE MANTENIMIENTO (Contratos)

Contrato	Detalle de Plazas	Número de Plazas	Sueldo Mensual
1	Técnico Electricista	1	\$ 718.98
2	Técnico Mecánica	1	\$ 709.00
3	Técnico de Mantenimiento	1	\$ 650.29
4	Motorista	2	\$ 465.71
5	Secretaria	1	\$ 407.43
6	Ordenanza	2	\$ 302.86

DETALLE DE PLAZAS UNIDAD DE MANTENIMIENTO (Ley de Salarios)

Partida	Detalle de Plazas	Número de Plazas	Sueldo Mensual
1	Supervisor	2	\$ 1,092.00
2	Técnico Electricista	2	\$ 718.98
3	Técnico Mecánica	2	\$ 709.00
4	Técnico Hidráulico	1	\$ 687.09
5	Técnico de Mantenimiento	3	\$ 650.29
6	Auxiliar de Mantenimiento	2	\$ 486.73

Nota: El detalle de plazas se ha tomado conforme a la información brindada en la pregunta No 1 del cuestionario, agregando para efecto de desarrollar el ejercicio las plazas de: Motorista, Secretaria y Ordenanza.

**INSTITUTO SALVADORENO DEL SEGURO SOCIAL
MANTENIMIENTO HOSPITAL MEDICO QUIRURGICO
PRESUPUESTO 2011**

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: FONDO GENERAL

CENTROS DE COSTO: 250-617 MANTENIMIENTO HOSPITAL MEDICO QUIRURGICO (ATENCION HOSPITALARIA MEDICO QUIRURGICO)
INFORMACION DETALLADA DEL PRESUPUESTO APROBADO

CENTRO GESTOR	POSICION PRESUPUESTARIA	IMPORTE (USD)	TEXTO	
250617	5130201	\$ 8,000.00	Beneficios extraordinarios (interinatos)	Interinatos para cubrir vacaciones del Personal de la Sección Mantenimiento (20) (\$400.00) \$ 8,000.00
250617	5411801	\$ 5,600.00	Herramientas	Sierra Circular de Banco para madera \$ 1,000.00 Maquina destapadora de tuberias de 2" a 4" diametro \$ 1,000.00 Maquina destapadora de tuberias de 1/2" a 2 1/2" diametro \$ 500.00 Escaleras de 6 pies uso pesado (fibra de vidrio) 6 \$ 700.00 Bomba Achicadora para agua potable \$ 600.00 Bomba Achicadora para aguas negras uso pesado \$ 3,000.00
250617	5411802	\$ 375,000.00	Repuestos y accesorios	Equipos de Rayos X marca CMR(2) y TOSHIBA(1) SIEMENS(5) \$ 35,000.00 Angiografo (Cateterismo Cardiaco) \$ 100,000.00 Equipos de Gastroenterologia y Neumologia \$ 25,000.00 Equipos de Ultrasonografia(2) \$ 15,000.00 Tomografia Computarizada (5 meses) \$ 150,000.00 Mesas Quirugicas de Sala de Operaciones(9) \$ 20,000.00 UPS(3) \$ 3,000.00 Plantas de Emergencia(5) \$ 2,000.00 Aires acondicionados de todo tipo \$ 25,000.00
250617	5411901	\$ 13,250.00	Materiales eléctricos	Cable electrico diferentes capacidades \$ 3,000.00 Tomas Electricos, Cajas rectangulares, etc \$ 3,000.00 Transformadores para lámpara 2 x 32 \$ 2,000.00 Transformadores para tubos de 15w \$ 250.00 Tubos para luminarias 32w. \$ 4,500.00 Tubos para negatoscopio 15w. \$ 500.00
250617	5430101	\$ 8,000.00	Mantenimiento y reparación de equipos de oficina y aparatos electricos	Reparación de máquinas de escribir \$ 2,500.00 Reparación de contómetros \$ 1,000.00 Reparaciones de Fax \$ 1,000.00 Reparaciones de teléfonos \$ 1,500.00 Reparaciones de amplificadores de sonido \$ 2,000.00
250617	5430102	\$ 19,500.00	Mantenimiento y reparación de muebles y articulos varios	Reparaciones de camas hospitalarias \$ 3,000.00 Reparación de mesas puentes \$ 3,500.00 Reparaciones de mesas de noche \$ 3,000.00 Reparaciones de porta sueros \$ 1,500.00 Reparaciones de gradilla \$ 1,500.00 Reparaciones de carros para transportar alimentos \$ 3,000.00 Reparaciones de carretillas, aros de ropa \$ 4,000.00
250617	5430103	\$ 166,000.00	Mantenimiento Equipos Médicos	Equipos de Rayos X marca CMR(2) y TOSHIBA(1) SIEMENS(5) \$ 30,000.00 Angiografo (Cateterismo Cardiaco) \$ 25,000.00 Equipos de Gastroenterologia y Neumologia \$ 16,000.00 Tomografia Computarizada por 5 meses \$ 20,000.00 Equipos de Ultrasonografia(2) \$ 9,000.00 Planta de tratamiento de agua para 28 Maq. de Hemodialisis \$ 80,000.00 Mesas Quirugicas de Sala de Operaciones(9) \$ 6,000.00
250617	5430104	\$ 2,000.00	Mantenimiento y calibración Equipo prueba	Calibraciones de equipos de medición parametros electricos, médicos y otros \$ 2,000.00
250617	5430105	\$ 50,000.00	Mantenimiento y reparación de maquinaria en general	UPS(3) \$ 15,000.00 Plantas de Emergencia(5) \$ 15,000.00 Aires acondicionados de todo tipo(incluye Chillers) \$ 20,000.00
250617	5430301	\$ 82,500.00	Mantenimiento y reparación de Infraestructura Hospital Oncológico	Reparacion de fugas de agua potable \$ 3,000.00 Reparación de fugas de aguas negras \$ 2,500.00 Remodelaciones en areas internas del Hospital \$ 20,000.00 Ampliacion y/o traslado de séptico incluye pintura \$ 10,000.00 Reparacion completa de canales y botaguas del HMQ \$ 20,000.00 Pintura instalaciones internas y externas \$ 20,000.00 Reparación y/o cambio de portones de entrada y salida del Hospital \$ 7,000.00
		\$ 729,850.00		

PLAN 3

FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

INSTITUCIÓN: 3303 INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

EJERCICIO FISCAL: 2012

ÁREA DE GESTIÓN: 03 DESARROLLO SOCIAL

ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA	FUENTES DE FINANCIAMIENTO					TOTAL
	FONDO GENERAL	RECURSOS PROPIOS	PRÉSTAMOS EXTERNOS	PRÉSTAMOS INTERNOS	DONACIONES	
08 Atención Hospitalaria Médico Quirúrgico						
01 Centro de Costos	1003,205				10,000	1013,205
02 Mantenimiento Preventivo			175,080			175,080
Total Institucional	1003,205		175,080		10,000	1188,285

PLAN 4

GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LÍNEA DE TRABAJO Y RUBRO DE AGRUPACIÓN

INSTITUCIÓN: 3303 INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

EJERCICIO FISCAL: 2012

ÁREA DE GESTIÓN: 03 DESARROLLO SOCIAL

ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA	CLASIF. ECON.	FUENTE FINANC.	RUBROS DE AGRUPACIÓN			TOTAL
			51	54	61	
08 Atención Hospitalaria Médico Quirúrgico						
01 Centro de Costos	21	1	223,355	779,850		1003,205
	22	5			10,000	10,000
02 Mantenimiento Preventivo	22	3			175,080	175,080
Total Institucional			223,355	779,850	185,080	1188,285

PLAN 5

VARIACIÓN DE GASTOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA, LÍNEA DE TRABAJO, RUBRO, CUENTA Y OBJETO ESPECÍFICO

INSTITUCIÓN: 3303 INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
 EJERCICIO: 2012
 ÁREA DE GESTIÓN: 03 DESARROLLO SOCIAL

CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO	MONTO			RECOMENDADO (USO INTERNO SAFI-DGP)	RAZONAMIENTO
	APROBADO 2011 a	SOLICITADO 2012 b	VARIACIONES c= b-a		
Unidad Presupuestaria: 08 Atención Hospitalaria Médico Quirúrgico					
Línea de Trabajo: 01 Centro de Costos					
Fuente de Financiamiento: 1 Fondo General					
51101 Sueldos	103,816.56	121,515.03	17,698.47		Aumento Salarial de 10, 8, 6 y 3% S/Sueldo Mensual.
51103 Aguinaldos	3,636.00	4,242.00	606.00		2 plazas provenientes de Contratos
Total Cuenta 511 Remuneraciones Permanentes	107,452.56	125,757.03	18,304.47		
51201 Sueldos	48,274.08	49,817.87	1,543.79		Se trasladan 2 plazas para al sistema de Ley de Salarios
51203 Aguinaldos	2,424.00	2,121.00	(303.00)		Se trasladan 2 plazas para al sistema de Ley de Salarios
Total cuenta 512 Remuneraciones Eventuales	50,698.08	51,938.87	1,240.79		
51301 Horas Extraordinarias	10,000.00	12,454.47	2,454.47		25% del monto anual de Contratos 2011
51302 Beneficios Extraordinarios	8,000.00	10,000.00	2,000.00		Incremento de 25.% para gastos médicos, para el personal
Total Cuenta 513 Remuneraciones Extraordinarias	18,000.00	22,454.47	4,454.47		
51401 Por Remuneraciones Permanentes (ISSS)	6,951.87	8,022.90	1,071.03		2 plazas provenientes de Contratos
51402 Por Remuneraciones Eventuales (ISSS)	3,569.65	3,617.08	47.43		Se trasladan 2 plazas para el sistema de Ley de Salarios
Total cuenta 514 Contribuciones Patronales a Inst. Seg. Soc. Públicas	10,521.52	11,639.98	1,118.46		
51501 Por Remuneraciones Permanentes (AFP)	7,007.62	8,202.26	1,194.64		
51502 por Remuneraciones Eventuales (AFP)	3,258.50	3,362.71	104.21		
Total cuenta 515 Contribuciones Patronales a Inst. Seg. Soc. Privadas	10,266.12	11,564.97	1,298.85		
Total Rubro 51 Remuneraciones	196,938.28	223,355.32	26,417.04		
54118 Herramientas, Repuestos y accesorios	380,600.00	400,600.00	20,000.00		Compra de 9 Mesas Quirúrgicas de salas de operaciones
54119 Materiales Eléctricos	13,250.00	16,250.00	3,000.00		Compra de tomas eléctricos, cajas rectangulares, cables eléctricos, etc
Total Cuenta 541 Bienes de Uso y Consumo	393,850.00	416,850.00	23,000.00		
54301 Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Muebles	245,500.00	255,500.00	10,000.00		Reparación de camas, mesas, portasueros, carretillas, etc
54303 Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	82,500.00	107,500.00	25,000.00		Remodelación de Áreas internas del hospital.
Total Cuenta 543 Servicios Generales y Arrendamientos	328,000.00	363,000.00	35,000.00		

CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO	MONTO				RECOMENDADO (USO INTERNO SAFI-DGP)	RAZONAMIENTO
	APROBADO 2011 a	SOLICITADO 2012 b	VARIACIONES c= b-a			
Total Rubro 54 Adquisiciones de Bienes y Servicios	721,850.00	779,850.00	58,000.00			
TOTAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO 1 FONDO GENERAL	918,788.28	1003,205.32	84,417.04			
61103 Equipos Médicos y de Laboratorio	6,000.00	10,000.00	4,000.00			Donación de equipos Médicos y Quirúrgicos
Total Cuenta 611 Bienes Muebles	6,000.00	10,000.00	4,000.00			
Total Rubro 61 Inversiones en Activos Fijos	6,000.00	10,000.00	4,000.00			
TOTAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO 5 DONACIONES	6,000.00	10,000.00	4,000.00			

CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO	MONTO				RECOMENDADO (USO INTERNO SAFI-DGP)	RAZONAMIENTO
	APROBADO 2011 a	SOLICITADO 2012 b	VARIACIONES c= b-a			
Unidad Presupuestaria: 08 Atención Hospitalaria Médico Quirúrgico						
Línea de Trabajo: 02 Mantenimiento Preventivo						
Fuente de Financiamiento: 3 Préstamos Externos						
61101 Mobiliarios		3,000.00	3,000.00			Compra de 5 Escritorios
61102 Maquinarias y Equipos		10,080.00	10,080.00			Compra de 5 Aparat. Aire Acondic. Y 3 Refrigeradoras
61105 Vehículos de Transporte		12,000.00	12,000.00			Compra de 1 Pick Up
Total cuenta 611 Bienes Muebles		25,080.00	25,080.00			
61604 De Vivienda y Oficina		150,000.00	150,000.00			Mejoras y Ampliac. Edificio del MQ
Total Cuenta 616 Infraestructura		150,000.00	150,000.00			
Total Rubro 61 Inversiones en Activos Fijos		175,080.00	175,080.00			
TOTAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO 3 PREST. EXTERNOS		175,080.00	175,080.00			Préstamo suscrito con el BCR
TOTALES POR INSTITUCIÓN	924,788.28	1188,285.32	263,497.04			

AFUP II

**PRESUPUESTO DE PERSONAL POR LÍNEA DE TRABAJO
CONTRATOS
FUENTE DE FINANCIAMIENTO: Fondo General
AÑO: 2012**

INSTITUCIÓN: 3303 INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

RESPONSABLE: JEFE DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO

ÁREA DE GESTIÓN: 03 DESARROLLO SOCIAL

CIFRADO PRESUPUESTARIO: 2012-3303-3-08-01-21-1 Fondo General

UNIDAD PRESUPUESTARIA: 08 ATENCIÓN HOSPITALARIA MÉDICO QUIRÚRGICO

LÍNEA DE TRABAJO: 01 CENTRO DE COSTOS

No. DE CONT.	TÍTULO DE LA PLAZA Personal Eventual "x"	VIGENTE 2011				CLAVE DE REFORMAS	INCREM. POR D. L.	SOLICITADO 2012			
		No. DE PLAZAS	SALARIO MENSUAL	MONTO ANUAL	AGUINALDO			No. DE PLAZAS	SUELDO MENSUAL	MONTO ANUAL	AGUINALDO
1	Técnico Electricista	1	718.98	8,627.76	303.00	A	21.57	1	740.55	8,886.57	303.00
2	Técnico Mecanica	1	709.00	8,508.00	303.00	A	21.27	1	730.27	8,763.02	303.00
3	Técnico de Mantenimiento	1	650.29	7,803.48	303.00	RdA	52.02	2	702.31	16,855.37	606.00
4	Motorista	2	465.71	11,177.04	606.00	1Tspa,A	37.26	1	502.97	6,035.34	303.00
5	Secretaria	1	407.43	4,889.16	303.00	A	32.59	1	440.02	5,280.03	303.00
6	Ordenanza	2	302.86	7,268.64	606.00	1Tspa,A	30.29	1	333.15	3,997.54	303.00
	TOTAL	8		48,274.08	2,424.00			7		49,817.87	2,121.00
	CONTRIBUCIONES PATRONALES					CONTRIBUCIONES PATRONALES					
	AFP ADMINISTRATIVO(6.75%)				3,258.50	AFP ADMINISTRATIVO(6.75%)				3,362.71	
	ISSS (7.5%)				3,569.65	ISSS (7.5%)				3,617.08	
	TOTAL CONTRIBUCIONES			6,828.15		TOTAL CONTRIBUCIONES				6,979.79	

ISSS = HASTA 6,000/8.75 = \$685.71

Aguinaldo \$303.00 ≈ Salario Mínimo del ISSS

CLAVES DE REFORMA UTILIZADAS

- Ra** : Reclasificada a.
Rd : Reclasificada de.
A : Aumento.
Tspa : Traslado Sistema de Pago a (De Contrato pasa a Ley de Salario).
Tspd : Traslado Sistema de Pago de (De Contrato pasa a Ley de Salario).

NUEVO DETALLE DE PLAZAS UNIDAD DE MANTENIMIENTO (Contratos)

Contrato	Detalle de Plazas	Número de Plazas	Sueldo Mensual
1	Técnico Electricista	1	\$ 740.55
2	Técnico Mecánica	1	\$ 730.27
3	Técnico de Mantenimiento	2	\$ 702.31
4	Motorista	1	\$ 502.97
5	Secretaria	1	\$ 440.02
6	Ordenanza	1	\$ 333.15

NUEVO DETALLE DE PLAZAS UNIDAD DE MANTENIMIENTO (Ley de Salarios)

Partida	Detalle de Plazas	Número de Plazas	Sueldo Mensual
1	Supervisor	2	\$ 1,124.76
2	Técnico Electricista	2	\$ 740.55
3	Técnico Mecánica	2	\$ 730.27
4	Técnico Hidráulico	2	\$ 728.32
5	Técnico de Mantenimiento	3	\$ 702.31
6	Auxiliar de Mantenimiento	1	\$ 535.40
7	Motorista	1	\$ 502.97
8	Ordenanza	1	\$ 333.15

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIBROS

- a) Estudio de las Finanzas Públicas de El Salvador, Amado Gavidia Hidalgo, Editorial Ahora, 1ª Edición, El Salvador, 1987.
- b) Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Chiavenato, Idalberto. McGRAW-HILL. Octava edición. México, 2007.
- c) Administración. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Prentice Hall, 6ª edición. México D.F., 1996.
- d) El Presupuesto: Generalidades, Tradicional, Áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teorías y práctica. del Rió González, Cristóbal Thomson. 9ª edición. México, 2003.

2. LEYES

- a) Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constitucional No 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.
- b) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Decreto Legislativo No 516 de fecha 23 de noviembre de 1995.
- c) Ley de Adquisición y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto Legislativo No 868 de fecha 5 de abril del 2000.

3. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- a) "Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planificación y Control de los Recursos Financieros en las Empresas dedicadas a la Comercialización de energía eléctrica en El Salvador. Caso ilustrativo". Burgos, Ángela Carolina. López Sabrían, Elena del Carmen. Lozano Guardado, Sarita Milagro. Noviembre, 2003.

- b) "La Formación Profesional en el Área de Finanzas, una necesidad del Contador Público en su desarrollo profesional" Romero Dimas, Miriam Abigail. Carias Santos, Eliades Abiel. Mónico Rodríguez, Alex Edilberto. Febrero, 2005.

4. OTRAS PUBLICACIONES

- a) Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público. Ministerio de hacienda. Dirección General del Presupuesto. KMPG Marwick, Peat. Octubre, 1993.
- b) Ministerio de Hacienda. Dirección General del Presupuesto. Enfoque Presupuestario: por Áreas de Gestión del Sector Público. KMPG Peat Marwick. Octubre 1993.
- c) FUNDAUNGO. "Manual del Presupuesto Municipal". 1ª Ed. FUNDAUNGO. El Salvador. 2000.
- d) Ministerio de Hacienda. Sistema de Administración Financiera Integrado. Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado.
- e) Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Revista Conmemorativa 1954-1994.
- f) Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Memoria de Labores 2009.
- g) Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Portafolio de Servicios 2010.

ANEXOS

- 1. GLOSARIO.**
- 2. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.**
- 3. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.**
- 4. INSTRUCTIVO SAFI-DGP No 4.022/99. (BASES PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO).**
- 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UNIDAD DE MANTENIMIENTO.**
- 6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN MÉDICA DEL ISSS. DICIEMBRE 2009.**
- 7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DERECHOHABIENTE DEL ISSS. 2009.**

ANEXO

No 1

GLOSARIO

GLOSARIO

AREAS DE GESTIÓN: Son los grandes propósitos que debe cumplir la institución para satisfacer las diferentes necesidades básicas que presenta la sociedad, mediante la prestación de bienes y servicios públicos para mejorar la calidad de vida de la población.

DERECHOHABIENTE: El asegurado, el pensionado y los beneficiarios de ambos, que en los términos de la Ley tengan vigente su derecho a recibir las prestaciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

ENTRADAS O INSUMOS: Todo Sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el Sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA: La estructura presupuestaria es aquella que determina la composición de las unidades presupuestarias y su desagregación en líneas de trabajo en las cuales se asignan y ejecutan los egresos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social en concordancia con los objetivos estratégicos de la gestión.

FINANCIAMIENTO: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios, recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: Identifican el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Es decir, son los canales tanto internos como externos por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para financiar el Presupuesto.

GESTION: Es la capacidad de la Institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

INFRAESTRUCTURA: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.

LINEAS DE TRABAJO: Es una división de las unidades presupuestarias en áreas estratégicas que se expresa en objetivos y metas parciales, y que se consideran necesarias para el logro de la gestión durante el ejercicio presupuestario y permiten identificar la asignación del recurso humano y financiero por rubros de agrupación y financiamiento.

MANTENIMIENTO: Su función es la aplicación de mantenimiento preventivo como correctivo a las instalaciones, equipo y mobiliario de que disponga el Hospital Médico Quirúrgico.

METAS: Una meta es la cuantificación de los objetivos, en tal sentido, estas tienen que expresarse en términos cuantitativos y cualitativos, además deben ser lo suficientemente específicas para proporcionar una orientación y motivación a los que participen en su desarrollo.

OBJETIVOS: Son los propósitos que se pretenden alcanzar para el ejercicio fiscal que se proyecta, y que contribuye al logro de las políticas institucionales. En otras palabras puede decirse que son los logros deseados o resultados esperados.

PLAN ANUAL DE TRABAJO: Es el instrumento mediante el cual las unidades presupuestarias deben expresar los productos en términos de bienes o servicios y los objetivos y metas, así con las estimaciones de los recursos financieros (ingresos y gastos), necesarios para su materialización con el fin de satisfacer las necesidades, deseos y demandas de la sociedad.

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL: Es la expresión financiera del plan anual de trabajo institucional, por cuanto en él se asignan recursos para alcanzar los objetivos, propósitos y metas trazadas por las instituciones del sector público.

PRESUPUESTO PRELIMINAR: Es un instrumento que contempla el plan anual de trabajo y la estimación preliminar de los ingresos a percibir y los montos a gastar para un periodo determinado, el cual es elaborado con la participación directa de todos los niveles de la estructura organizativa, a efecto de fortalecer y facilitar la consolidación de la información que va a contener el Plan Anual de Trabajo y el proyecto de presupuesto institucional.

PRESUPUESTO PÚBLICO: Es el instrumento de gestión para proyectar los ingresos y gastos públicos, que permiten cumplir con la prestación de los bienes y servicios indispensables para la satisfacción de las necesidades de la población, de conformidad con el rol del Estado.

PRESUPUESTO: Se define como un enfoque sistemático y formalizado de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para el desempeño de las fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control, para cubrir dichos gastos y de esta manera alcanzar determinados objetivos.

PRESUPUESTOS POR ÁREAS DE GESTIÓN: Es una herramienta administrativa que permite cuantificar los recursos financieros para cumplir con la producción de bienes y servicios públicos, a fin de satisfacer las necesidades de la población, de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía y la sociedad del país.

PROCESO U OPERACIÓN: Es el núcleo del Sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados.

RECURSOS FINANCIEROS: Son fondos en inversiones que se expresan en términos monetarios y que administran las instituciones públicas.

RECURSOS PROPIOS: Se refiere a los ingresos que perciben y son administrados en forma directa por determinadas unidades e instituciones públicas, generalmente se obtienen por la aplicación de tasas y tarifas sobre la venta directa de bienes o servicios, así como otros ingresos generados por disposiciones especiales o artículos específicos contemplados en alguna ley.

RETROALIMENTACIÓN: La retroalimentación (feedback) constituye una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del Sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del Sistema.

SALIDAS O RESULTADOS: Constituyen el resultado de la operación del Sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el Sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

SISTEMA: Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circundan al Sistema, para producir información, energía o materia.

SISTEMA PRESUPUESTARIO: Es un conjunto de estimaciones interrelacionadas, que sirven de herramienta a la administración para desempeñar las funciones de fijación de objetivos, metas, políticas, estrategias y control de las operaciones; así como para prever su situación económica y financiera en un período futuro.

TECHO PRESUPUESTARIOS: Es el monto máximo de recursos financieros que dispondrá cada institución pública para elaborar el correspondiente plan anual de trabajo y proyecto de presupuesto para un determinado ejercicio financiero fiscal.

UNIDADES PRESUPUESTARIAS: Constituye el elemento básico de la estructura presupuestaria a la cual se asignan los recursos en función de las líneas de trabajo del plan anual respectivo. Las unidades presupuestarias deben ser establecidas sobre la base de las funciones o propósitos establecidos.

ANEXO

No 2

GUÍA DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.

Con la entrevista se pretende determinar a través del encargado de la Unidad de Mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico del ISSS, la importancia de la utilización de un adecuado Sistema Presupuestal para la efectiva Asignación de Recursos en beneficio del Mantenimiento Institucional.

1. ¿Quién o quiénes son los encargados en la elaboración del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento?

2. ¿Qué unidades o departamentos están involucrados en la elaboración del Presupuesto de la Unidad de Mantenimiento?

3. ¿Qué tipo de Presupuesto se elabora dentro de la Unidad?

4. ¿Qué instrumentos se emplean para formular el Presupuesto?

5. ¿Tiene usted conocimiento sobre los Presupuestos por Áreas de Gestión?

6. ¿La unidad posee políticas que determinen las orientaciones, prioridades, techos que sirvan de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria?

7. ¿Existe alguna normativa que guíe la elaboración y el manejo del Presupuesto de la Unidad?

8. ¿Qué prioridades asume la Unidad de Mantenimiento al elaborar el Presupuesto?

9. ¿Con que tipo de equipo o recursos cuenta la Unidad de Mantenimiento para prestar los servicios de manera efectiva en beneficio del desarrollo institucional?

10. ¿Considera que es suficiente la cantidad de recursos con los que cuenta actualmente la Unidad de Mantenimiento, para el desarrollo adecuado de sus funciones dentro de la institución?

11. ¿Qué otros recursos considera que son necesarios incluir dentro de la Unidad de Mantenimiento para un mejor desenvolvimiento institucional aparte de los que se les proporciona en la actualidad?

12. Describa los pasos para determinar los requerimientos de recursos humanos, materiales y otros insumos:

13. ¿Considera efectivo el desempeño laboral de las altas autoridades de la institución en lo concerniente al otorgamiento del Presupuesto enfocado respectivamente a su Unidad a cargo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

ANEXO

No 3

CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL MÉDICO QUIRÚRGICO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.

Este cuestionario pretende recolectar información general sobre algunas estrategias administrativas y financieras a fin de determinar la importancia de la utilización de un Sistema Presupuestal para la asignación de recursos en beneficio del mantenimiento del Hospital Médico Quirúrgico. Se sugiere contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas. Rogándole marcar con una X la casilla que mas se adecue a su respuesta.

1. Cargo que ocupa:

Empleado Jefe Otro

Especifique : _____

2. Departamento en que se desempeña:

Administrativo Técnico Otro

Especifique : _____

3. ¿Tiene misión la Unidad de Mantenimiento?

SI NO

4. ¿Tiene visión la Unidad de Mantenimiento?

SI NO

5. ¿La Unidad en la cual usted se desempeña, elaboran planes operativos anuales de trabajo, donde se incluye objetivos, actividades y metas?

SI NO

6. ¿Qué objetivos cree que persigue la Unidad a la cual usted pertenece?

7. ¿Conoce usted que es Formulación Presupuestaria?

SI NO

8. ¿Se elabora algún tipo de Presupuesto dentro de la Unidad de Mantenimiento?

SI NO

9. ¿Participa en el proceso de Formulación Presupuestaria de esta Unidad?

SI NO

10. ¿Sabe cuáles son las ventajas de los Presupuestos?

SI NO

11. ¿Sabe cuál es el objetivo de los Presupuestos?

SI NO

12. ¿Conoce usted que instrumentos se emplean para formular el Presupuesto?

- a. Manual de Formulación Presupuestaria
- b. Formularios
- c. Sistema Informático
- d. Otros

Especifique: _____

13. ¿La Unidad posee políticas que determinen las orientaciones, prioridades, techos que sirvan de base al momento de llevar a cabo la Formulación Presupuestaria?

SI NO

14. ¿Existe un comité técnico para la Formulación del Presupuesto?

SI NO

15. ¿Considera que los instrumentos que posee la Unidad actualmente responden a las necesidades para la Formulación del proyecto de Presupuesto?

SI NO

16. ¿Considera que los recursos con que cuenta la Unidad es el adecuado y el necesario para la ejecución de sus labores?

SI NO

17. Considera usted que si le brindaran capacitación sobre Presupuesto por Áreas de Gestión, estaría en condiciones de participar en su elaboración?

SI NO

ANEXO

No 4

INSTRUCTIVO SAFI 4.022/99

**MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO**

INSTRUCTIVO SAFI-DGP N° 4.022/99

**ASUNTO: Bases para la preparación
del Plan Anual de Trabajo**

C O N T E N I D

- I INTRODUCCION**
- II BASES CONCEPTUALES**
- III OBJETIVO**
- IV LA ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA EN EL PLAN ANUAL DE TRABAJO**
- V ALCANCE Y PRESENTACION**
- VI DOCUMENTACION BASICA DE CONSULTA E INFORMACION**
- VII CONSIDERACIONES SOBRE LOS FORMATOS "PLAN"**
- VIII VIGENCIA**

I. INTRODUCCION

El Sistema de Administración Financiera Integrado, tiene como objetivo proporcionar a las instituciones que administran fondos públicos, los instrumentos técnicos que permitan el correcto manejo de los recursos para la consecución de los objetivos y metas.

El Plan Anual de Trabajo (que en adelante será referido como PLAN), es una herramienta normativa vital de programación al interior de cada Unidad, como componente principal del Proyecto de Presupuesto Institucional. En este contexto, el presente documento tiene como finalidad servir de guía conceptual y metodológica a los responsables de las diferentes Unidades Presupuestarias, para la preparación del mencionado PLAN.

II. BASES CONCEPTUALES

El PLAN es el instrumento mediante el cual, todas las Instituciones sujetas a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Art. 2), deben expresar los propósitos, productos y servicios que les corresponde proporcionar a la sociedad, en términos de objetivos y metas; así como la estimación de los recursos financieros necesarios para su materialización. Para tal fin, la institución dispondrá de Unidades Presupuestarias, con sus correspondientes Líneas de Trabajo, las cuales se explican y detallan en apartado IV del presente instructivo.

Mediante el PLAN, cada Unidad Presupuestaria expondrá los propósitos que desea lograr en el año objetivo, de conformidad al Plan de Gobierno y la normativa pertinente, para lo cual se deben definir las Líneas de Trabajo necesarias, que constituyen un conjunto de actividades estratégicas, para el alcance de los objetivos predeterminados.

El PLAN debe reflejar las proyecciones en materia de política presupuestaria institucional, unidades presupuestarias y líneas de trabajo, las condiciones de los servicios en años anteriores, lo cual permitirá a la institución establecer las acciones estratégicas que se deben implementar en el año objetivo, a efecto de mejorar la prestación o producción de los bienes y servicios que se brindan a la población.

III. OBJETIVO

Establecer una interrelación entre las necesidades de la estructura organizacional, planteadas en términos de la estructura presupuestaria, como fundamento del Proyecto de Presupuesto, detallando elementos tales como: que es lo que se va hacer (propósitos), como se va hacer (acciones), donde se va hacer, los responsables de hacerlo, cuando se va hacer, las metas que se pretende alcanzar, sus unidades de medida y los recursos que se van a requerir.

IV . LA ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA EN EL PLAN ANUAL DE TRABAJO

A. Unidad Presupuestaria.

1. El objetivo de una Unidad Presupuestaria es identificar los propósitos no cuantificables, que esta desea lograr a través de su gestión, en el mediano y corto

plazo, para corregir problemas y mejorar la situación vigente. En el caso de las empresas públicas, además de los objetivos de cada unidad, se debe consignar las políticas generales y específicas del sector al que representan.

2. Las Metas de la Unidad Presupuestaria están constituidas por un detalle claro y preciso, sobre el servicio o producto final que la Unidad espera obtener o proporcionar, durante el ejercicio financiero fiscal proyectado; descritas y cuantificadas en unidades físicas, con su correspondiente monto financiero (El SAFI-DGP facilitará una guía para medición de la producción, y los servicios de la gestión pública en el Instructivo #4,023).
3. En la Ley de Presupuesto, la información correspondiente a las Unidades Presupuestarias incluye: su situación actual, la política presupuestaria, sus objetivos y la relación entre los propósitos y los recursos, incluyendo un cuadro consolidado a nivel de: fuente de financiamiento, clasificación económica (gastos corrientes y de inversión), rubros de agrupación.
4. Las Unidades Presupuestarias se pueden clasificar en dos tipos:
 - a) Unidad de Dirección y Administración Institucional, la cual corresponde a los elementos funcionales de la organización administrativa. De conformidad con los objetivos que se desarrollan en la gestión de este tipo de Unidad Presupuestaria, es factible agrupar en ellas, líneas de trabajo tales como: Dirección Superior, Administración General, Planificación, Recursos Humanos, Informática, Auditoría Interna, etc.
 - b) Unidades Operativas, las cuales se conforman e integran de acuerdo a:
 - i) Las fases del proceso de gestión,
 - ii) La distribución geográfica de la gestión, y
 - iii) La especialización de servicios de naturaleza compleja (de acuerdo a las características de la cooperación técnica y financiera, la forma de administración pública, la calendarización física y financiera de los proyectos, etc)

Según la naturaleza y especialización de cada proceso, es factible determinar etapas intermedias o complementarias, las cuales pueden identificarse como líneas de trabajo operacionales. Por ejemplo, en el Ramo de Obras Públicas a la Unidad Presupuestaria "04", denominada "Mantenimiento de Vías Urbanas", se le identifican las siguientes Líneas de Trabajo: "01" Mantenimiento Vial, y "02" Mantenimiento de Drenajes Mayores y Menores.

B. Líneas de Trabajo

1. Línea de Trabajo es una división de la Unidad Presupuestaria en áreas estratégicas que se expresan en objetivos y metas parciales, y que se consideran necesarias para el logro de la gestión durante el ejercicio presupuestario proyectado, y permiten identificar la asignación de los recursos humanos y financieros por rubros de agrupación y formas de financiamiento.

2. El objetivo de una Línea de Trabajo es identificar los propósitos específicos y complementarios, que en conjunto con otras líneas, se plantean para el alcance de una finalidad común, dentro de la Unidad Presupuestaria en el año objetivo; así como los recursos necesarios para el logro de los propósitos de cada línea, sus metas y unidades de medida .
3. Las metas de las líneas de trabajo, son los productos o servicios que se espera obtener al final del periodo por cada una de las líneas de trabajo, cuantificadas en unidades físicas y financieras, y que constituyen una etapa intermedia para la consecución de los objetivos y metas de la unidad presupuestaria.
4. En la Ley de Presupuesto, la información correspondiente a las Líneas de Trabajo incluye un detalle consolidado sobre sus fuentes de financiamiento, los rubros de agrupación, la clasificación económica y geográfica.

V . ALCANCE Y PRESENTACION

- A. Para facilitar la estructuración del PLAN, se dispone de una serie de guías denominadas formatos “PLAN” (numerados del “1” al “13”). El PLAN debe ser elaborado por todas las Entidades que conforman el Presupuesto General del Estado y los Presupuestos Especiales. La importancia del PLAN va mas allá de su elaboración e integración en el Proyecto de Presupuesto, ya que las diferentes entidades encargadas del seguimiento, verificación y fiscalización presupuestaria, servicios de auditoría interna y externa, procederán a evaluar el grado de cumplimiento, de lo planteado y expresado en éste.
- B. La elaboración del PLAN debe iniciarse durante la primera quincena de enero y enviarse al SAFI-Dirección General del Presupuesto, el día primero de abril del ejercicio financiero fiscal conforme a la siguiente distribución:
 1. La Versión Original Validada por el Máximo Titular de la Institución, será enviada al SAFI-DGP.
 2. Una copia de la Versión Original Validada, quedará en el Sistema Informático de la Institución o Entidad.
 3. Cada Unidad Presupuestaria conservará una copia de la Versión Original Validada de su proyecto respectivo.

VI . DOCUMENTACION BASICA DE CONSULTA E INFORMACION

Se utilizará toda documentación legal, económica e institucional que pueda servir a la Unidad Presupuestaria, como apoyo y de consulta, durante la elaboración del Plan Anual de Trabajo. Entre tal documentación, se puede citar la siguiente: Constitución de la República, Reglamento Interno del Organo Ejecutivo, Leyes de Creación Institucionales, Plan de Gobierno, Programas y Políticas de Inversión Pública, Memorias de Labores, Informes de Seguimiento y Evaluación, y toda aquella información adicional, originada en las diferentes Unidades Técnicas, que por la naturaleza de la gestión que se realiza, se requiera y sea necesaria para enriquecer el contenido técnico del PLAN.

VII. CONSIDERACIONES SOBRE LOS FORMATOS “PLAN”

Este grupo de Formatos permite captar la información vital sobre los propósitos de la Institución, y los insumos necesarios para realizarlos, todo ello sobre la base del presupuesto preliminar y las estructuras: organizacional y presupuestaria. El conjunto consta de “13” formatos, identificados por la palabra “PLAN”, seguida de los números del “1” al “13”. El formato [“PLAN 1”](#) plantea el Resumen Institucional, incluyendo un detalle completo de la Política y Objetivo General y de las Prioridades en la Asignación de los Recursos.

En los Formatos del [“PLAN 2”](#) al [“PLAN 5”](#), se recopila información en términos de Unidades Presupuestarias y Líneas de Trabajo; Rubro, Cuentas y Objeto Especifico, y Fuentes de Financiamiento.

En los Formatos [“PLAN 6”](#) y [“PLAN 7”](#), se recopila información en términos de la Programación y las Variaciones, en los Resultados Físicos y Financieros.

En los Formatos [“PLAN 8”](#) y [“PLAN 9”](#), se recopila información sobre la Inversión Pública, en términos detallados y consolidado.

En los Formatos [“PLAN 10”](#), [“PLAN 11”](#) y [“PLAN 12”](#), se recopila información sobre Ingresos, en términos Institucionales, su Programación contra calendario, y los recursos en concepto de Prestamos Externos, Préstamos Internos y Donaciones.

El Formato [“PLAN 13”](#) presenta un detalle de las Transferencias Corrientes (Subvenciones y Subsidios) y de Capital.

Los Formatos “PLAN” se adjuntan al presente instructivo, cada uno de ellos con su guía correspondiente

VIII. VIGENCIA

El presente instructivo entrará en vigencia a partir de la formulación del presupuesto del año 2000.

Dejase sin vigencia el instructivo No 4,022 del 20 de Abril de 1995

Autorizado

José Luis Trigueros
Viceministro de Hacienda

18/03/99

**CONSULTAR GUIA PARA EL MANEJO DEL MODULO DE FORMULACION
PRESUPUESTRIA INSTITUCIONAL**

FORMATO PLAN 1

MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO

1 - PLAN ANUAL DE TRABAJO 1. RESUMEN INSTITUCIONAL

PLAN 1

(1) INSTITUCION:	(3) AREA DE GESTION:
(2) EJERCICIO FISCAL:	(4) FECHA DE ELABORACION:
(5) POLITICA GENERAL INSTITUCIONAL:	
(6) OBJETIVO GENERAL INSTITUCIONAL:	
(7) PRIORIDADES EN LA ASIGNACION DE RECURSOS:	
(8) MONTO ASIGNADO EN LA POLITICA PRESUPUESTARIA:	
(9) DISTRIBUCION DE RECURSOS POR UNIDAD PRESUPUESTARIA:	(10) TOTALES
TOTALES	

(11) NOMBRE DEL RESPONSABLE: _____

(12) CARGO: _____

(13) FIRMA: _____

NOTA: LOS ESPACIOS FISICOS PLANTEADOS EN LOS NUMERALES DEL 5 AL 9, SON INDICATIVOS, Y SU EXTENSION, DEPENDERA DE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION

FORMATO PLAN 6

MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO

6. VARIACION DE RESULTADOS FISICOS Y FINANCIEROS

PLAN 6

(1) INSTITUCION:
(2) EJERCICIO FISCAL:
(3) AREA DE GESTION:
(4) UNIDAD PRESUPUESTARIA:
(5) CIFRA PRESUPUESTARIA:

(6) LINEAS DE TRABAJO	(7) PROPOSITOS	(8) UNIDAD DE MEDIDA	METAS				MONTO			
			(9) PRESUPUESTO EJERCICIO ANTERIOR	(10) PRESUPUESTO VOTADO	(11) PRESUPUESTO EJECUTADO	(12=11-9) DIFERENCIA	(13) PRESUPUESTO EJERCICIO ANTERIOR	(14) PRESUPUESTO VOTADO	(15) PRESUPUESTO EJECUTADO	(16=15-13) DIFERENCIA
TOTAL										

(17) COMENTARIOS:

FORMATO PLAN 9

MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DEL PRESUPUESTO

9. DETALLE DE PROYECTOS DE INVERSION

PLAN 9

(1) INSTITUCION:	(9) FECHA DE INICIO:
(2) EJERCICIO FINANCIERO FISCAL:	(10) FECHA ESTIMADA DE FINALIZACION:
(3) AREA DE GESTION:	(11) AVANCE FISICO REALIZADO (% ESTIMADO):
(4) UNIDAD PRESUPUESTARIA:	(12) A EJECUTAR (% ESTIMADO):
(5) LINEA DE TRABAJO:	(13) PENDIENTE (% ESTIMADO):
(6) CIFRA PRESUPUESTARIA:	(14) PROYECTO: NUEVO <input type="checkbox"/> AÑOS ANTERIORES <input type="checkbox"/>
(7) NOMBRE DEL PROYECTO:	(15) FORMA DE EJECUCION:
(8) UBICACION GEOGRAFICA:	

(16) FINANCIAMIENTO Y DETALLES DEL PROYECTO:

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO EN COLONES		
	REALIZADO	VIGENTE	MONTO A FINANCIAR AÑO (t+1)
FONDO GENERAL			
RECURSOS PROPIOS			
PRESTAMOS EXTERNOS			
PRESTAMOS INTERNOS			
DONACIONES			
TOTAL			

(17) REFERENCIA DEL PROYECTO:

ORGANISMO Y N° DE PRESTAMO	DECRETO DE RATIFICACION	(A)	CONTRAPARTIDA:		D= B+C	E= A+D
		MONTO A FINANCIAR (AÑO n+1)	(B)	(C)	TOTAL	MONTO
			APORTE	PAGO DE IVA	COMPROMETIDO	TOTAL

(18) DESCRIPCION DE PROPOSITOS, UNIDAD DE MEDIDA, METAS Y COSTOS:

PROPOSITO	UNIDAD DE MEDIDA	META	COSTO

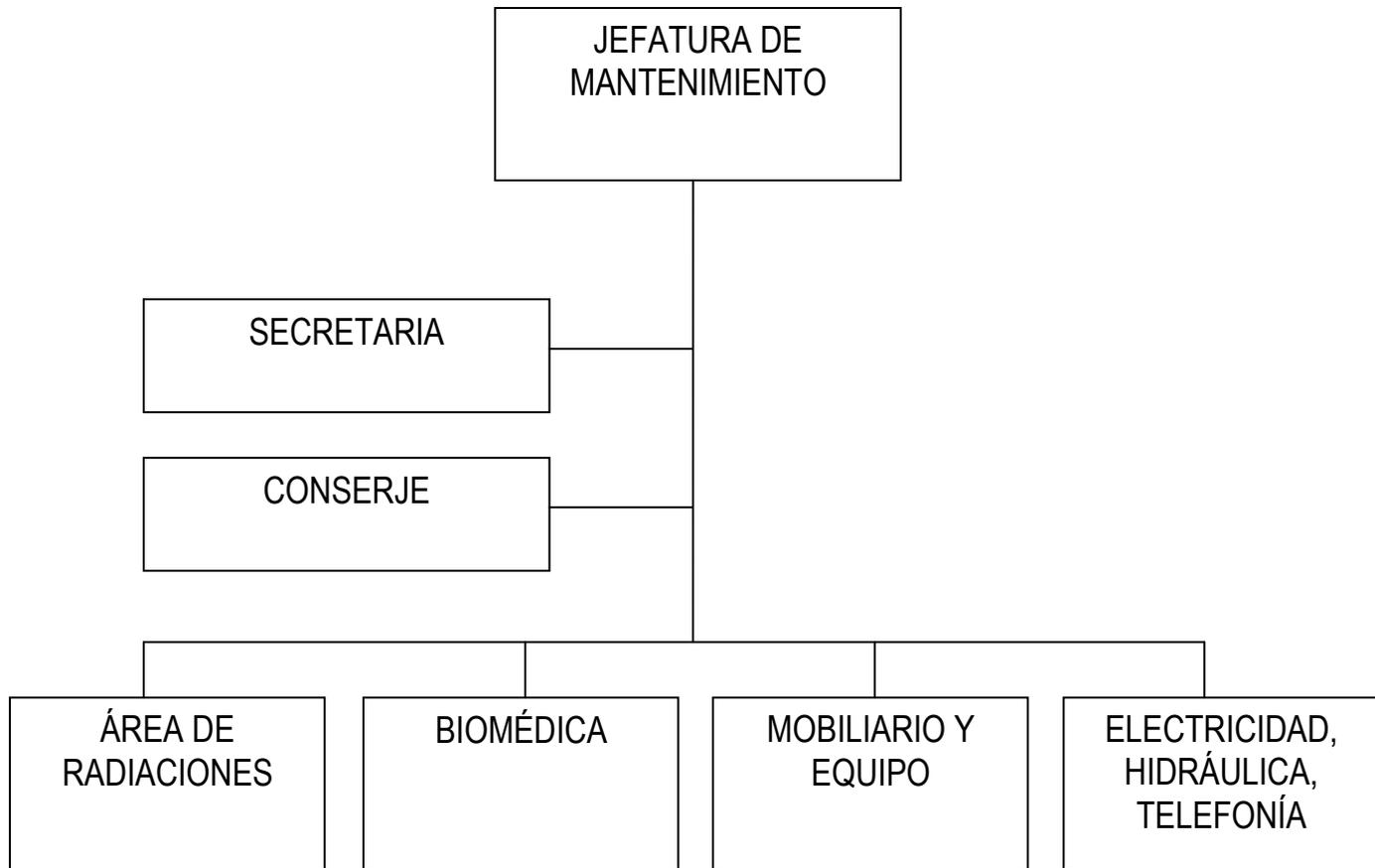
ANEXO

No 5

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

UNIDAD DE MANTENIMIENTO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UNIDAD DE MANTENIMIENTO



ANEXO

No 6

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA
DE LOS CENTROS DE
ATENCIÓN MÉDICA DEL ISSS
DICIEMBRE 2009**

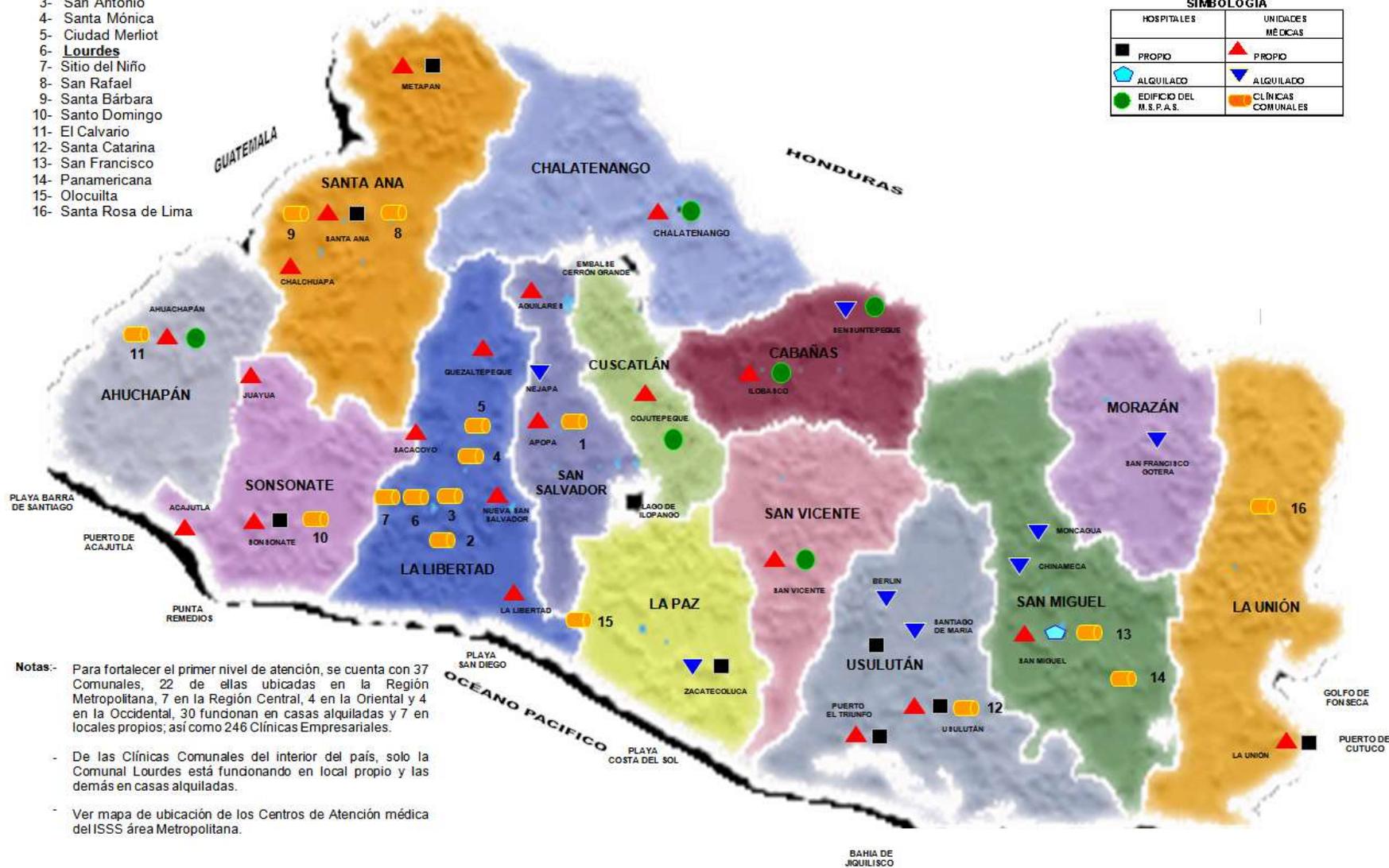
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN MÉDICA DEL ISSS DICIEMBRE 2009

CLÍNICAS COMUNALES

- 1- Guadalupe
- 2- Antigua Cuscatlán
- 3- San Antonio
- 4- Santa Mónica
- 5- Ciudad Merliot
- 6- **Lourdes**
- 7- Sitio del Niño
- 8- San Rafael
- 9- Santa Bárbara
- 10- Santo Domingo
- 11- El Calvario
- 12- Santa Catarina
- 13- San Francisco
- 14- Panamericana
- 15- Olocuilta
- 16- Santa Rosa de Lima

SIMBOLOGÍA

HOSPITALES	UNIDADES MÉDICAS
■ PROPIO	▲ PROPIO
◡ ALQUILADO	▼ ALQUILADO
● EDIFICIO DEL M.S.P.A.S.	◡ CLÍNICAS COMUNALES



ANEXO
No 7
DISTRIBUCIÓN DE LA
POBLACIÓN
DERECHOHABIENTE DEL ISSS
2009

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DERECHOHABIENTE DEL ISSS, 2009

