

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y
EVALUACIÓN**

Trabajo Informe presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: RODOLFO RIVAS MENDOZA

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2017

DEDICATORIA

Con mucho afecto y cariño el Trabajo Informe va dedicado a mi esposa y mis hijas por su inmenso cariño y comprensión, quienes me alientan a lograr los objetivos propuestos

AGRADECIMIENTO

Agradecer a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron atentas para brindarme toda su ayuda. A mis padres que, en este andar por la vida, influyeron con sus ejemplos y experiencias en formarme como persona de bien y prepararme para enfrentar cualquier tipo de reto en la vida

RESUMEN

El sistema de presupuestos constituye una herramienta indispensable para la administración de las empresas; las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa. Por tanto se debe planear y presupuestar para anticiparse al futuro, esto asegura de alguna forma la consecución de los objetivos que la empresa se ha trazado.

La buena planificación del presupuesto conlleva ventajas que proporcionan una buena ejecución del mismo sin embargo, para ello se deben tener en cuenta las consultas a las diferentes áreas de la Caja de Salud de la Banca Privada como ser: Ingresos, Egresos y otros y las comparaciones de otras entidades de salud como lo son los estados financieros.

Cabe destacar que el presupuesto debe ser realizados o preparado por especialistas como son los contadores, administradores, etc. y para ser aprobados deben ser revisados por el gerente financiero de la empresa y algún alto ejecutivo que así se delegue.

El presupuesto es un documento de carácter contable que recoge una previsión de ingresos y gastos que se van a producir en el desarrollo de una actividad o en el funcionamiento de un organismo, empresa, corporación o el propio Estado, en un determinado período de tiempo, en nuestro caso será de la Caja De Salud de la Banca Privada.

Dentro de las principales funciones del sistema de presupuestos es que se relaciona con el control financiero de la organización, así también puede desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización y el más importante es el control presupuestario que permite descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

La importancia del control de la ejecución presupuestaria se plasma en que son útiles para el desarrollo de actividades en la mayoría de las organizaciones, ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, el control de presupuesto mantiene el plan de operaciones de la empresa, el presupuesto sirve como mecanismo para la revisión de

políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas a lo que realmente se busca, cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción, las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas, los procedimientos presupuestarios inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de la compañía, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria, finalmente el presupuesto sirve como medio de comunicación entre unidades a un determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Después de haber descrito el sistema de presupuestos podemos decir que nos permite:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costos para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
2.1.	Objetivo general	3
2.2.	Objetivos específicos	3
3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
3.1.	Justificación Teórica	3
	Justificación	
3.2.	Metodológica	4
3.3.	Justificación Práctica	6
3.4.	Justificación Social	6
4.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	6
4.1.	Ámbito Geográfico	6
4.2.	Ámbito Social Político o Económico	8
4.3.	Ámbito Industrial Sectorial	9
4.4.	Ámbito Financiero	9
5.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	10
5.1.	Tipo de investigación	10
5.2.	Fuentes de Información	10
5.3.	Instrumento aplicado	11
5.4.	Resultados del instrumento aplicado	12
6.	MARCO PRÁCTICO	16
6.1.	Definición de Presupuesto	16
6.1.1.	Control interno	17
6.1.2.	Definición de autoridad y responsabilidad	18
6.2.	Concepto de Presupuesto	18
6.2.1.	Concepto de control interno	19
6.3.	Tipos de Presupuesto	20
6.3.1.	Presupuestos Rígidos, estáticos, fijos o asignados	20
6.3.2.	Presupuestos Flexibles o variables	20
6.3.3.	Presupuestos a corto plazo	21
6.3.4.	Presupuesto a largo plazo	21
6.3.5.	Presupuestos del Sector Público	21
6.3.6.	Presupuesto del Sector Privado	22
6.3.7.	Presupuesto en Base Cero	22
6.4.	Clasificación	22

6.4.1.	La estimación del Presupuesto de Recursos	23
6.4.2.	Estructura Programática del Presupuesto	24
6.4.3.	Programación del Gasto	24
6.4.4.	Ejecución Presupuestaria	25
6.4.5.	Programación de la Ejecución Presupuestaria	25
6.4.6.	Ajustes a la ejecución del Presupuesto de Gastos	25
6.4.7.	Modificaciones al Presupuesto	26
6.4.8.	Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto	26
6.4.9.	Evaluación del Presupuesto	27
6.4.10.	Clasificación del Control Interno	27
6.4.11.	Objetivos del Sistema de Control Interno	30
6.4.12.	Características del Sistema de Control Interno	31
6.4.13.	Estructura del proceso de control	32
6.4.14.	Ambiente de Control	32
6.4.15.	El principio de igualdad	33
6.4.16.	El principio de moralidad	33
6.4.17.	El principio de eficiencia	33
6.4.18.	El principio de economía	34
6.4.19.	El principio de celeridad	34
6.4.20.	Los principios de imparcialidad y publicidad	34
6.4.21.	El principio de valoración de costos ambientales	34
6.4.22.	El principio del doble control	34
6.4.23.	Control Gerencial	38
6.4.24.	El Control Operativo de Gestión	38
6.5.	Formas	41
6.6.	Normas	42
6.7.	Otros	45
7.	CONCLUSIONES	48
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	
Detalle Comparativo Ejecución De Ingresos Por Gestiones	4
Cuadro N° 2	
Detalle Comparativo De Ejecución De Gastos Por Gestiones	5
Cuadro N° 3	
Policonsultorio Central Caja De Salud De La Banca Privada	7
Cuadro N° 4	
Clínica Regional Caja De Salud De La Banca Privada	7
Cuadro N° 5	
Desarrollo Sistema De Control De Ejecución Presupuestaria	12
Cuadro N° 6	
Resumen Tabulación De Información	12
Cuadro N° 7	
Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria SI O NO, porque?	13
Cuadro N° 8	
¿La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?.	14
Cuadro N° 9	
Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? SI o NO porque?.	15

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	
Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria SI O NO, porque?	13
Gráfico N° 2	
¿La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?.	14
Gráfico N° 3	
Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la Gestión? ¿SI o NO por qué?	15

1. INTRODUCCIÓN

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como es su aplicación práctica, el presupuesto tuvo origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII, época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, la que posteriormente trató de perfeccionarse en el sistema inglés denominándose budget, término con el que se conoce comúnmente y que en nuestro idioma es presupuesto. En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos, siempre como elemento de control del gasto público, advirtiendo la necesidad de un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, efectuando sólo aquellos necesarios para poder así obtener rendimiento en un ciclo de operación determinado. Es el período en el cual crecen rápidamente las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y el sector público se llega incluso a la aprobación de una ley de presupuesto nacional.

La técnica siguió su continua evolución, podríamos decir que al compás que le asignaron a la contabilidad de costos. Basta recordar por ejemplo, que en 1928 la Westinghouse Company adopta el sistema de costos estándar el cual fue aprobado después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad en el sistema llamado "presupuesto flexible", innovación con la cual se inicia una gran era de análisis y entendimiento de los costos y se ve la necesidad de presupuestar y programar antes de tomar decisiones, dando paso al tecnicismo, al trabajo de grupo, y a la toma de decisiones después de un amplio estudio y evaluación de los costos.

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa, por ende se presenta un material sobre los aspectos sobresalientes para la elaboración de un presupuesto en general. La búsqueda de instrumentos válidos de apoyo a la toma de decisiones gerenciales es una preocupación constante desde los comienzos del siglo XX.

Se debe desarrollar el control del presupuesto, es una actividad muy importante dentro de las organizaciones, y para elaborarlo es conveniente que se pueda tomar en cuenta los siguientes factores; ventajas que ofrecen, limitaciones que se presentan al elaborar un presupuesto, diferencias entre un presupuesto público y privado, períodos y subperíodos presupuestarios, elementos del presupuesto, duración de los períodos del presupuesto, y que es un presupuesto maestro.

Este tema es muy importante dentro de las organizaciones, y es por ello, que estaremos abordando el estudio de cada uno estos factores a lo largo de este trabajo. Se espera que sea de gran importancia e interés para quienes tengan la oportunidad de estudiar este tema.

El ejercicio de la actividad presupuestaria está integrado en el proceso información, decisión, acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control.

Se le llama también presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

También los presupuestos se pueden considerar como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto también es considerado como el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. La elaboración de un presupuesto permite a las

empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. En la presente investigación presentaremos los elementos a utilizar para la elaboración de un presupuesto que cumpla con los requerimientos necesarios para el alcance de los objetivos y metas de la organización

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Desarrollar un sistema que permita una adecuada ejecución presupuestaria de Ingresos y Gastos para evitar Riesgos de Sobreiro.

2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la planificación presupuestaria con la finalidad de fortalecer los puntos débiles en la ejecución.
- Revisar las ejecuciones presupuestarias históricas para una evaluación del comportamiento de los Rubros y Partidas de Ingreso y Gasto correspondiente.
- Determinar las directrices básicas para el buen manejo de los recursos de la institución hacia el logro de los objetivos de gestión.
- Proponer los ajustes necesarios en el proceso de la ejecución presupuestaria para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos propuestos.
- Proponer la implementación de un sistema que permita contribuir al control de la ejecución presupuestaria.
- Identificar las debilidades que existe en el control de la ejecución presupuestaria y tomar las acciones correctivas correspondientes.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación Teórica

La justificación teórica es aquella que tiene el propósito de generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados, hacer epistemología del conocimiento existente o cuando se busca mostrar las soluciones de un modelo. Esta justificación se realiza bajo las siguientes consideraciones:

- Concepto de Presupuestos
- Tipos de Presupuestos
- Concepto de Control Interno
- Concepto de Control COSO
- Tipos de Control
- Concepto de Ejecución Presupuestaria
- Reglamento de Presupuestos
- Normas de Ejecución Presupuestaria
- Manual de Procesos y Procedimientos
- Clasificador Presupuestario
- Normas Básicas del Sistema de Presupuestos

3.2. Justificación Metodológica.

El tipo de metodología que se usará para esta investigación será el descriptivo porque se debe realizar la descripción comparativa de gestiones anteriores para obtener un análisis detallado del riesgo de sobregiro y así identificar las partidas más vulnerables a este fenómeno.

**Cuadro N°1
Detalle Comparativo Ejecución De Ingresos Por Gestiones**

DETALLE	SUMAS		VARIACION	% VARIACION	PRESUPUESTO APROBADO OCTUBRE 2017	% EJECUCION 2017
	2017 OCTUBRE	2016 OCTUBRE				
INGRESOS						
SEGURO DE ENFERMEDAD MATERNIDAD	138.659.416,65	130.579.240,84	8.080.175,81	6,19%	158.913.008,33	87%
Aporte Patronal	135.255.360,78	127.300.110,73	7.955.250,05	6,25%	158.913.008,33	85%
Aporte Pasivos	2.018.055,87	1.856.230,11	161.825,76	8,72%	2.235.484,17	90%
Otros Aportes	1.386.000,00	1.422.900,00	-36.900,00	-2,59%	1.440.000,00	96%
OTROS INGRESOS DE ENF.- MAT.	2.991.707,07	2.547.035,46	444.671,61	17,46%	2.679.725,83	112%
TOTAL INGRESOS	141.651.123,72	133.126.276,30	8.524.847,42	6,40%	161.592.734,17	87,66%

Cuadro N°2
Detalle Comparativo De Ejecución De Gastos Por Gestiones

EGRESOS	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	VARIACION	%	PRESUPUESTO APROBADO 31 AGOSTO 2017	% EJECUCION 2017
SEGURO DE ENFERMEDAD MATERNIDAD	109.022.331,50	99.728.669,25	9.293.662,25	9,32%	107.497.526,67	101,42%
Prestaciones en Especie						
Consulta Externa	60.301.699,10	57.817.739,00	2.483.960,10	4,30%	57.138.187,33	
Servicios Personales	37.664.906,12	34.673.490,31	2.991.415,81	8,63%	40.634.774,17	92,69%
Med. Mat. de Curaciones y Otros	8.791.776,77	8.419.089,46	372.687,31	4,43%	12.372.792,50	71,06%
Servicios Médicos Particulares	7.523.798,02	8.469.829,08	-946.031,06	-11,17%	12.049.143,00	62,44%
Alimentacion	813.159,98	774.678,49	38.481,49	4,97%	1.012.890,00	80,28%
Ropa y Vestuario	527.377,69	244.184,51	283.193,18	115,98%	373.504,17	141,20%
Servicio de Transporte y Otros	119.425,35	154.722,94	-35.297,59	-22,81%	257.591,67	46,36%
Mantenimiento y Reparación	286.551,22	269.436,69	17.114,53	6,35%	480.408,33	59,65%
Depreciaciones y Castigos	2.109.241,10	2.206.770,03	-97.528,93	-4,42%	-	0,00%
Gastos Generales	2.465.462,85	2.605.537,49	-140.074,64	-5,38%	3.806.633,33	64,77%
Hospitalización	48.720.632,40	41.910.930,25	6.809.702,15	16,25%	50.359.339,33	
Servicios Personales	28.673.919,07	24.870.789,53	3.803.129,54	15,29%	37.386.710,00	76,70%
Med. Mat. de Curaciones y Otros	8.714.175,74	6.904.159,56	1.810.016,18	26,22%	10.190.510,83	85,51%
Servicios Médicos Particulares	1.728.318,79	1.688.539,84	39.778,95	2,36%	2.765.278,33	62,50%
Alimentacion	1.496.960,10	1.572.994,65	-76.034,55	-4,83%	1.914.048,33	78,21%
Ropa y Vestuario	638.578,75	327.866,00	310.712,75	94,77%	419.543,33	152,21%
Servicio de Transp. y Otros	86.509,42	84.347,39	2.162,03	2,56%	202.583,33	42,70%
Mantenimiento y Reparación	343.001,73	208.066,12	134.935,61	64,85%	421.105,00	81,45%
Depreciacion y Castigo	3.964.236,06	3.511.062,32	453.173,74	12,91%	-	0,00%
Gastos Generales	3.074.932,74	2.743.104,84	331.827,90	12,10%	5.508.715,83	55,82%
Prestaciones Económicas	8.619.065,76	8.455.787,76	163.278,00	1,93%	11.652.641,67	
Subsidio de Enfermedad	2.814.545,86	2.553.878,52	260.667,34	10,21%	3.386.502,50	83,11%
Subsidio de Maternidad	5.438.099,89	5.638.441,31	-200.341,42	-3,55%	7.864.028,33	69,15%
Subsidio de Riesgo Profesional	366.420,01	263.467,93	102.952,08	39,08%	402.110,83	91,12%
Gastos de Admin. De Enf-Mat.	2.789.881,85	2.653.735,82	-57.139,63	-2,15%	2.173.066,00	128,38%
SERVICIOS PERSONALES	2.122.935,48	2.094.632,74	28.302,74	1,35%	2.372.988,33	89,46%
SERVICIOS PROFESIONALES	147.700,00		147.700,00	0,00%	23.858,33	619,07%

GASTOS LEGALES Y OTROS	32.059,60	17.032,90	15.026,70	88,22%	53.541,67	59,88%
ALIMENTACION	44.536,85	41.204,06	3.332,79	8,09%	3.291,67	1353,02%
SERVICIO DE TRANSPORTE Y OTROS	11.028,47	12.105,04	-1.076,57	-8,89%	8.275,00	133,27%
GASTOS GENERALES	190.930,83	270.788,89	-79.858,06	-29,49%	254.377,50	75,06%
TRANSFERENCIAS	8.975.991,57	7.601.653,82	1.374.337,75	18,08%	7.153.993,67	125,47%
Aportes a Aut. Reguladora	768.650,62	652.896,21	115.754,41	17,73%	794.565,04	96,74%
Aporte al Min. Salud	7.686.506,25	6.528.962,06	1.157.544,19	17,73%	7.945.650,42	96,74%
Convenio Seg. Gratuito El Alto	520.834,70	419.795,55	101.039,15	24,07%	483.330,00	107,76%
TOTAL EGRESOS	129.407.270,68	118.439.846,65	10.774.138,37	9,10%		
RESULTADO EN OPERACIONES	12.243.853,04	14.686.429,65	-2.249.290,95	-15,32%		
TOTAL EXCEDENTE / DEFICIT	12.243.853,04	14.686.429,65	-2.249.290,95	-15,32%		

3.3. Justificación Práctica

El desarrollo del sistema servirá para implementar y/o mejorar el control de la ejecución presupuestaria en las diferentes áreas de la institución que nos permita realizar las actividades con eficiencia, eficacia y economía para evitar sobregiros presupuestarios en el marco de las normativas vigentes.

3.4 Justificación Social

El desarrollo del sistema nos permitirá prevenir los sobregiros en las diferentes partidas de gasto por lo que toda unidad solicitante llevará el control del presupuesto asignado para la realización de sus actividades durante la gestión.

4. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

4.1 Ámbito Geográfico

La investigación se realizará en el Estado Plurinacional de Bolivia, Departamento de La Paz, Ciudad de La Paz, Provincia Murillo, específicamente para la Caja de Salud de la Banca Privada que se encuentra ubicada en la calle Capitán Ravelo N° 100 esquina Calle Montevideo, Zona de Sopocachi. Y la Clínica ubicada en la Avenida Ormachea calle 2 de obrajes.

CUADRO N° 3
POLICONSULTORIO CENTRAL
CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA



CUADRO N° 4
CLINICA REGIONAL
CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA



4.2. **Ámbito Social Político o Económico**

El estudio que se realiza se encuentra del contexto social ya que se tiene constante interrelación con los asegurados cotizantes y beneficiarios de las diferentes empresas afiliadas, Actualmente la Caja de Salud de la Banca Privada es una institución sólida que atiende a una población de 65.406 afiliados entre cotizantes y beneficiarios a nivel nacional los mismos que están enmarcados en los principios de:

- **Profesionalismo**, porque se debe generar capacidad efectiva de cumplir con las tareas al más alto nivel profesional.
- **Oportunidad**, porque nuestra atención debe responder en tiempo y espacio a las necesidades de los afiliados.
- **Legalidad**, porque se debe cumplir las funciones asignadas en cumplimiento de las leyes y normativas vigentes.
- **Calidad de Servicio**, porque brindamos servicios acordes a las necesidades de los afiliados, con profesionalidad, seguridad, racionalidad, oportunidad y calidez ya que debemos tener presente en todo momento que tratamos con seres humanos.
- **Sostenibilidad**, porque aseguramos el equilibrio entre la calidad de la atención y el costo del servicio, propiciando así la estabilidad institucional en el tiempo.
- **Equidad**, porque se debe otorgar el servicio sin ningún tipo de discriminación y en igualdad de condiciones.
- **Vocación de Servicio**, porque se debe comprender la principal actividad que realiza la institución y por ello se tiene una actitud de entrega y dedicación en el trabajo.
- **Transparencia**, porque se debe dar cumplimiento permanente a la aplicación de las políticas institucionales de la normativa en vigencia y de los valores adoptados.
- **Integridad**, porque se debe trabajar en todo momento con la misma responsabilidad, rectitud y apego al deber y a los valores asumidos.

Las normas, disposiciones legales y técnicas para la aplicación para el Desarrollo del Sistema de Control de la Ejecución Presupuestaria en la Caja de Salud de la Banca Privada son:

- Leyes, Decretos Supremos y resoluciones, que por su contenido representan modelos asimilables que contribuyan a mejorar el sistema de control.
- Directrices de Formulación Presupuestaria emitidas por el órgano competente.
- Estatuto Orgánico de la Caja de Salud de la Banca Privada.
- Reglamento Específico del sistema de Presupuesto.
- Normas Internas y circulares emitidas por el Directorio de la Caja de Salud de la Banca Privada.
- Otros.

Asimismo, el estudio corresponde al ámbito de la economía terciaria ya que la Caja de Salud de la Banca Privada es una institución que brinda servicios de atención médica especializada y prescripción de medicamentos a toda su población asegurada.

4.3. Ámbito Industrial Sectorial

El estudio que se realiza se encuentra contemplada dentro del sector salud. La Caja de Salud de la Banca Privada. Ente gestor de prestaciones de salud en el sistema de seguridad social boliviano tiene sus orígenes en los fondos para empleados bancarios que fueron creados por Ley del siete de diciembre de 1926, otorgándoseles institucionalidad mediante Decreto Supremo N° 09543 de enero de 1971, que administraban los seguros a largo y corto plazo.

4.4. Ámbito Financiero

El estudio que se realiza se encuentra contemplada dentro del sector de empresas públicas sin fines de lucro ya que la Caja de Salud de la Banca Privada vela por proteger la salud de la población asegurada con calidad humana, técnica y tecnología, contribuyendo a mejorar su bienestar otorgando prestaciones en salud en establecimientos acreditados en pos de que incremente la satisfacción de los usuarios cimentada en los resultados de una gestión financiera eficiente y en mejora continua de

los procesos, sostenidas por un equipo de profesionales identificados con nuestros valores y principios, apoyados con tecnología e infraestructura apropiada para su crecimiento.

5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se realizará en base al método de investigación **DEDUCTIVO** que es aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia se llegan a conclusiones finales, partiendo de ciertos enunciados o premisas. Desglosando etimológicamente el termino deductivo, se puede decir que la palabra deductivo viene del latin “deductivos” que quiere decir “obra por razonamiento” y el vocablo método también posee raíz latina, específicamente de la voz “methodus” y este del griego que significa “el camino a seguir” o “los pasos a seguir para realizar una cosa”.

5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se empleará en el trabajo será el descriptivo, explicativo y analítico, al considerar los elementos teóricos y cuantitativos que constituyen los instrumentos a través de los cuales se realizará el desarrollo del sistema de control de ejecución presupuestaria. En tal sentido, se procesarán los datos y resultados obtenidos que servirán para la comprobación y justificación de los problemas planteados.

5.2. Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación. En la investigación se recurrirá a fuentes de información primaria como entrevistas, cuestionarios, encuestas y secundarias entre las que se puede mencionar estadísticas y porcentajes en la ejecución presupuestaria mensual, semestral y anual de la Caja de Salud de la Banca Privada,

asimismo contar con la documentación proporcionada por el área financiera administrativa relacionada con el sistema de control de la ejecución presupuestaria para realizar un análisis comparativo de gestiones anteriores con relación a la gestión actual y así determinar las variaciones existentes en las diferentes partidas presupuestarias.

5.3. Instrumento aplicado

El instrumento que se empleará para el trabajo de investigación es el cuestionario que nos mostrará las debilidades en el control de la ejecución presupuestaria el mismo que se realizará consultando con las áreas responsables de la ejecución presupuestaria y de poner en marcha las adjudicaciones requeridas en la gestión sobre los datos históricos para aplicarlos a la herramienta en desarrollo.

Se Establecerán indicadores para la medición de la eficiencia en la disposición de recursos para las adjudicaciones de bienes y/o servicios.

Consultas al área de compras e informes mensuales de gasto por parte de las áreas responsables de ejecutar el presupuesto.

Establecer un modelo de análisis financiero que permita involucrar todas las variables que sean necesarias para la evaluación.

Establecer reportes de las tabulaciones, resultado de la encuesta realizada a las áreas involucradas en el proceso de ejecución presupuestaria.

El instrumento de investigación a ser empleado es:

➤ El cuestionario

Esta técnica tiene la ventaja de que puede recoger, con cierta facilidad información estructurada, por ello la tabulación de datos también se ve facilitada. Se aplica habitualmente cuando los sujetos de investigación son numerosos y cuando los aspectos que se quieren investigar son precisos. Además, los resultados obtenidos con esta técnica son susceptibles de procesamiento estadístico en investigaciones cuantitativas.

5.4. Resultados del instrumento aplicado

En el trabajo de campo se realizó un cuestionario de tres preguntas relacionadas al presupuesto aprobado y a la ejecución presupuestaria y así tener un enfoque claro en el trabajo informe para identificar las actividades con mayor grado de deficiencias, las mismas que fueron distribuidas a cinco funcionarios de la institución que tienen relación directa con la unidad de presupuestos y están involucradas en la formulación del presupuesto de ingresos y gastos y la ejecución presupuestaria, los resultados que se pudo recopilar es el siguiente:

Cuadro N° 5
DESARROLLO SISTEMA DE CONTROL DE EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA
TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

ENCUESTADO	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3
1	NR	SI	SI
2	NR	SI	SI
3	SI	NO	SI
4	NO	NO	SI
5	NO	SI	SI

En el cuadro se aprecia que los encuestados emitieron diferentes respuestas como también hubo similitud o coincidencia en otras por lo que se presenta un cuadro resumen de la encuesta para la elaboración de los gráficos y el análisis correspondiente.

Cuadro N° 6
RESUMEN TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

PREG/RESP	SI	NO	NR
PREGUNTA 1	1	2	2
PREGUNTA 2	3	2	0
PREGUNTA 3	5	0	0

Donde: NR = No Responde o Desconoce

En base a los datos obtenidos, a continuación, se presenta el análisis correspondiente para una mejor comprensión de los resultados.

Pregunta 1

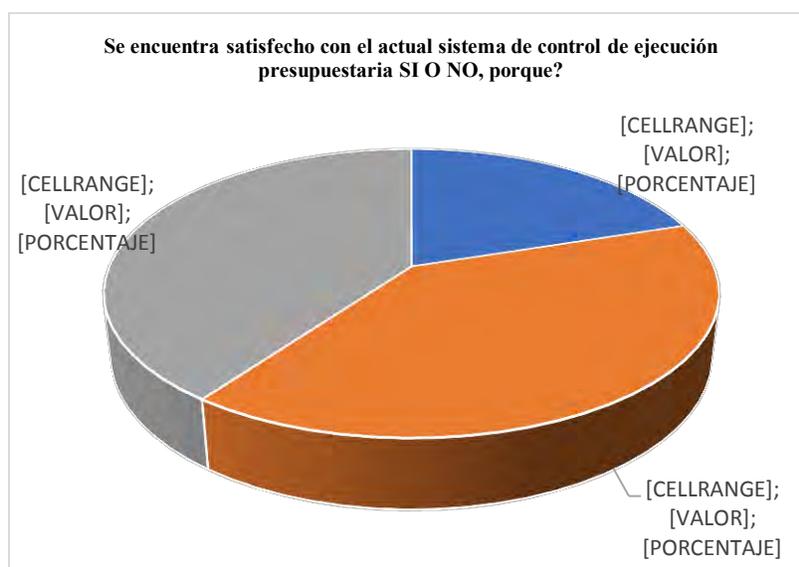
**Cuadro N° 7
RESUMEN TABULACION DE INFORMACION**

PREG/RESP	SI	NO	NR
Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria SI O NO, porque?	1	2	2

Donde: NR = No Responde o Desconoce

La representación gráfica de las respuestas es la siguiente:

Gráfico N° 1



Elaboración Propia

El gráfico muestra que el 40 % de las personas encuestadas desconocen o no responden al cuestionario planteado. Otros 40 % de los encuestados no están satisfechos con el control que se lleva a la ejecución presupuestaria esto debido a que se realiza manualmente por tanto existe un margen de error considerable, el mismo que hace que

se pierda el control de todos los requerimientos adjudicados. Finalmente, refleja que un 20 % está satisfecho con el actual sistema de control.

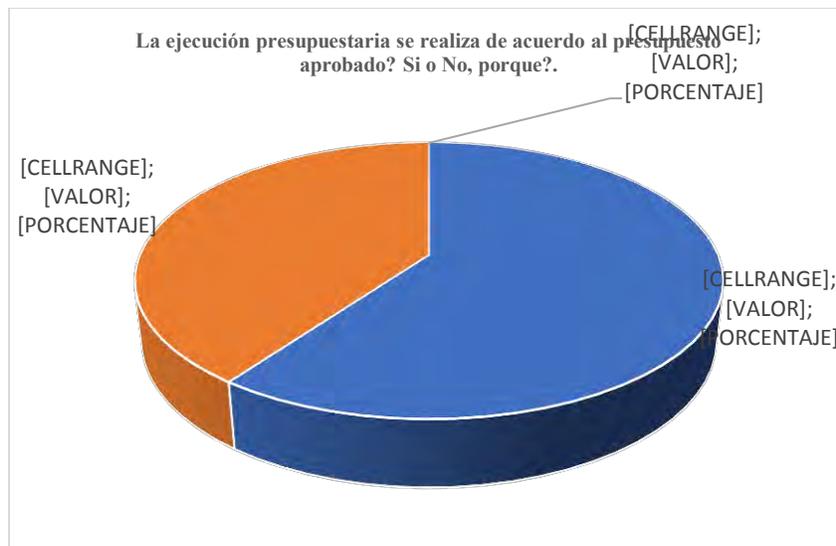
Pregunta 2

**Cuadro N° 8
RESUMEN TABULACIÓN DE INFORMACIÓN**

PREG/RESP	SI	NO	NR
La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?.	3	2	0

La representación gráfica de las respuestas es la siguiente:

Gráfico N° 2



Elaboración propia

Realizando el análisis correspondiente el gráfico refleja que un 40 % de la población nos dice que la ejecución presupuestaria no se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado por tanto debe ser una alerta para la unidad de que no se tiene un control eficaz en la emisión de las certificaciones presupuestarias como también en la realización de pagos a proveedores que puede llevar a deficiencias no subsanables o sobregiros en la ejecución difíciles de ajustar. Mientras que el 60% del personal

encuestado responde que la ejecución va acorde a lo planificado durante la gestión por tanto hace entender que la debilidad no es en todas las unidades funcionales y tampoco en todas las partidas presupuestarias.

Pregunta 3

**Cuadro N° 9
RESUMEN TABULACIÓN DE INFORMACIÓN**

PREG/RESP	SI	NO	NR
Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? SI o NO porque?.	5	0	0

La representación gráfica de las respuestas es la siguiente:

Gráfico N° 3



Elaboración Propia

Realizando el análisis correspondiente el gráfico refleja que el 100 % del personal encuestado responde que la ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA) por tanto al igual que el punto anterior, debe ser una alerta para la unidad de Presupuestos que haga notar que no se tiene un control eficaz en la ejecución presupuestaria sobre todo de gastos ya que la ejecución no se realiza de

acuerdo a lo planificado lo que puede llevar a deficiencias no subsanables o sobregiros en la ejecución difíciles de ajustar.

6. MARCO PRÁCTICO

Para continuar con el desarrollo de la investigación es necesario tener claro el significado de algunos conceptos acerca del trabajo de investigación como ser: la formulación de presupuestos empresariales, el concepto de presupuesto, funciones del presupuesto, importancia del presupuesto, objetivos de la elaboración del presupuesto, finalidades del presupuesto, principios del sistema de presupuestos, concepto de Control Interno, tipos de control interno y algunos términos y definiciones sobre presupuestos y conceptos relacionados con el trabajo de investigación.

6.1. Definición de Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Burbano Jorge 1988, pag 9).

El Sistema de Presupuesto preverá, en función de las prioridades de la política gubernamental, los montos y fuentes de los recursos financieros para cada gestión anual y su asignación a los requerimientos monetarios de la Programación de Operaciones y de la Organización Administrativa adoptada. Se sujetará a los siguientes preceptos generales:

- Las entidades gubernamentales que cuenten con recursos provenientes de tributación, aportes a la seguridad social y otros aportes, regalías o transferencias de los tesoros del Estado, sujetarán sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones del financiamiento debidamente contraído y a los límites legales presupuestarios, no pudiendo transferir gastos de inversión a funcionamiento.
- Las entidades con autonomía de gestión y de patrimonio cuyos ingresos provengan exclusivamente por venta de bienes o por prestación de servicios, financiarán con tales ingresos sus costos de funcionamiento, el aporte propio del financiamiento

para sus inversiones y el servicio de su deuda. Sus presupuestos de gastos son indicativos de sus operaciones de funcionamiento e inversión.

- Los presupuestos de gastos del Banco Central y de las entidades públicas de intermediación financiera sometidas al programa monetario del Gobierno y a la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, son indicativos de sus operaciones de funcionamiento y de inversión no financiera.
- La ejecución de los presupuestos de gastos de las entidades señaladas en los incisos b) y c) de este artículo, está sujeta, según reglamentación, al cumplimiento de las políticas y normas gubernamentales relacionadas con la naturaleza de sus actividades, incluyendo las referidas a las modificaciones, traspasos y transferencias dentro de sus presupuestos, así como a la disponibilidad de sus ingresos efectivos después de atender y proveer el cumplimiento de sus obligaciones, reservas, aumentos de capital, rédito sobre patrimonio neto y otras contribuciones obligatorias. No se permitirá la transferencia de gastos de inversión o excedentes de ingresos presupuestados a gastos de funcionamiento. (Ley 1178, 1990; pag. 3).

6.1.1. Control interno

El control interno es un proceso ejecutado por los directores, la administración y otro personal de la entidad, esta actividad de control interno es, por tanto la actividad más importante y clave, en una perspectiva estratégica, una de las ventajas de esta actividad del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada quien, sin tener en cuenta ni los objetivos ni las interrelaciones.

En particular, para una organización el diseño de control interno consiste en ajustar el criterio de control seleccionado a las necesidades en características particulares de dicha organización y diseñado para promocionar seguridad razonable con miras a consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y procedimientos aplicables.

También podemos definir el control interno como el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa; salvaguardia de los activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial

Control interno, según uno de sus significados gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas.

También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados. Se puede afirmar por consiguiente que: “El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”. (Estupiñan Rodrigo, 2015,19)

6.1.2. Definición de autoridad y responsabilidad

Las empresas deben contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables (<http://www.managershelp.com>)

6.2. Concepto de Presupuesto

Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, sea personal, familiar, empresarial o pública. Contiene los

egresos e ingresos correspondientes a un período, por lo general anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo previsto, expresado en términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y en ciertas condiciones. Este concepto se aplica a todos y cada uno de los centros de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por el plazo de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, autoridades, entidades privadas o familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, un presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio. sistema total de administración empresarial.

6.2.1. Concepto de control interno

El Sistema de Control Interno está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. (IMCP, 1982)

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de

asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable.

Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.

6.3. Tipos de Presupuesto

En la presente investigación se citan los tipos de presupuestos y control interno para su desarrollo.

6.3.1. Presupuestos Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Generalmente se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente. De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político demográfico o jurídico de la región en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

6.3.2. Presupuestos Flexibles o variables

Los presupuestos serán flexibles o variables si se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa, muestran cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen ya sea de ventas o de producción. Tienen amplia aplicación actualmente en el campo de la presupuestación de gastos ya

sean administrativos o de ventas y en la presupuestación de los costos indirectos de fabricación en empresas fabriles.

6.3.3. Presupuestos a corto plazo

Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema generalmente se adapta más a nuestra economía la cual se ve continuamente afectada por alzas incontrolables en el nivel de precios.

6.3.4. Presupuesto a largo plazo

En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adopten el estado y las grandes empresas. Las grandes empresas adoptan planes de este tipo generalmente en lo referente a la adquisición de activos fijos y en forma ocasional cuando tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como "uno-cuatro" esto es, aquella en la cual se detalla ampliamente el primer año y se presentan datos generales para los años restantes. En otros términos, con este sistema se trata de hacer una planeación a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año. Una vez que se cumpla el primer año será necesario revisar el plan de largo plazo y aprovechando las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el año dos y cuantificados por medio del presupuesto.

6.3.5. Presupuestos del Sector Público

Los presupuestos serán del sector público si en ellos se trata de verter la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales. Cuando se hizo su aparición en Colombia se limitaba al cálculo de una serie de cifras sin fijación de objetivos definitivos ni resultados. El énfasis recaía en los "elementos y servicios y no en los objetivos que podría alcanzar la dirección de la entidad" Esta forma de cálculo de ingresos y gastos públicos se usó durante varios años, dando surgimiento a lo que más tarde se denominó presupuesto tradicional.

6.3.6. Presupuesto del Sector Privado

Usado por las empresas particulares. Algunos lo conocen como "Presupuestos empresariales" y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

6.3.7. Presupuesto en Base Cero

Relacionado con el concepto de costeo de actividades, han surgido los presupuestos base cero. Conforme a esta técnica, cada presupuesto se construye sobre la premisa de que cada actividad considerada en el presupuesto debe estar plenamente justificada. Numerosas organizaciones, tanto privadas como unidades de gobierno, han utilizado los presupuestos en base cero. Existen diferentes definiciones: "Es un proceso, amplio, analíticamente, estructurado que permite a la gerencia tomar decisiones sobre la asignación de recursos en lo referente a los costos indirectos" "Proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a áreas indirectas de la empresa, de manera que cada una de estas actividades indirectas, se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido". "El presupuesto base cero consiste en identificar y evaluar detalladamente todas las actividades, alternativas y costos necesarios para realizar los planes". De estas definiciones se puede deducir que la filosofía del sistema es sencilla; se trata de fijar objetivos para cada nuevo período, presentar alternativas para alcanzar esos objetivos y seleccionar la de menor costo y de mayores beneficios. (GITMAN, Lawrence J. 1997, pag. 1077).

6.4. Clasificación

El presente trabajo informe persigue el propósito de obtener o implementar un eficiente y eficaz control de la ejecución presupuestaria usando métodos, procesos y procedimientos que servirán para el logro del objetivo propuesto empleando métodos de investigación descriptiva y estrategias de investigación para este caso es documental, en ese entendido se plantea las siguientes estrategias.

El trabajo informe se clasifica como bibliográfica documental, como su nombre lo indica, se apoyará en fuentes de carácter documental, en

documentos de cualquier especie tales como las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, reportes históricos de ejecución por lo que se tendrá como base la consulta de libros, ejecuciones presupuestarias de gestiones anteriores, recomendaciones de auditoría y otros documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes, etcétera. De los cuales se recolecta y selecciona los datos que se exponen a continuación:

6.4.1. La estimación del Presupuesto de Recursos

Cada unidad ejecutora debe estimar el total de recursos a disponer en su área para cada gestión, observando las restricciones establecidas en las disposiciones legales y normativa inherentes a la materia y en las disposiciones específicas que para cada gestión se establezcan.

En forma general estos recursos corresponden a:

Los límites financieros determinados por el Ministerio de Hacienda, por las transferencias de recursos del Tesoro General de la Nación incluyendo, cuando corresponda los límites financieros por recursos de Coparticipación, Regalías y otros recursos administrados por el Tesoro General de la Nación.

Los recursos propios generados por el ejercicio de sus competencias institucionales, considerando las disposiciones legales inherentes.

Los recursos para proyectos y programas específicos financiados por Organismos Nacionales e Internacionales especializados (Fondos de Desarrollo, Cooperación Internacional), por concepto de transferencias, donaciones y créditos, sustentados en convenios suscritos con los financiadores y con la debida aprobación por norma legal.

Respecto a los recursos externos deberá obtenerse la certificación pertinente del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.

Las disponibilidades en caja y bancos al 31 de diciembre de la gestión anterior.

6.4.2. Estructura Programática del Presupuesto

La entidad deberá definir la Estructura Programática del presupuesto, estableciendo los planes y programas en base al Programa de Operaciones Anual y al Plan Estratégico Institucional, que deberán responder a su vez al Plan General de Desarrollo Económico y Social, considerando además el ámbito de sus competencias institucionales establecidas en su norma legal de creación.

La apertura de categorías programáticas deberá identificar:

Los bienes y servicios que deben generar según las competencias definidas en la norma legal de creación de cada entidad.

Los objetivos de gestión, los resultados esperados y los indicadores de desempeño inherentes a cada Programa.

La asignación de recursos a cada categoría programática.

Estas Categorías podrán desagregarse en otras de menor nivel, según disposiciones específicas que para cada gestión fiscal disponga el Órgano Rector, y siempre que su relevancia esté plenamente fundamentada.

6.4.3. Programación del Gasto

En cada entidad y órgano público la programación del gasto deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social, y del Plan Estratégico institucional y del Programa de Operaciones Anual de la entidad, contemplando todas las obligaciones que se estime devengar en la gestión fiscal, para la contratación de personal, compra de bienes y servicios, realización de gastos de inversión y otros gastos inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el Programa de Operaciones Anual.

La programación del gasto debe sujetarse a la disponibilidad de recursos, restricciones establecidas en las disposiciones legales inherentes y disposiciones legales específicas que para cada gestión fiscal se emitan.

6.4.4. Ejecución Presupuestaria

La ejecución del presupuesto comprende los procesos administrativos de captación de recursos, de realización de desembolsos o pagos, y de ajustes al presupuesto aprobado, sujetos a las regulaciones contenidas en las normas legales inherentes a la materia.

6.4.5. Programación de la Ejecución Presupuestaria

Cada entidad y órgano público deberá elaborar el cronograma de ejecución de gastos, a nivel agregado o institucional, y en detalle o por categoría programática, identificando:

- Las fuentes de financiamiento y organismos financiadores.
- Las partidas de gasto.
- Los cronogramas mensuales de desembolsos.
- Otra información que se considere relevante.

Esta Programación deberá ser compatibilizada con el flujo periódico estimado de recursos, observando fundamentalmente:

- Que el monto mensual de obligaciones a devengar no exceda la disponibilidad efectiva de recursos. En el caso de recursos del Tesoro General de la Nación según las cuotas de compromiso y desembolso fijadas por el Ministerio de Hacienda.
- Que se provean oportunamente los recursos para desarrollar las acciones previstas en el Programa de Operaciones Anual

6.4.6. Ajustes a la ejecución del Presupuesto de Gastos

Cuando las disponibilidades efectivas de recursos no alcancen los niveles programados, deberá restringirse el compromiso y devengamiento del Presupuesto de Gastos a estas disponibilidades.

6.4.7. Modificaciones al Presupuesto

Durante el ejercicio fiscal, podrán efectuarse cambios al presupuesto por las siguientes causales:

- Modificación en el Programa de Operaciones Anual por la incorporación de nuevos objetivos, por cambios en los objetivos iniciales previstos, o por cambios en las metas de estos objetivos
- Desviaciones respecto a las previsiones presupuestarias iniciales, sin cambios en los objetivos.

La aprobación y vigencia de las modificaciones presupuestarias deberá sujetarse a las disposiciones legales y normativa inherentes a la materia.

- Para las entidades y órganos públicos cuyos presupuestos estén incluidos en el Presupuesto General de la Nación aprobado por Ley de la República, el régimen de modificaciones presupuestarias se sujetará al Reglamento General aprobado por Decreto Supremo.
- Para las Autonomías reconocidas por la Constitución Política del Estado, el régimen de modificaciones presupuestarias se sujetará a reglamentación aprobada por sus máximas instancias resolutivas, y en observancia de las disposiciones legales inherentes.

6.4.8. Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto

Cada entidad y órgano público deberá elaborar y emitir en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto. Estos reportes deben ser preparados a nivel agregado o institucional y por categoría programática.

Los reportes de ejecución financiera deberán considerar la relación con la ejecución física prevista en el Programa de Operaciones Anual.

6.4.9. Evaluación del Presupuesto

Cada entidad y órgano público deberá efectuar la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos.

Esta evaluación deberá realizarse en forma periódica, durante la ejecución, y al cierre del ejercicio fiscal.

La evaluación deberá posibilitar:

- La identificación de los factores o circunstancias que hubieran incidido en la ejecución del presupuesto.
- La adopción de medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de gestión.
- La evaluación de la gestión pública.

A nivel institucional, cada entidad deberá presentar los informes de evaluación, al Órgano Rector y a las instancias de fiscalización previstas en disposiciones legales, al cierre de cada gestión fiscal o cuando los mismos les sean requeridos. (Resolución Suprema N° 255558 Normas Básicas del Sistema de Presupuestos)

6.4.10. Clasificación del Control Interno

Control Contable Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable de que:

Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.

Las operaciones se registran debidamente para:

- Facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con los Normas Internacionales de Contabilidad.
- Lograr salvaguardar los activos.

- Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración. · La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

Los objetivos del control contable interno son:

- **La integridad de la información**

Que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.

- **La validez de la información**

Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.

- **La exactitud de la información**

Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.

- **El mantenimiento de la información**

Que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.

- **La seguridad física**

Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado. Los elementos del control contable interno son:

Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

Las empresas deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomas. Esto con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes.

Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.

Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.

Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

El Control Administrativo “Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones”.

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios. Los elementos del control administrativo interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.

Clara definición de funciones y responsabilidades.

- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.

El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

Los controles anteriores de tal manera que estimulen y obtengan completa y continúa participación de los recursos humanos de las entidades y de sus habilidades específicas.

6.4.11. Objetivos del Sistema de Control Interno

Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).

Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).

Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativos).

Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).

Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).

Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).

Garantizar que el Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).

Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

6.4.12. Características del Sistema de Control Interno

Las principales características son las siguientes:

Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.

Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes. · Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.

- La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones.

6.4.13. Estructura del proceso de control

El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- **Un término de comparación**
Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- **Un hecho real**
El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- **Una desviación**
Que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
- **Un análisis de causas**
Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- **Toma de acciones correctivas**
Son las decisiones que se adopten y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

6.4.14. Ambiente de Control

Representa el entorno de la empresa, conformado por: · La filosofía (misión y visión) y estilo de operación de la gerencia. La empresa, objeto de estudio orienta su misión en: Enfocar la capacidad, tiempo y experiencia ofreciendo artículos innovadores, precios convenientes y servicio de calidad, en materia de repuestos y accesorios electrónicos que haga prosperar y satisfacer a los clientes y consumidores llegando a la puerta de cada negocio. Y su visión en: Ser la empresa líder por excelencia en la venta de repuestos y accesorios electrónicos, de eficiente gestión, y competitividad para obtener presencia penetrante en el mercado. Comprometida con el servicio al cliente y la formación integral del recurso humano.

- Estructura organizativa de la entidad.

- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités, en particular el de la auditoría interna.
- Métodos de control administrativo.
- Políticas y prácticas del personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad, tales como los exámenes de organismos reguladores. El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan la efectividad global del control interno.

Procedimientos de control Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por este motivo el auditor interno, o la persona designada por la máxima entidad de la organización, deberá confirmar este hecho.

6.4.15. El principio de igualdad

consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

6.4.16. El principio de moralidad

todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

6.4.17. El principio de eficiencia

Vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

6.4.18. El principio de economía

Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

6.4.19. El principio de celeridad

Consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

6.4.20. Los principios de imparcialidad y publicidad

Consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

6.4.21. El principio de valoración de costos ambientales

Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

6.4.22. El principio del doble control

Consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

Los comités u oficinas de control interno son responsables por las actuaciones de los procesos en las organizaciones que tienen las posibilidades financieras de poder crearlas, de lo contrario, la responsabilidad por las actuaciones recae en la gerencia. La responsabilidad del control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Es necesario establecer un Sistema de Control

Interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la

organización. Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada empresa u organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

“El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones”.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados; las áreas administrativas a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del personal de la empresa u organización.

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden

legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

- **Organización de la Función de Control Interno**

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.

- **Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno**

El diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- ✓ Definición de la misión de la oficina de control interno.
- ✓ Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- ✓ División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.

- ✓ Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- ✓ Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

- **Análisis de los Riesgos de Control Interno**

Es responsabilidad de la oficina, comité o la entidad encargada del diseño del sistema de control interno, realizar el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad con el fin de identificar las partes débiles. Se realiza una descripción de los diferentes riesgos a la entidad bajo estudio en caso de no contar con un sistema de control interno adecuado y se establecieron las medidas preventivas para mitigar el efecto de los riesgos. Los riesgos son inherentes al proceso, los cuales nunca va a desaparecer, pero podemos tomar las medidas preventivas y correctivas del caso. El análisis de los riesgos se realizó de acuerdo a los procesos empíricos de la empresa objeto de estudio, se evaluó cada una de las fases de los procedimientos (compras, ventas e inventarios), se establecieron los riesgos probables, y se sugirió medidas preventivas y correctivas, si en algún caso, las medidas preventivas fallaran.

- **Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno**

Los manuales son piezas fundamentales dentro del Sistema de Control Interno. Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales de la oficina de control interno y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar. Los manuales

constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

6.4.23. Control gerencial

Está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control gerencial interno son:

- Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores.
- Sistemas de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.
- Motivación.

La gerencia de la organización es responsable de este tipo de controles.

6.4.24. El Control Operativo de Gestión

Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado. Es el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que posee una organización necesaria para alcanzar sus objetivos.

El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades.

Los elementos del control operativo de gestión son:

- Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
- Fijación de indicadores de gestión.
- Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
- Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
- Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.

- Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
- Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios.
- Un sistema de informes para los niveles de la administración y los niveles de operación, basado en los datos de los registros y documentos contables y presupuestarios, diseñados para presentar un resumen informativo de las operaciones, así como para informar a la administración los factores favorables y adversos.

Se separa el sistema de control interno por ciclos transaccionales y ellos en segmentos operativos identificando el ente económico donde una auditoria puede identificar actividades que puedan generar prácticas inadecuadas y hasta fraudes por fallas en las transacciones y otros entre los más relevantes podemos señalar:

- Los hechos económicos y transacciones, un hecho económico e solamente un efecto potencial sobre los estados financieros mientras que una transacción representa al hecho económico que se le ha dado reconocimiento de producir el efecto potencial, en otros términos, es la realización o materialización del hecho económico. Los hechos económicos que deben reflejarse en los estados financieros de una institución no necesariamente todos se convierten en transacciones y requieren ser procesados (Estupiñan Rodrigo, ECOE. 2017, pag. 98).
- El ciclo de tesorería comprende aquellas funciones relativas a los fondos de capital; por lo tanto se inicia considerando las necesidades de efectivo distribución y aplicación del disponible, culminándose con el retorno a las funciones que lo originaron como inversionistas acreedores etc. Un ciclo de tesorería comprende, entre otras: el desarrollo de la administración del efectivo e inversiones de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios; El mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines, con agentes de valores y accionistas; custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos y finalmente

la acumulación y pago de dividendos y de intereses. El ciclo de tesorería puede dar inicio al proceso de registros contables representativos.

- El control interno en el ciclo de adquisición y pago empieza con la autorización que debe realizarse conforme a criterios de la dirección de la empresa. En el procesamiento de transacciones deben aprobarse las solicitudes a proveedores por bienes y/o servicios y requerimientos para la utilización de mano de obra las mismas que deben informarse con exactitud y en forma oportuna. Las deudas a favor de proveedores y empleados deben distribuirse contablemente, calcularse con exactitud y registrarse como pasivos oportunamente. Deben verificarse y evaluarse periódicamente los saldos de cuentas a pagar y los registrados en cuentas relativas a las nóminas y sus transacciones relacionadas. El acceso o paso a los registros contables de compras y recepción de desembolso, a las formas documentales, instalaciones y procedimientos de proceso, deben permitirse solamente conforme a las políticas o criterios establecidos por la dirección (Estupiñan Rodrigo, ECOE. 2017, pag. 116).
- El control interno en el ciclo de transformación debe autorizarse de conformidad con los criterios de la dirección, el plan de producción en cuanto a necesidades a satisfacer, cantidades, épocas oportunas de producción y niveles de inventarios, métodos y periodos de amortización para gastos diferidos, oportunidades y condiciones para las ventas, ajustes a los inventarios y propiedades, creación y mantenimiento de procedimientos de proceso. Igualmente deben estar autorizados y justificados los cambios en métodos de determinación del costo. Los costos de los productos terminados, depreciación y amortización de gastos diferidos pertinentes, las facturaciones por ventas, rendimientos o pérdidas, lo mismo que cualquier ajuste conexo con estos conceptos, deben clasificarse, resumirse e informarse con exactitud.
- El control interno en el ciclo de ingresos comprende funciones como cuentas por cobrar, concesión de créditos, entrada de pedidos, despachos y embarques registro de comisiones, garantías, etc. Deben aprobarse únicamente aquellas solicitudes o pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a

los criterios de la dirección de la institución. Solamente deben producir facturación los embarque efectuados y los servicios prestados, las facturaciones deben prepararse exacta y oportunamente para evitar la distracción de efectivo. De manera regular o atendiendo las circunstancias deben verificarse y evaluarse los saldos registrados en cuentas y efectos a cobrar y partidas relacionadas.

- El control interno en el ciclo de informe financiero debe autorizarse conforme a criterio de la dirección de la institución, también crearse y mantenerse procedimientos acordes con el juicio de la dirección. Únicamente deben aprobarse los asientos de diario que se ajustan a los criterios de la dirección e igualmente estos asientos deben elaborarse con exactitud y oportunamente; los datos que se considere exponer deben ser oportunos, además de resumirse e informarse con exactitud; los saldos del libro mayor deben reportarse y utilizarse oportunamente, las conversiones y consolidaciones de informes financieros deben hacerse correcta y oportunamente. Los informes deben prepararse correcta y oportunamente sobre bases uniformes o consistentes de manera que presenten razonablemente la información que pretenden hacer conocer. De manera regular deben verificarse y evaluarse los saldos de las cuentas por cobrar y demás rubros relacionados o que se consideren de importancia. El acceso a los registros contables y demás documentación financiera, lugares físicos y procedimientos deben permitirse conforme a los criterios de dirección (Estupiñan Rodrigo, ECOE. 2017, pag. 139, 150)

6.5. Formas

En el presente trabajo de investigación se aplicará la forma de investigación básica También denominada investigación pura, teórica o dogmática ya que se desarrollará en base a reportes y documentos teóricos, la investigación se caracteriza porque forma parte de un marco teórico y permanece en él, en ese sentido la finalidad radica en formular nuevas teorías y actualizar y/o modificar en algunos casos los procedimientos de ejecución existentes,

asimismo en incrementar los conocimientos del control de la ejecución presupuestaria.

La Investigación básica También llamada investigación fundamental o investigación pura, se suele llevar a cabo en los laboratorios; contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. Busca el conocimiento puro por medio de la recolección de datos, de forma que añade datos que profundizan cada vez los conocimientos ya existidos en la realidad, se construye a base de esto un mayor conocimiento en sus hipótesis, teorías y leyes.

El propósito principal de la investigación básica en oposición a la investigación aplicada es descubrir, interpretar, y desarrollar métodos y teorías para el avance del conocimiento humano en una amplia variedad de asuntos científicos sobre nuestro mundo y el universo.

6.6. Normas

Entre las normas que regulan el desarrollo del presente trabajo de investigación citamos los siguientes:

- **Las Normas Básicas del Sistema de Presupuestos.** Las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto constituyen disposiciones legales y técnicas que tienen por objeto la implantación de este Sistema. Estas Normas no son limitativas, y no excluyen a los servidores públicos del cumplimiento de las disposiciones legales y normativa que regulan la gestión pública.
- **DS 29881 Directrices para la presentación del presupuesto.** Nos indican que se debe tomar en cuenta que el presupuesto de la gestión, debidamente aprobado por las autoridades regionales y con el pronunciamiento del Honorable Directorio debe ser presentado al ente fiscalizador, conteniendo lo siguiente:

Presupuesto de Recursos, ordenados según los Clasificadores de Recursos por Rubros, por Fuente de Financiamiento, Organismo Financiador y cuando

corresponda Código de Entidad Otorgante de acuerdo al Clasificador Institucional.

Cálculo del Gasto de Funcionamiento de acuerdo al requerimiento de cada unidad o área funcional y Estructura Programática

Presupuesto de Gastos, ordenados según los Clasificadores por Objeto del Gasto, por Fuente de Financiamiento, Organismo Financiador y cuando corresponda Código de Entidad de Transferencia de acuerdo al Clasificador Institucional. Presupuesto del Gasto de Funcionamiento por Categoría Programática, Fuente de Financiamiento y Organismo Financiador. Presupuesto del Gasto de Inversión por Categoría Programática, Fuente de Financiamiento y Organismo Financiador. Detalle de programas y proyectos por grupos de gasto.

Las Unidades Solicitantes deben presentar el Presupuesto por área de la gestión, adjuntando: Resumen de la Planilla Presupuestaria y Escala Salarial. Estructura Organizativa vigente (Organigrama). Convenios de las Transferencias, los Créditos y Donaciones internas y externas a recibir, debidamente documentadas. Para los proyectos de Inversión, deben presentar el Presupuesto de Inversión de acuerdo al rango establecido para cada área funcional. La documentación correspondiente al Programa de Operaciones anual y al presupuesto Municipal, deberá ser presentada obligatoriamente foliada y rubricada a autoridades de Oficina Nacional. El Plazo de Presentación del POA y Presupuesto se establece el 15 de octubre de cada gestión, como fecha límite de presentación del POA y el Presupuesto de cada gestión.

- **El clasificador Presupuestario.** Instrumento que nos da las directrices para realizar la ejecución presupuestaria de manera racional y razonable siguiendo los lineamientos que nos indica el relacionador presupuestario.

Los clasificadores presupuestarios son una herramienta del sistema integrado de información financiera que nos permite ordenar la información según un criterio o característica homogénea. Asimismo, facilitar el registro libre y rápido de la ejecución presupuestaria. El clasificador institucional es la agrupación de los entes y órganos que conforman las instituciones del Sector Público, definida con base en criterios de naturaleza económica, competencia en la administración de los recursos públicos y político-administrativo.

- **La ley 2042 de Administración Presupuestaria.** Tiene por objeto establecer las normas generales a las que debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal, que comprende del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año. Asimismo, normar la elaboración y presentación de los Estados Financieros de la Administración Central para su consideración en el Honorable Congreso Nacional.

La presente Ley se aplicará sin excepción en todas las entidades del Sector Público, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, por lo que el máximo ejecutivo de cada entidad deberá cumplir con las disposiciones contenidas en la presente Ley, en sus respectivos reglamentos y en las normas legales vigentes.

Las asignaciones presupuestarias de gasto aprobadas por la Ley de Presupuesto de cada año, constituyen límites máximos de gasto y su ejecución su sujetará a los procedimientos legales que en cada partida sean aplicables. Toda modificación dentro de estos límites deberá efectuarse según se establece en el reglamento de modificaciones presupuestaria, que será aprobado mediante Decreto Supremo.

Las entidades públicas no podrán comprometer ni ejecutar gasto alguno con cargo a recursos no declarados en sus presupuestos aprobados.

Formular las políticas macroeconómicas en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social. Formular, programar, ejecutar, controlar y evaluar las políticas fiscales y financieras. Elaborar el proyecto de Presupuesto en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social. Controlar la

ejecución presupuestaria de los Órganos y Entidades del Sector Público, establecidos en la Constitución Política del Estado. Formular políticas en materia de intermediación financiera, servicios e instrumentos financieros, valores y seguros. Normar, fiscalizar y controlar a las entidades que otorgan prestaciones y/o realizan actividades de seguridad social de largo plazo. Formular procedimientos de gestión y control del costo fiscal del Sistema de Reparto y la Compensación de Cotizaciones.

6.7. OTROS

El trabajo de investigación, aparte de la normativa se basa en los siguientes aspectos:

Manual de Procesos y Procedimientos del sistema presupuestario

El presente Manual de Procedimientos tiene por objeto normar el Presupuesto previsto en la Ley N° 1178, en el marco de lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto aprobadas mediante Resolución Suprema N° 225558 del 1° de diciembre de 2005. El Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuesto es el conjunto de normas de carácter técnico y administrativo, que regulan actividades y procedimientos administrativos para la Formulación del Presupuesto, Ejecución Presupuestaria y Seguimiento y Evaluación Presupuestaria.

Este documento abarca los procedimientos del Sistema de Presupuesto ejecutados en la Empresa, el nivel de detalle de descripción de los mismos llega hasta actividades de los procesos. El presente Manual regula los procedimientos administrativos del Sistema de Presupuesto, que son comunes y necesarios para el tratamiento uniforme para la comunicación y la coordinación.

El ejercicio presupuestario se inicia el 1ro de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año. El presupuesto que debe estar enmarcado en el ejercicio presupuestario anual que mantendrá el equilibrio entre recursos y gastos, contemplando todos los elementos económicos-financieros que posibiliten todo el funcionamiento y operatividad de la institución delimitando su ámbito de aplicación. El Presupuesto debe ser elaborado y expresado de manera clara y ordenada, posibilitando su fácil comprensión y accesibilidad. Debe apoyarse en resultados de ejercicios anteriores,

tomar en cuenta las expectativas de ejercicios futuros y ser lo suficientemente flexible para efectuar las modificaciones necesarias dentro de los límites financieros establecidos.

Las categorías programáticas son la formalización y expresión de las acciones presupuestarias en el presupuesto. Su función es la de jerarquizar y delimitar el ámbito de las diversas acciones presupuestarias, de forma que exprese fielmente el grado de flexibilidad y responsabilidad en la asignación y uso de los recursos para la obtención de los productos.

La clasificación en las Categorías Programáticas agrupa los gastos en Programas, Proyectos, y Actividades en las cuales se subdivide la acción de la Empresa; las mismas conforman la Estructura Programática. Esta clasificación permite: realizar el seguimiento de los recursos reales y financieros que se emplean en la prestación de servicios; mejorar el control de Gestión; establecer la responsabilidad de los funcionarios por la administración de los recursos asignados a cada nivel de Categoría Programática.

El programa es la categoría Programática que genera producción terminal en la institución y representa los grandes Objetivos de Gestión. Expresa la contribución directa a la política institucional. Es la de mayor nivel en el ámbito presupuestario y está conformada por la agregación de Categorías Programáticas de menor nivel. Pueden aperturarse programas para gastos administrativos u otras asignaciones no distribuibles a programas específicos como el pago de la deuda o transferencias.

El proyecto es la Categoría programática que expresa el Desarrollo de Bienes de Capital, es decir que implica el incremento de su capacidad instalada y puestos en funcionamiento, son capaces, por sí solos de producir bienes y servicios. Por tanto, un proyecto es una unidad económica productora de bienes o prestadora de servicios a su conclusión. Los recursos asignados a los distintos proyectos que forman parte de un programa son sumados para obtener los recursos del programa al que pertenecen.

La actividad Es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de asignación de recursos. Representa la producción intermedia, por tanto, en

condición de uno o varios productos terminales o intermedios. El resultado de la Actividad puede ser considerado como un insumo para generar otro producto. Los recursos asignados a las actividades de un programa son sumados para obtener los recursos del programa al que pertenecen.

Los Clasificadores Presupuestarios Son instrumentos sobre los cuales opera el Registro Presupuestario y son emitidos anualmente por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Existen los siguientes tipos de clasificadores: Clasificador Institucional, Clasificador de Fuentes de Financiamiento, Clasificador de Organismos Financiadores, Clasificador de Recursos por Rubros, Clasificador por Objeto de Gasto, Clasificador de Gastos por Finalidad y función y Clasificador de Sectores Económicos.

La aplicación del presente Manual es de carácter obligatorio en todas las Áreas y Unidades Organizacionales de la institución y por todos los funcionarios de la misma, independientemente del nivel jerárquico al que pertenezcan. La Gerencia Administrativa Financiera es la responsable de liderar los procesos y procedimientos del Sistema de Presupuesto. Asimismo, esta Gerencia es responsable, a través del seguimiento y control de éste documento, de proponer mejoras a fin de buscar la eficacia y eficiencia del mismo. En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias de la interpretación en este documento, las mismas serán solucionadas considerando los alcances y previsiones de las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto aprobadas mediante Resolución Suprema N° 225558 del primero de diciembre de 2005.

Responsabilidad por la Función Pública

La responsabilidad es administrativa cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público. Se determinará por proceso interno de cada entidad que tomará en cuenta los resultados de la auditoría si la hubiere. La autoridad competente aplicará, según la gravedad de la falta, las sanciones de: multa hasta un veinte por ciento de la remuneración mensual; suspensión hasta un máximo de treinta días; o destitución.

La responsabilidad es civil cuando la acción u omisión del servidor público o de las personas naturales o jurídicas privadas cause daño al Estado valuable en dinero. Será civilmente corresponsable el superior jerárquico que hubiere autorizado el uso indebido de bienes, servicios y recursos del Estado o cuando dicho uso fuere posibilitado por las deficiencias de los sistemas de administración y control interno factibles de ser implantados en la entidad. Incurrirán en responsabilidad civil las personas naturales o jurídicas que, no siendo servidores públicos, se beneficiaren indebidamente.

La responsabilidad ejecutiva emerge de una gestión deficiente o negligente, así como del incumplimiento de los mandatos expresamente señalados en la Ley. Una gestión puede ser considerada deficiente o negligente cuando no se ha realizado una continua evaluación y mejora de los sistemas operativos de administración, de contabilidad e información gerencial, control interno incluyendo auditoría interna, y asesoría legal, ni una evaluación técnica del personal que garantice mantener en el trabajo a los servidores cuya capacidad sea comprobada; la gestión no ha sido transparente; las estrategias, políticas, planes y programas de la entidad no se han ajustado oportunamente conforme a los resultados y problemas indicados por el sistema de información o no son concordantes con los lineamientos fundamentales establecidos por la entidad cabeza de sector o no ha logrado resultados razonables en términos de eficacia, economía o eficiencia.

La responsabilidad es penal cuando la acción u omisión del servidor público o de los particulares se encuentra tipificada como delito en el Código Penal. Los servidores públicos u otros profesionales contratados que identifiquen indicios de haberse cometido un delito, elaborarán con la diligencia y reserva debidas un informe, haciendo conocer este extremo a la unidad legal pertinente. El informe contendrá una relación de los actos u omisiones, acompañando las pruebas o señalando dónde pueden ser encontradas.

7. CONCLUSIONES

Una vez elaborado los cuestionarios y analizado los gráficos en la etapa de tabulación se llega a las siguientes conclusiones:

- La programación del presupuesto de gastos de la Caja de Salud de la Banca Privada, expresará las asignaciones presupuestarias, destinadas a satisfacer los requerimientos necesarios para brindar una atención oportuna y eficiente, otorgando las prestaciones económicas y en especie a su población protegida. Para este fin, las Administración en función de las operaciones a cumplir, considerando la “Política Presupuestaria Institucional”, “Estructura Programática” y las “Directrices de Formulación Presupuestaria”, asignarán recursos monetarios a las partidas presupuestarias, buscando que los recursos cubran satisfactoriamente los gastos programados, así como las inversiones.
- El Presupuesto de Gastos, expondrá las asignaciones para el gasto corriente y de inversión, las destinadas al servicio de la deuda y a otras aplicaciones financieras.
- Será estructurado sobre la base de la técnica del presupuesto por programas, clasificado y detallado en las partidas presupuestarias de los siguientes grupos:
 - Servicios Personales, Se asignarán recursos financieros para el pago por servicios del personal permanente y no permanente, incluirá el total de remuneraciones y dietas del Directorio, así como los aportes para previsión social, otros aportes y provisiones para creación de ítems, crecimiento vegetativo, incrementos salariales y otras provisiones.
 - Servicios no Personales, se asignarán recursos monetarios para atender pagos por concepto de prestación de servicios de terceros, como ser: servicios básicos, servicios por transporte y seguros, alquileres, mantenimiento y reparaciones, servicios profesionales y comerciales, y otros servicios no personales, siendo lo más relevante los servicios médicos.
 - Materiales y Suministros, se asignarán importes para la adquisición de artículos, materiales, bienes de consumo, siendo lo más relevante la compra de medicamentos e insumos médicos para otorgar las prestaciones de salud en especie.

- Activos Reales, destinados a las inversiones por la adquisición de bienes duraderos, construcciones, compra de equipos médicos y de laboratorio, equipos de oficina, muebles, maquinarias y otros activos fijos.
 - Activos Financieros, se asignará presupuesto para la compra de acciones, títulos y valores, incremento de disponibilidades; como ser caja, banco e inversiones temporales.
 - Servicio de la Deuda Pública y Disminución de otros pasivos, se asignará recursos, para el pago de obligaciones que fueron devengadas en gestión anterior, así como pagos por indemnizaciones al personal retirado.
 - Transferencias, se asignarán importes para pagos de: Subsidios por incapacidad temporal de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales; transferencias al Ministerio de Salud y Deportes y al Instituto Nacional de Seguros de Salud.
 - Impuestos, Regalías y Tasas, se asignarán importes para cumplir con el pago del impuesto a las transacciones financieras por retiros de inversiones temporales.
 - Otros Gastos, se asignarán recursos para cubrir gastos por desahucio en caso de retiros forzosos.
- Elaborados los Anteproyectos de Presupuesto, las Administraciones Regionales, Agencias Regionales, Zonales y Oficina Nacional, son revisados por la Jefatura Nacional de Presupuesto, Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia General, para su presentación en reunión de la Comisión Económica donde se analizarán y discutirán los Anteproyectos de Presupuesto con cada una de las regionales.
 - De existir observaciones y recomendaciones que surjan del análisis y discusión, los Administradores Regionales, Agentes Regionales, Zonales y Jefe Nacional de Presupuesto, efectuarán los ajustes necesarios al Anteproyecto de Presupuesto.
 - Efectuados los ajustes, remitirán el documento impreso y medio magnético al Gerente General, quién enviará a la Gerencia Administrativa Financiera para su

consolidación de los Anteproyectos de Presupuesto a través del Jefe Nacional de Presupuesto y Encargado de Sistemas, obteniéndose como producto final el Proyecto de Presupuesto.

- El Gerente Administrativo Financiero, una vez consolidado, presentará el Proyecto de Presupuesto al Gerente General, para consideración en la Comisión Económica. Una vez analizado y aprobado por la Comisión Económica, esta instancia recomendará su aprobación al Directorio.
- En reunión de Directorio, el Presidente de la Comisión Económica, el Gerente General y Gerente Administrativo Financiero, presentarán el Proyecto de Presupuesto Consolidado, explicarán los aspectos relevantes, relacionando con el Programa Operativo Anual.
- El Directorio, aprobará el Proyecto de Presupuesto mediante resolución.

Con la finalidad de alcanzar las metas y los objetivos propuestos en el Programa Operativo Anual, las Administraciones Regionales, Agencias Regionales, Zonales y Oficina Nacional, a principio de cada gestión y una vez aprobado el presupuesto de la Caja de Salud de la Banca Privada, realizarán la programación mensual por toda la gestión de la ejecución presupuestaria de recursos y gastos, considerando las actividades y operaciones a ser realizadas en los períodos establecidos.

La programación anual de la ejecución presupuestaria de ingresos identificará la fuente de financiamiento y el organismo financiador. Será elaborada estimando los posibles ingresos a ser captados; en venta de servicios, otros ingresos y aportes a la Seguridad Social, contando para ello con las memorias de cálculo preparadas para el Anteproyecto de Presupuesto.

La programación anual de la ejecución presupuestaria de gastos, establecerá la categoría programática, identificando, las operaciones de funcionamiento del Programa Operativo Anual, el período de realización, las partidas de gasto, y el cronograma mensual de ejecución. Esta Programación deberá ser compatibilizada con la liquidez de la institución y el flujo mensual estimado de recursos, observando fundamentalmente; que el importe mensual de obligaciones a pagar no exceda la disponibilidad efectiva de recursos.

La programación anual de la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos, será la base para la proyección mensual del flujo de caja, su control será a través del flujo ejecutado, si por alguna razón justificada no ha sido posible la ejecución física y financiera en el mes que corresponda, se efectuará el ajuste para el cumplimiento de lo programado.

La Caja de Salud de la Banca Privada, programará la ejecución presupuestaria, en estrecha relación con el flujo de caja proyectado, bajo el siguiente procedimiento:

- El Jefe Nacional de Contabilidad; los Contadores de las Administraciones Regionales, Agencias Regionales y Zonales; hasta el 5 de cada mes vencido, proyectarán el flujo de caja comparativo con el flujo ejecutado del mes anterior.
- El Jefe Nacional de Presupuesto, los Encargados de Presupuesto de las Administraciones Regionales y Agentes de las Agencias Regionales y Zonales, compatibilizarán la programación de la ejecución presupuestaria con el flujo de caja proyectado y enviarán hasta el 10 de cada mes a la Gerencia Administrativa Financiera.
- El Gerente Administrativo Financiero, remitirá al Jefe Nacional de Presupuesto para su revisión y consolidación.
- El Jefe Nacional de Presupuesto, revisará y verificará si el flujo de caja es compatible con la programación de la ejecución presupuestaria, informará y presentará el flujo de caja consolidado al Gerente Administrativo Financiero y procederá al archivo para efectuar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria. En caso que existan observaciones, procederá a la devolución con nota señalando las mismas.
- Las Administraciones Regionales, Agencias Regionales y Zonales que reciban las observaciones al flujo de caja proyectado y compatibilizado con la programación de la ejecución presupuestaria, ajustarán y nuevamente remitirán a Oficina Nacional.

El registro presupuestario, cuyo producto final es la ejecución presupuestaria de recursos y gastos, comprende al conjunto de acciones destinadas a dotar recursos financieros en el lugar y momento adecuados, para que las unidades puedan ejecutar sus actividades y/o prestar servicios, en observancia a su Programa Operativo Anual.

Una vez aprobado el presupuesto por las instancias que correspondan, el Jefe Nacional de Presupuesto enviará a las Administraciones Regionales, Agencias Regionales y Zonales el presupuesto de Recursos y Gastos en medio magnético e impreso en coordinación con el Jefe Nacional de Informática.

El Jefe Nacional de Presupuesto en Oficina Nacional, los Encargados de Presupuesto en las Regionales y los Agentes en las Agencias Regionales y Zonales, procederán al registro de los importes por rubros y partidas del presupuesto de recursos y gastos en el “Sistema SAFI”, cumpliendo de esta manera con el primer momento de registro de la estimación y asignación presupuestaria. La ejecución presupuestaria, será llevada mediante los siguientes procedimientos administrativos:

- El Jefe de Presupuesto en Oficina Nacional, los Encargados de Presupuesto en las Regionales y los Agentes en las Agencias Regionales y Zonales, registrarán el presupuesto de recursos en el “Sistema SAFI”, registro que permitirá proceder con la ejecución.
- Recibida la documentación de los depósitos en caja y/o bancos, por venta de servicios, otros ingresos y aportes a la Seguridad Social; los responsables de contabilizar, procederán en el día con la elaboración del comprobante de ingresos, mismos que registrarán los momentos del devengado y percibido de recursos, adjuntando la documentación de respaldo.
- La unidad solicitante presentará el requerimiento o formulario de pedido, debidamente llenado y compatible con el requerimiento de bienes y servicios registrado en su Programa Operativo Anual, el mismo llevará las firmas del solicitante y de su jefe inmediato superior.
- Con el requerimiento o formulario de pedido, se solicitará a la Unidad de Presupuesto la certificación del Programa Operativo Anual y del Presupuesto Aprobado.
- El Jefe Nacional de Presupuesto en Oficina Nacional, Encargados de Presupuesto en las Administraciones Regionales y Agentes en las Agencias Regionales y Zonales, elaboraran la certificación, si el requerimiento se encuentra considerado en

el Programa Operativo Anual y el Presupuesto, caso contrario será devuelto el formulario de pedido.

- Recibidos los documentos indicados en puntos anteriores, el Gerente Administrativo Financiero en Oficina Nacional, los Administradores Regionales, Agentes Regionales y Zonales, en el lugar de sus funciones, autorizarán el inicio del proceso de contratación de acuerdo al Reglamento de Administración de Bienes, Obras y Servicios y simultáneamente instruirán también la reserva presupuestaria correspondiente.
- Efectuada la reserva presupuestaria en el “Sistema SAFI”, no podrá ser utilizada para otro gasto bajo ningún concepto. Esta reserva constituirá un control de la disponibilidad de los créditos presupuestarios, se registrará al inicio de un trámite de gastos, hasta llegar al momento del compromiso.
- El Jefe Nacional de Presupuesto en Oficina Nacional, los Encargados de Presupuesto en las Administraciones Regionales y Agentes en las Agencias Regionales y Zonales, una vez concluido y recibido el bien o servicio, previo a la emisión del correspondiente cheque, procederán al registro del compromiso del gasto, en el “Sistema SAFI”, y remitirán la documentación indicada a la Unidad de Contabilidad. Solo al cierre de gestión podrán ser comprometidos y devengados aquellos gastos que se encuentren con contrato firmado o nota de adjudicación.
- El Jefe de la Unidad de Contabilidad Nacional y los Contadores Regionales, revisarán la documentación de respaldo y procederán con la elaboración del comprobante, registrando los momentos del devengando y pagado, si la documentación amerita.

Concluidos los registros, se obtendrá la ejecución presupuestaria de recursos y gastos.

Las modificaciones presupuestarias, actualizarán la programación anual, en función de aspectos coyunturales no previstos en el presupuesto institucional aprobado, cuyas modificaciones serán realizadas de acuerdo a las competencias y procedimientos establecidos en el presente reglamento.

Podrán efectuarse cambios al presupuesto mediante las modificaciones presupuestarias, por las siguientes causas:

- Nuevos requerimientos presentadas en la gestión y que no fueron consideradas en la formulación.
- Implementación de proyectos no considerados en el Programa Operativo Anual
- Procesos inconclusos de gestiones anteriores y que no fueron considerados en el Anteproyecto de Presupuesto
- Insuficiencia presupuestaria para la contratación o adquisición de bienes y servicios, por incremento en los precios.
- Cambios drásticos de las condiciones económicas y financieras en relación a los supuestos sobre los cuales se elaboró el Presupuesto.
- Modificaciones en el Programa de Operaciones Anual por la incorporación de nuevos objetivos, por cambios en los objetivos iniciales, o por cambios en las metas de los objetivos previstos.

Se reconocerán los siguientes tipos de modificación:

- Modificación por Presupuesto Adicional.

La Caja de Salud de la Banca Privada efectuará las modificaciones cuando tenga la necesidad de incorporar recursos y gastos adicionales no contemplados en el presupuesto aprobado, para este fin demostrará un promedio de ejecución de recursos superior al aprobado.

- Modificación por Traspaso Intrainstitucional.

Constituirá reasignaciones de recursos al interior del presupuesto de la Caja de Salud de la Banca Privada, que no incrementará ni disminuirá su techo presupuestario, correspondiendo a este tipo de modificación:

- Traspasos ente partidas de gasto corriente.
- Traspasos entre partidas de inversiones.
- Modificaciones en el presupuesto de ingresos corrientes.

Al ser el Directorio, el órgano máximo normativo y de fiscalización de la Caja de Salud de la Banca Privada, corresponderá a esta instancia la aprobación mediante Resolución de Traspasos Intrainstitucionales las siguientes modificaciones presupuestarias:

- Traspaso Intrainstitucional, entre partidas de gasto de un mismo programa del presupuesto aprobado.
- Traspaso Intrainstitucional, entre partidas de gasto, de un programa a otro, no excediendo al 10% sobre aportes del presupuesto aprobado, cuando corresponda al programa de administración, de conformidad al artículo 53°. del Estatuto Orgánico de la Caja de Salud de la Banca Privada.
- Modificaciones en el presupuesto de ingresos corrientes por cambios en la estructura de recursos.
- Presupuesto Adicional por incremento de recursos y gastos no considerados en el presupuesto institucional aprobado.
- Traspaso Intrainstitucional por incremento del total del grupo 10000 “Servicios Personales”, como consecuencia del incremento salarial y/o modificación de la estructura salarial por reestructuración administrativa, siempre y cuando exista disponibilidad financiera.
- Traspaso Intrainstitucional en el grupo 10000 “Servicios Personales”, que incrementen el monto de las partidas: 11700 “Sueldos” y 12100 “Personal Eventual”.
- Traspaso Intrainstitucional que incremente el monto total aprobado de las partidas de gasto: “22100 Pasajes”; “22200 Viáticos”; “25200 Estudios, Investigaciones para Auditorías Externas y Revalorizaciones”.
- Traspaso Intrainstitucional de las partidas “57100 Incremento de Caja y Bancos” y “57200 Incremento de Inversiones Temporales”, a otras partidas de gasto.

La Caja de Salud de la Banca Privada al ser una entidad gestora de salud, cuya misión es: “Proteger la salud de su población asegurada con calidad humana, profesional y tecnológica, contribuyendo a mejorar su bienestar”, requiere otorgar atenciones de emergencia, consecuentemente el Directorio como máxima instancia resolutoria, podrá delegar mediante Resolución Expresa anual al Gerente General como máxima autoridad ejecutiva (MAE) la aprobación de las siguientes modificaciones presupuestarias:

- Traspaso Intrainstitucional, entre partidas de gasto de un mismo programa del presupuesto aprobado en el grupo 20000 “Servicios no Personales”, el importe máximo autorizado será determinado en la Resolución Expresa.
- Traspaso Intrainstitucional, entre partidas de gasto de un mismo programa del presupuesto aprobado en el grupo 30000 “Materiales y Suministros”, el importe máximo autorizado será determinado en la Resolución Expresa.
- Traspaso Intrainstitucional, entre partidas de gasto de un mismo programa del presupuesto aprobado en el grupo 40000 “Activos Reales”, el importe máximo autorizado será determinado en la Resolución Expresa.
- Se presentarán a Directorio informes trimestrales de las modificaciones presupuestarias aprobadas por Gerencia General.

El Jefe Nacional de Presupuesto en Oficina Nacional; los Subadministradores, Encargados de Presupuesto en las Administraciones Regionales y los Agentes de las Agencias Regionales y Zonales, mediante el análisis de su ejecución presupuestaria establecerán la necesidad de reforzar el presupuesto asignado mediante una modificación presupuestaria, e informarán esta necesidad a su jefe inmediato superior, para que solicite dicha modificación a la Gerencia Administrativa Financiera mediante un informe técnico que contenga las justificaciones necesarias.

Cuando surja la necesidad de efectuar una modificación presupuestaria como consecuencia del análisis de la ejecución del consolidado, la Gerencia Administrativa Financiera, instruirá al Jefe Nacional de Presupuesto, Administradores Regionales, Agentes Regionales y Zonales el envío de las solicitudes que requieran modificaciones presupuestarias.

Las Regionales enviarán en cuadros establecidos su requerimiento de modificaciones presupuestarias, con las justificaciones necesarias, en impreso y la base de datos del “Sistema POA” para su consolidación a través de las Jefaturas Nacionales de Presupuesto e Informática.

Serán revisados los documentos y verificados los totales en sistema, por el Jefe Nacional de Presupuesto y presentado el consolidado a la Gerencia Administrativa Financiera con los

detalles de traspasos entre partidas, entre regionales y el informe técnico de modificación presupuestaria.

El Gerente Administrativo Financiero, presentará al Gerente General el documento consolidado de las modificaciones presupuestarias.

El Gerente General, solicitará a la Unidad de Asesoría Legal el informe legal de modificaciones presupuestarias para su presentación a la Comisión Económica.

El Gerente General y el Gerente Administrativo Financiero presentarán a la Comisión Económica la solicitud de modificación presupuestaria consolidada y posteriormente al Directorio para aprobación mediante resolución.

Una vez aprobada la modificación presupuestaria por el Directorio, será enviada al Instituto Nacional de Seguros de Salud, para su revisión y aprobación mediante Resolución Administrativa.

Una vez aprobada la modificación presupuestaria por las instancias que correspondan, será remitida a las regionales que solicitaron, para su ejecución.

Cada Administración Regional, Agencia Regional y Zonal, así como Oficina Nacional, elaborará y emitirá los reportes periódicos de la ejecución financiera del presupuesto y vinculará al cumplimiento de los objetivos de gestión previstos en el Programa Operativo Anual, se consolidará y remitirá al Instituto Nacional de Seguros de Salud. La elaboración y emisión de los reportes periódicos de la ejecución presupuestaria, será bajo el siguiente procedimiento:

El Jefe Nacional de Presupuesto, los Encargados de Presupuesto de las Administraciones Regionales, los Agentes de las Agencias Regionales y Zonales, emitirán los reportes de la ejecución financiera mensual del presupuesto de recursos y gastos y relacionarán con la ejecución física a través de indicadores previstos en el Programa Operativo Anual.

Una vez revisada la ejecución física y financiera, el Jefe Nacional de Presupuesto, los Administradores Regionales, Agentes Regionales y Zonales, presentarán los reportes de la

ejecución financiera del presupuesto de recursos y gastos y medio magnético hasta el 7 de cada mes vencido a nivel agregado y por apertura programática.

Una vez recibido los reportes y el medio magnético de las ejecuciones presupuestarias, el Jefe Nacional de Presupuesto, procederá a la revisión, consolidación y presentará hasta el 9 de cada mes impostergablemente, al Gerente Administrativo Financiero y este a su vez al Gerente General.

El Gerente General enviará la ejecución financiera del presupuesto al Instituto Nacional de Seguros de Salud, hasta el 10 del mes siguiente de la ejecución.

La evaluación periódica del presupuesto en la Caja de Salud de la Banca privada, posibilitará la toma de decisiones, la retroalimentación del sistema y la generación de medidas correctivas, tendrá la finalidad de medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión presupuestaria, así como establecer las variaciones con relación a la programación física y financiera del presupuesto, la vinculación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos previstos en el Programa Operativo Anual y se realizará durante el ejercicio presupuestario, por períodos, trimestrales, semestrales y al cierre del ejercicio, bajo el siguiente procedimiento:

- Una vez emitida y presentada la ejecución física y financiera, el Jefe Nacional de Presupuesto y el Jefe Nacional de Planificación y Desarrollo en Oficina Nacional, las Administraciones Regionales, Agencias Regionales y Zonales, a través de los Subadministradores, Encargados de Presupuesto y Agentes, analizarán la información, comparando los resultados obtenidos con los establecidos en el Programa Operativo Anual, identificando los desvíos entre lo programado y lo ejecutado.
- Realizado el análisis indicado en el punto que antecede, emitirán los informes sobre el seguimiento y evaluación presupuestaria, explicando las causas de desvíos en caso de que existieran y enviarán los informes de evaluación hasta el 15 de cada trimestre vencido, para su presentación ante el Directorio.
- La Gerencia Administrativa Financiera, a través del Jefe Nacional de Presupuesto, analizará los informes indicados en el punto anterior y elaborará informes con

propuestas de medidas correctivas y recomendaciones para el cumplimiento gradual y total de los objetivos previstos en el Programa Operativo Anual, enviando los mismos a las Administraciones Regionales, Agencias Regionales y Zonales, en la segunda quincena del trimestre vencido.

- La Gerencia General, en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia Médica, para evaluar los resultados alcanzados, concluido el primer semestre de una gestión y posibilitar la aplicación de la retroalimentación, organizarán una vez al año, un “Taller de evaluación de la ejecución presupuestaria de recursos y gastos, vinculado con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión, previstos en el Programa Operativo Anual”.

Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

Este control consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, rubro por rubro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones y adoptar las medidas correctivas que corresponden. Los elementos del control presupuestario son:

- Un presupuesto.
- Una constatación de las realizaciones.
- Un aviso de las desviaciones producidas y las recomendaciones de las medidas correctivas que se deban adoptar.

Se necesita un sistema presupuestario que en coherencia con el contexto de la gestión pública promueva una gestión estratégica y colectiva de las políticas sectoriales que contribuya a la sostenibilidad de la disciplina de gasto a largo plazo presupuestario.

BIBLIOGRAFÍA

Burbano Ruiz Jorge, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Editorial MC GRAW HILL, México, 1988

Decreto Supremo N° 29881 Reglamento a Modificaciones Presupuestarias
Estupiñan Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Editorial ECOE, Colombia, 2015

GITMAN, Lawrence J., Administración financiera básica, Editorial Harla, México, 1997
IMCP, 1982

<http://www.managershelp.com>

Ley 1178, SAFCO, Ministerio de Economía, Bolivia, 1990

Ley 2042 Administración Presupuestaria

Resolución Suprema N° 255558 Normas Básicas del Sistema de Presupuestos

ANEXOS

1

CUESTIONARIO
DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Entrevistador/a: B.B. y S.S.

Fecha: 19/10/2017

- Ciudad
- 1 Sucre
 - 2 La Paz
 - 3 Santa Cruz
 - 4 Cochabamba

- Grupo
- 1 Afiliados
 - 2 Médicos/Investigadores
 - 3 Sociedad Civil
 - 4 Unidades Ejecutoras

1. ¿Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria? Si o NO, porque?
Desconoce

2. La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?
Si, porque sin presupuesto no se puede iniciar el proceso

3. Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? Si o NO porque?
Si, porque si el POA no aprueba el proceso presupuestario no puede asignar presupuesto

(2)

CUESTIONARIO
DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Entrevistador/a: ANALISTA BB y SS Fecha: 1/1

- | | | | | | |
|--------|---|------------|-------|---|------------------------|
| Ciudad | 1 | Sucre | Grupo | 1 | Aliados |
| | 2 | La Paz | | 2 | Médicos/Investigadores |
| | 3 | Santa Cruz | | 3 | Sociedad Civil |
| | 4 | Cochabamba | | 4 | Unidades Ejecutoras |

- ¿Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria? Si o **NO** porque?
Desconozco que exista un sistema de control presupuestario.
- La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?
De lo contrario no se da inicio a procesos de compra de bienes o servicios.
- Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? Si o NO porque?
Ja que sin POA no hay solicitud que hacer

3

QUESTIONARIO
DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Entrevistadora: Ana Becerra

Fecha: 19/10/17

Ciudad	1	Sucre	Grupo	1	Afiliados
	2	La Paz		2	Médicos/Investigadores
	3	Santa Cruz		3	Sociedad Civil
	4	Cochabamba		4	Unidades Ejecutoras

1. ¿Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria? SI o NO, porque?

2. La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?

No en su totalidad, debido a que durante la gestión existen reformulaciones presupuestarias.

3. Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? Si o NO porque?

Si, excepto los que derivan de reformulaciones presupuestarias.

(2)

CUESTIONARIO
DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Entrevistador/a: ALIX CAROLINA Fecha: 1 1

Ciudad	1	Sucre	Grupo	1	Afiliados
	2	La Paz		2	Médicos/Investigadores
	3	Santa Cruz		3	Sociedad Civil
	4	Cochabamba		4	Unidades Ejecutoras

1. ¿Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria? Si o NO, porque?

No

Porque no se tiene un sistema donde entrar y hacer el seguimiento diario o mensual.

2. La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?

No.

En muchos casos no se cumple con el POA aprobado, por ser casos imperantes.

3. Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? Si o NO porque?

Si

5

CUESTIONARIO
DESARROLLO DE SISTEMA DE CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

Entrevistador/a: GIORGIANA SUAREZ Fecha: 19/10/17

- | | | | | | |
|--------|---|------------|-------|---|------------------------|
| Ciudad | 1 | Sucre | Grupo | 1 | Afiliados |
| | 2 | La Paz | | 2 | Médicos/Investigadores |
| | 3 | Santa Cruz | | 3 | Sociedad Civil |
| | 4 | Cochabamba | | 4 | Unidades Ejecutoras |

1. ¿Se encuentra satisfecho con el actual sistema de control de ejecución presupuestaria? Si o NO, porque?

No, porque desconozco si existe un sistema de control de ejecución presupuestaria.

2. La ejecución presupuestaria se realiza de acuerdo al presupuesto aprobado? Si o No, porque?

Si; sin embargo, existen muchos casos gestos imprevistos que se pagan sin que se hayan programado en el POA.

3. Las unidades ejecutoras solicitan el inicio de proceso de compra de bienes y/o servicios según el POA de la gestión? Si o NO porque?

Si, idéntico al anterior