

Los análisis de impacto presupuestario como herramienta valiosa para la toma de decisiones en salud

Olivares Paizan, Geovanis



Geovanis Olivares Paizan
geovanispaizan@infomed.sld.cu
Universidad de Ciencias Médicas Santiago de Cuba.
Cuba, Cuba

Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR
Editorial Ciencias Médicas, Cuba
ISSN-e: 1996-3521
Periodicidad: Cuatrimestral
núm. 38, 2022
infodir@infomed.sld.cu

Recepción: 12 Septiembre 2021
Aprobación: 28 Septiembre 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/445/4453347011/>

Resumen: Introducción: Los análisis de impacto presupuestario es una técnica utilizada en la evaluación económica. La decisión que se toma con base a sus resultados se ha convertido en una tarea para el Ministerio de Salud Pública y sus entidades sanitarias en Cuba y el mundo que deseen incorporar un nuevo tratamiento, fármaco, intervenciones sanitarias y programas.

Objetivo: Reflexionar sobre la técnica de análisis de impacto presupuestario como una valiosa herramienta para la toma de decisiones.

Desarrollo: Se realizó una investigación de tipo descriptivo y transversal con dos fuentes de información, la revisión bibliográfica y documental que permitió conocer sobre la temática objeto de estudio, así como recopilar informaciones, antecedentes y material bibliográfico sobre los análisis de impacto presupuestario en el contexto del sector de la salud y su relación con la toma de decisiones como una valiosa herramienta para los directivos. Los análisis de impacto presupuestario constituyen un instrumento importante, que contribuyen al proceso de toma de decisiones realizado por parte de los directivos de salud. Estos brindan información relacionada con las estimaciones de los resultados expresados en unidades monetarias que favorecen la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Conclusiones: Los análisis de impacto presupuestario se instituyen en una valiosa herramienta para la toma de decisiones en las evaluaciones económicas de las tecnologías sanitarias pues brindan importantes beneficios y oportunidades a la vez que implica una gran responsabilidad con el estado de salud de la población.

Palabras clave: impacto presupuestario, toma de decisiones, herramienta valiosa.

Abstract: Introduction: Budget impact analysis is a technique used in economic evaluation. The decision that is made based on its results has become a task for the Ministry of Public Health and its health entities in Cuba and the world that wish to incorporate a new treatment, drug, health interventions and programs.

Objective: To reflect on the budget impact analysis technique as a valuable tool for decision making.

Development: A descriptive and cross-sectional investigation was carried out with two sources of information, the bibliographic and documentary review that allowed knowing about the subject under study, as well as collecting information, background and bibliographic material on the budget impact

analysis in the context of the health sector and its relationship with decision making as a valuable tool for managers. Budget impact analyzes are an important instrument that contribute to the decision-making process carried out by health managers. These provide information related to the estimates of the results expressed in monetary units that favor the optimization of human, material and financial resources.

INTRODUCCIÓN

Los análisis de impacto presupuestario son una de las principales técnicas utilizadas en la evaluación económica de tratamientos, fármacos, intervenciones sanitarias y programas en

el mundo. Estos análisis brindan la información necesaria relacionada con las posibles consecuencias sobre el presupuesto, en términos monetarios, para la posible introducción o no de nuevas tecnologías sanitarias. La información resultante de esta técnica favorece la toma de decisiones.(1)

La actividad de presupuestar ha estado presente en la vida humana desde la época de los Estados despóticos orientales. Se tiene conocimiento de su premisa en los imperios egipcio, babilónico, medo-pérsico, griego y romano. En ellos se debía planear la utilización monetaria a nivel estadual, para las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias, acometer conquistas o la construcción de edificaciones. Los orígenes del presupuesto se remontan hacia finales del siglo XVIII, momento en el que, dentro del sector público, en el Parlamento Británico, se presentaban los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control.(2)

En el mundo actual, el presupuesto del Estado es el principal instrumento de este para el cumplimiento de sus líneas de funciones las que incluye la salud pública. Su utilización y medición se constituye en un importante instrumento de política económica, que incide de forma significativa en la vida ciudadana. El presupuesto, en sentido general, cumple tres funciones fundamentales: asigna bienes públicos a la ciudadanía, redistribuye los ingresos y define las prioridades de gasto.(3,4,5)

En Cuba, el sector de la Salud es muy beneficiado del presupuesto del Estado. Su utilización eficaz en la implementación y/o sostenimiento de tratamientos, fármacos, intervenciones sanitarias, programas y controles sanitarios entre otros, fortalecen el cuidado de la salud de la población.(6) El Sistema de salud cubano incorpora a su favor formas de medición de la utilización eficaz de ese presupuesto mediante las evaluaciones económicas. Estas brindan datos importantes para medir los posibles resultados sobre acciones por realizar.

En la misma dirección, una mirada al término impacto, revela que proviene de la voz “impactus”, del latín tardío y significa, en su cuarta acepción, impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso. También de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades según el Diccionario de la Real Academia Española 2020.(7) Aunque en sus orígenes el término estuvo asociado con los efectos ambientales, hoy es ampliamente utilizado en otros ámbitos. Menou, refiriéndose a su análisis o valoración destacó como premisas para su medición que: debe encontrarse incorporado en la formulación del proyecto. Las audiencias a las que se dirigirán sus

resultados deben definirse desde su concepción. Debe ser continuo. Debe tener un final abierto. Debe inducirse por el beneficiario o usuario.(8)

Este término asociado al presupuesto, devenido en análisis de impacto presupuestario, debe cobrar particular importancia en las evaluaciones económicas sanitarias en Cuba. Desde esta perspectiva, es considerado como un instrumento fundamental para la gestión recomendable, el logro de los objetivos trazados y la toma de decisiones. Es por ello que el autor ha considerado profundizar en su estudio. En ese

sentido, es necesario hacer un replanteamiento continuo de su utilización que redundará en una mejor calidad en los sistemas de atención médica a la población. El artículo tuvo como objetivo reflexionar sobre la técnica de análisis de impacto presupuestario como una valiosa herramienta para la toma de decisiones.

DESARROLLO

Los análisis de impacto presupuestario de una tecnología sanitaria deben informar de los efectos, desde el punto de vista financiero, que propiciará su implementación sobre el presupuesto de una institución o servicio de salud en el Ministerio de Salud Pública durante un período determinado. Estos resultados están asociados a la prevalencia e incidencia de la enfermedad a la que va destinado, del posicionamiento de la tecnología sanitaria de que se trate, así como de los costos diferenciales respecto a las alternativas.

No debe obviarse en este sentido, que el presupuesto analizado para una tecnología sanitaria en Cuba no deja de ser del Estado, es decir, tiene un carácter eminentemente social. Esto significa que continúa siendo un importante instrumento de política económica. En el análisis de impacto presupuestario, la perspectiva del financiador sanitario tiene una particular consideración pues deviene en toma de decisiones. En su evaluación se tendrán en cuenta, además de los costes de adquisición de la tecnología sanitaria, la materia prima necesaria para su implementación, costes médicos directos derivados de atención sanitaria, los efectos negativos entre otros, además de indicar cuál es la fuente de costes para el resto de recursos. Es por ello, que una mirada a su conceptualización contribuirá a su mayor comprensión.

La definición del análisis de impacto presupuestario ha sido abordada por varios autores de la comunidad científica. Ortega destaca que se trata de estimar las consecuencias, es decir,

cuantificar cuántos pacientes se van a beneficiar y qué mejoras en salud vamos a conseguir, si los resultados de eficacia demostrados en los estudios clínicos se traducen en efectividad en su análisis.⁽¹⁾ Esta autora, en su concepción, hace referencia al fin último de la utilidad del análisis de impacto presupuestario, el beneficio de la población. Ella significa la importancia que tienen los datos que brindarían esta técnica para la toma de decisiones al señalar que lo positivo o negativo de la utilización práctica de los datos obtenidos dependerá de la cuantificación de los beneficiarios.

Para Puig-Junoy el análisis de impacto presupuestario, refiriéndose a los medicamentos, es un análisis cuantitativo de las consecuencias financieras que provocará su adopción y difusión sobre el presupuesto gestionado durante un período determinado.⁽⁹⁾ Este autor lo cataloga como análisis cuantitativo como una de las características de este tipo de estudio. Su medición en unidades monetarias. Puede ser conveniente entonces, referirse al resultado en incrementos de coste económicos, según el autor al señalar la importancia que tiene la difusión sobre el presupuesto para su gestión.

Según Mauskopf, los análisis de impacto presupuestario estiman el uso de recursos y el costo para un set de intervenciones y efectos en salud relacionados en la población, de interés para un financiador de salud durante un periodo de tiempo determinado después de la introducción de una nueva intervención.⁽¹⁰⁾ Este autor lo identifica como una estimación en términos monetarios. Apunta a la finalidad social del análisis.

De la Puente señala que el análisis de impacto presupuestario corresponde a la estimación cuantitativa de la variación del gasto que generaría la introducción de una nueva tecnología sanitaria para el tratamiento de un problema de salud o grupo de pacientes, dentro de un contexto sanitario específico con recursos finitos, en un horizonte de tiempo determinado. Su principal propósito, es proveer antecedentes respecto a la factibilidad o viabilidad financiera de la incorporación de una nueva tecnología sanitaria. Al respecto, se ha posicionado como una valiosa herramienta para la toma de decisión dentro del contexto de evaluación de tecnologías sanitarias.⁽¹¹⁾

Esta autora alude en su definición a varios aspectos dignos de consideración. Coincide con otros autores al identificarla como una estimación cuantitativa pues no se sabrá exactamente los costes, como expresión monetaria de los gastos de la introducción de una nueva tecnología sanitaria hasta cuando se apruebe su

introducción. Por otra parte, se refiere a su carácter social al puntualizar que va dirigido a resolver un problema de salud. De igual manera señala la importancia del análisis de impacto presupuestario: debido al carácter escaso de los recursos. El periodo de la medición. Los datos que brinda sobre la posibilidad real monetaria para la toma de decisiones. La investigadora refrenda este tipo de técnica como una útil herramienta.

Otros autores revisados también se refirieron al análisis de impacto presupuestario tales como: Ferreira y otros;(12) Rely y otros;(13) Foroutan y otros;(14) Del Campo y otros;(15) HIQA;(16) Reinoso y otros(17) Todas las definiciones consultadas develan las siguientes regularidades:

- - Es una técnica que implica un análisis de impacto.
 - El campo de investigación del análisis de impacto es el presupuesto.
 - Es una estimación cuantitativa de consecuencias.
 - Identifica efectos de la introducción de una tecnología sanitaria sobre la adopción y difusión del presupuesto.
 - Se valora durante un periodo determinado.
 - Sus beneficios son principalmente sociales.
 - Provee antecedentes respecto a la factibilidad o viabilidad financiera.
 - Reviste particular interés para el financiador.
 - Es una valiosa herramienta para la toma de decisión dentro del contexto de evaluación de las tecnologías sanitarias.

A los efectos de esta investigación se asume la definición De la Puente(11) al considerar que incorpora todos los elementos relacionado con el objeto de estudio. Como se pudo dilucidar, algunos autores relacionan el análisis de impacto presupuestario con la toma de decisiones en Salud. Sería pertinente entonces la revisión de este término y la relevancia con esta técnica.

En relación con la indagación teórica sobre el origen del término decisión, proviene del latín decisio, deci-sionis, el cual significa una opción seleccionada entre otras; más específicamente, el prefijo de, señala separación, caedere, significa cortar, talar, y el sufijo sión, que indica acción. En el Diccionario de la Real Academia Española(7) se define decisión con dos sentidos: primero como la determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa, y segundo, como la firmeza de carácter.

La definición de toma de decisiones también ha sido abordada por varios autores de la comunidad científica. Prieto(18) por ejemplo, la define como un acto propio de nuestra vida. Además, refiere que a cada momento se nos presenta un abanico de opciones, entre las cuales como personas debemos establecer una elección. Por tanto, este evento se reconoce como una línea de trabajo de alto impacto sobre las personas, las organizaciones y la sociedad en general. Este autor relaciona la toma de decisiones como un acto cotidiano, tan antiguo como la propia existencia del hombre, no obstante, alude a la gran responsabilidad que ella implica cuando amplía su ejercicio a las entidades y la sociedad. Por otra parte, apunta a su relación con uno o varios problemas, la multiplicidad de opciones antes una posible solución, en criterio del autor de dos en adelante, de lo contrario no hay la posibilidad de elegir. Prieto además señala que en la toma de decisiones se pueden identificar con claridad tres elementos usados para explicarla: concepción de proceso. Elección de curso de acción. Solución de problemas o situaciones de oportunidad organizacional.

Para Flórez(19) El término toma de decisión significa crear una nueva pieza de conocimiento que no existía previamente, a partir de la transformación o combinación de piezas de conocimiento previas. Este concepto alude una parte importante de la toma de decisión que es el relacionado con el conocimiento, un conocimiento anterior como base para decidir y un conocimiento nuevo o posterior como fruto de la elección. Por otra parte, recuerda el elemento modificación. Necesariamente la modificación sirve de puente intermedio entre como era el problema y las alternativas de solución con la toma de decisiones y el problema solucionado total o parcialmente. La toma de decisiones basadas en el conocimiento previo también puede

implicar recombinar, reorientar, reorganizar lo que existe. De cualquier manera, esta definición deja claro la importancia de la información previa para la toma de decisiones.

En el caso de Marcano(20) refiere que la toma de decisiones en los escenarios laborales (...) habrá de representar un instrumento de dirección, que crea un compromiso del gerente, quien lo debe asumir de forma transparente y objetiva al momento de estudiar alternativas que aporten soluciones ante una situación determinada. Este concepto alude a la utilidad de la toma de decisiones al presentarla como un instrumento de la administración. Responsabiliza al gerente de los resultados de la decisión tomada, lo que apunta a la posible brecha de estilo de dirección en el concepto. Esto significa que podrían existir decisiones unilaterales, donde la colaboración, cooperación y coordinación entre sujetos y objetos de

dirección es mínima o nula. La toma de decisiones debe dar contestaciones coherentes con la organización y su entorno, particularmente ante la incertidumbre. Es por ello que la definición destaca que el gerente lleva consigo la responsabilidad de ofrecer respuesta que no coloquen en riesgo la rentabilidad y productividad, sino ser capaz de afrontar escenarios de oportunidades y estudiar los retos e incertidumbre del entorno.

Kreitner(21) argumenta que la toma de decisiones tiene su razón de ser en un problema o situación, el cual es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según diferentes alternativas y operaciones, siendo de vital importancia para la administración debido a que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende a su eficiencia. Este argumento concuerda con los anteriores en cuanto a la existencia de un problema como razón de la toma de decisiones y añade como otro motivo la oportunidad. Estas no siempre se necesitan por un conflicto, puede ser para evitarlo o colocar la entidad en una mejor posición en determinada área. Paralelo a ello, la definición apunta a la jerarquía de la valoración detallada. Esto es muy importante sobre todo porque en ocasiones ante el problema están decisiones que dependen de otras decisiones o que afectan a otras que pudieran tomarse en el futuro en caso que la anterior no fuera todo lo eficaz que se esperaba.(22,23,24,25,26,27,28,29)

Otros autores revisados también se refirieron a la toma de decisiones.(30,31,32,33,34,35,36) Todas las definiciones consultadas develan las siguientes regularidades:

- - Acto o acción nueva originada por la administración y/o decisor que implica una alta responsabilidad.
 - Tiene como finalidad la solución de un problema o la consideración de una nueva oportunidad organizacional.
 - Debe estar basada en el conocimiento previo a la situación dada.
 - Crea una nueva situación o conocimiento posterior.
 - Posee como puente entre una situación anterior y una posterior la transformación o modificación objetiva.
 - Representa un instrumento de dirección.

A los efectos de esta investigación se entiende como toma de decisiones en salud al conjunto de acciones aplicables en los niveles intraestructural e interestructural, basada en el conocimiento previo a una situación dada, encaminadas a la transformación positiva de los

problemas sanitarios o propiciar la mejor opción que resulten en el mejoramiento o restablecimiento del estado de salud de la población con la colaboración, cooperación y coordinación entre sujetos y objetos de dirección de la salud.

Los análisis del impacto presupuestario como herramienta para la toma de decisiones en salud

Hasta este punto ¿pueden considerarse los análisis del impacto presupuestario una herramienta para la toma de decisiones en salud? La respuesta es sí. Para evidenciar esta afirmación se establecerá la correspondencia entre los análisis del impacto presupuestario y la toma de decisiones sobre la base de los requisitos básicos que en este tipo de estudios debe seguirse según las autoras Ortega(1) y De la Puente:(11)

Elementos del contexto

Esto se refiere a la descripción del problema de salud y de la intervención sanitaria a tener en los análisis del impacto presupuestario. Este requisito es uno de los fundamentales para la toma de decisiones pues es el que permite al decisor conocer las características del sistema de salud objeto de desarrollo del estudio y compararlo con el sistema que se quiere implementar en cuanto a limitaciones o viabilidades de accesibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.

Perspectiva

Este es para quién se realiza el estudio. La importancia de este requisito para que sea valioso para la toma de decisiones radica en que debe ser realizado desde la perspectiva del pagador, decisor, financiador; es decir desde la perspectiva del sistema de salud que es el gestor de salud, el que planifica y ejecuta el presupuesto. No se puede desconocer que el fin último de este análisis es ofrecer información útil sobre las alternativas en términos monetarios.

Horizonte temporal

El horizonte temporal brinda la información relacionada con el espacio de tiempo en que se realizan la distribución de los costes o beneficios. Para la toma de decisiones es necesario porque, por ejemplo, la utilización de las tasas de descuento puede variar el resultado para su posible aplicabilidad.

Población

Es la determinación de población objetivo de tecnología sanitaria como aquella que potencialmente recibiría el beneficio. En este aspecto existen varias formas de determinación de los grupos y subgrupos de la población potencial. Sin embargo esta

información es vital para la toma de decisiones afirmativa ya que, por interés social en general y del Ministerio de Salud en particular la decisión siempre buscará beneficiar a la mayor cantidad de persona para minimizar el problema de salud.

Escenarios

En cuanto a la selección se hace referencia a determinar el mix actual en el análisis ya que estos pudieran incluir probables cambios en el horizonte temporal del impacto presupuestario. Esta información permitirá en el momento de la toma de decisiones valorar en el escenario actual de la decisión la situación del mercado después de la introducción de la nueva tecnología sanitaria porque podría significar el remplazo total o parcial de la anterior o la transformación a punto de partida del mix de la tecnología sanitaria actual.

Transparencia

Estos estudios deben ser transparentes y permitir un entendimiento diáfano de las asunciones realizadas. Deben estar especificados con claridad los recursos analizados, las relaciones entre variables y los resultados. A pesar de la gran incertidumbre que existe en los modelos económicos este aspecto propiciará al decisor datos relevantes para la toma de decisiones ya que existe una fuerte posibilidad de ofrecer resultados predictivos. Es precisamente, debido a la incertidumbre existente, que la claridad en la metodología del estudio debe ser un requisito imprescindible.

Fuentes de datos fiables

Las fuentes de datos claramente definidas, además, de las asunciones que se hayan realizado para manejarlas. Esto significa que los datos externos tales como costes o datos epidemiológicos utilizados deben estar sujetos a variaciones. Ya que estos análisis tienen siempre asociados la incertidumbre la fiabilidad de los datos servirán de soporte para la toma de decisiones.

Relación entre resultados intermedios y finales

Usualmente los resultados de la investigación clínica se expresan en variables intermedias. Si bien, para un estudio de impacto presupuestario, encaminado a ofrecer información a un financiador de alternativas sanitarias, esta información se puede quedar limitada y es más apropiada la que generan variables finales como los infartos evitados, por ejemplo, que podrían ser más determinantes para la toma de decisiones.

Grado de adopción de nuevas tecnologías sanitarias

Dos factores son claves para predecir el grado de adopción de una nueva tecnología sanitaria: la presencia de una nueva tecnología sustituta y la demanda inducida. Lo primero hará que el grado de adopción sea menor y la demanda inducida, o creada por la industria, puede incrementar su uso. Ambas proveen información necesaria para la toma de decisiones en salud.

Informe de resultados

Estos son de extraordinaria importancia para la toma de decisiones pues son los que presentan las derivaciones de impacto presupuestario en unidades monetarias y naturales. Puede ser conveniente, para la toma de decisiones, referir el resultado en incrementos de coste económicos que arroje mayor claridad para el decisor. Por ejemplo, cuando se han utilizado costes de años anteriores y estos eran mayores o menores siempre y cuando estas variaciones no hayan tenido como origen la inflación o deflación.

Probabilidad de reemplazar recursos

Esta es una de las principales críticas que se pueden hacer a este tipo de estudios. Tiene sus límites un estudio favorable a una intervención si no se puede reemplazar la existente. La toma de decisiones en este caso necesita de manera particular utilizar las demás informaciones para que sea asertiva.

Análisis de sensibilidad

Todos los estudios económicos están sujetos a un grado de incertidumbre. Esta debe ser considerada e incluida en el modelo como análisis de sensibilidad, o modelo probabilístico, lo cual es vital para el decisor.

Uso off label

Se refiere a tecnologías sanitarias que no tienen indicación aprobada para tratar problemas de salud o subgrupos de pacientes, en particular. En términos teóricos, el uso off label de tecnologías sanitarias tiende a elevar el gasto en salud por lo que potencialmente sería relevante de incluir en impactos presupuestarios para que la toma de decisiones lo tenga en cuenta. Mauskopf señala algunos elementos que podrían tenerse en cuenta para la toma de decisiones tales como: a) en caso en que el fabricante es el encargado de presentar el impacto presupuestario puede ser entendido como una promoción de su producto; b) existe muy poca información sobre el uso off-label por lo que las estimaciones tienen una alta incertidumbre y c) se requiere información presupuestaria para la condición de salud sobre la que sí existe indicación.(10)

Accesibilidad del modelo y tipo

Los modelos de los estudios de impacto presupuestario deben ser accesibles para los organismos decisores o financiadores. En base a ellos pueden estos introducir sus propios datos y analizar el resultado del modelo. Si bien esta situación puede perjudicar a la persona, o industria, que lanza un nuevo medicamento, a la larga se crea un ambiente de claridad y transparencia en la información, que es favorable para todos los agentes sociales, decisores y beneficiarios. Entre las recomendaciones generales que podrían tenerse en cuenta para la toma de decisiones en este particular, se encuentran la que da De la Puente respecto al tipo de modelo se relaciona que sea simple, intuitivo y que debe ser elegido en función de la historia natural del problema de salud, fácilmente adaptable a distintos contextos locales y a actualizaciones temporales, por lo que se afirma que la simplicidad es un elemento deseable para cumplir con este objetivo.(11)

Recomendaciones específicas por tipo de tecnología

Dado que es posible realizar impactos presupuestarios de cualquier tecnología sanitaria, es relevante considerar su heterogeneidad y la diversidad de características tienen relevancia en la forma de realizar el impacto presupuestario. Mauskopf, por ejemplo, considera la tecnología alternativa como dispositivos médicos, vacunas, diagnósticos y cirugías que tienen ciertas particularidades para la realización del impacto presupuestario.(11) Estas recomendaciones específicas por tipo de tecnología son, sin dudas medulares para la toma de decisiones.

Proceso de validación

Un análisis de impacto presupuestario contará con mayor credibilidad si cuenta con un proceso de validación de sus componentes: estructura del modelo, valores de parámetros, supuestos y resultados. Esta información sería el colofón para el decisor.

En resumen, al contextualizar la correspondencia entre los análisis del impacto presupuestario y la toma de decisiones sobre la plataforma de los requisitos básicos que se han enunciado se patentiza como cada uno de ellos aporta información significativa para la toma de decisiones. En este caso el decisor aprobará o no la introducción de la nueva tecnología sanitaria y de ser necesario, establecerá en que momentos y situaciones, es necesario no aceptar, corregir o modificar los impactos presupuestarios.

El autor de este artículo concuerda con los resultados obtenidos en otras investigaciones efectuadas en la comunidad científica con objetos de investigación similares como la de Marcano 2020. El refirió que las organizaciones con la dinámica del entorno, atraviesan

etapas de transición para adaptarse a los cambios que demanda la globalización en el desarrollo de sus actividades misionales y el replanteo de los procesos de trabajos. Con enfoques sostenibles, donde el directivo se convierte en un aliado que acompaña a los colaboradores en el desempeño de las funciones asignadas, siendo su gestión como expresión de la toma de decisiones, modelada por comportamientos y acciones estratégicas compartidas a objeto de obtener los objetivos propuestos en su plan de trabajo.(20)

En este sentido en las instituciones de salud en Cuba, los análisis de impacto presupuestario, en las evaluaciones económicas, deben formar parte de esas herramientas que posibilita el replanteo de los procesos de trabajos hacia enfoques razonables. Es este directivo en salud el llamado a evaluar los resultados reales de esta técnica, el grado de correspondencia con la realidad de la tecnología sanitaria objeto de la toma de decisiones. La valoración de los costos y su relación con los resultados. El correcto examen del problema de salud y las alternativas de solución para que resulte verdaderamente eficaz donde el Ministerio de Salud Pública desempeña un papel determinante.

En dirección a lo planteado por Hernando destacó el importante papel que desempeña la gestión del conocimiento para la toma de decisiones. El refirió que la integración de la gestión del conocimiento en la toma de decisiones, parte de la primera como un proceso que genera flujos del conocimiento a lo largo de la organización, a través de las redes de actores, en los niveles intraorganizacional e interorganizacional y de propia toma de decisiones como un proceso organizacional estratégico, racional eficiente y de alto impacto, bajo la premisa a través de la cual la elección de una alternativa (decisión), implica la creación de nuevo conocimiento.(19)

En el presente estudio se abordó los elementos a tener en cuenta en los análisis de impacto presupuestario como herramienta, que contribuyen al proceso de toma de decisiones realizado por parte de los directivos de salud. Esta información resalta la importancia que tiene la gestión de conocimientos de estos elementos de la técnica para la toma de decisiones. Estos brindan información relacionada con las estimaciones de los resultados expresados en unidades monetarias. Población estudiada y posible beneficiaria y descripciones de las alternativas de solución según estudios realizados.

No obstante, es válido señalar que en lo referente a la gestión de conocimiento de los análisis de impacto presupuestario como herramienta para la toma de decisiones no asegura el éxito de la decisión por la sencilla razón de lo impredecible del futuro. Es decir que, aun con toda la información que se brinda y hacer uso de la experiencia de los análisis anteriores, la

decisión puede resultar errónea debido a la misma presentación de la información, la interpretación de esta, el cambio de las circunstancias u otros elementos relacionados con la incertidumbre. Este hecho para nada disminuye la importancia del análisis de impacto presupuestario como herramienta valiosa, todo lo contrario ya que ofrece la oportunidad de que el decisor tome la decisión de no hacer nada, que también, en estos contextos de evaluación económica de tecnologías sanitarias resulta una decisión.

El autor también concuerda con López quien afirmó que la congruencia de los factores tales como el uso de la información, conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva y racionalidad garantizan un mayor asertividad en toma de decisiones de calidad, contribuyendo significativamente a una mayor eficacia organizativa.(36) Sin duda se corrobora y se enfatiza que tomar decisiones de calidad, al tomar como base los análisis de impacto

presupuestario como una valiosa herramienta, permite cumplir con los objetivos propuestos, optimizar el rendimiento y contribuir significativamente al beneficio sanitario de la población.

CONSIDERACIONES FINALES

La reflexión realizada relacionada con la técnica de análisis de impacto presupuestario como una valiosa herramienta para la toma de decisiones en las evaluaciones económicas de las tecnologías sanitarias brindan reveladores beneficios y oportunidades a la vez que implica una gran responsabilidad con el estado de salud de la población. Los directivos en salud como decisores, deberán velar por la calidad y eficacia de las decisiones en los niveles intraorganizacional e interorganizacional como proceso de gestión, estable, innovador, desarrollador, racional y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ortega E, Marín G, Fraga F, López B, Puigventós L. Guía de evaluación económica e impacto presupuestario en los informes de evaluación de medicamentos. Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria; 2016.
2. Santiago N. Formulación de presupuestos. Ecuador: Editorial Universidad Técnica de Ambato. 2018 [acceso 07/08/2021]. Disponible en: <https://www.uta.edu.ec>
3. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. The Heavy Burden of Obesity: The Economics of Prevention. Paris: OECD Health Policy Studies. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/67450d67-en>.
4. Cetrángolo O, Curcio J, Gómez S, Morán D. Gastos e ingresos públicos en América Latina desde fines de los años ochenta hasta 2015. Tendencias observadas, desafíos actuales y lineamientos de reformas. Santiago de Chile, Chile: CEPAL; 2018.
5. Zúñiga P, Villacís Z, Cordero N, Castro S. Análisis de los lineamientos y mecanismos para la elaboración y formulación de las proformas. Universidad de Guayaquil. 2017 [acceso 07/06/2021]. Disponible en: <https://repositorio.ug.edu.ec>
6. Gaceta Oficial. Ley No. 130/2019 (GOC-2020-15-EX4) Del Presupuesto del Estado para el año 2020. En GACETA OFICIAL. La Habana: Cuba. 2020 [acceso 07/06/2021]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
7. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Versión electrónica 23.4 actualizada. 2020 [acceso 07/06/2021] Disponible en <https://die.rae.es>
8. Menou M. Measuring the impact of information on development. Ottawa: International Development Research Centre; 1993.
9. Puig-Junoy J, Oliva M, Trapero B, Abellán P, Brosa R. Guía y recomendaciones para la realización y presentación de evaluaciones económicas y análisis de impacto presupuestario de medicamentos en el ámbito del CatSalut. Barcelona Serv Català la Salut; 2014.
10. Mauskopf J, Earnshaw S, Brogan A, Wolowacz S, Brodtkorb T. Budget-Impact Analysis of Health Care Interventions. A Practical Guide. Cham: Springer International Publishing. 2017 [acceso 08/06/2021]:234. Disponible en: <https://www.springer.com/gb/book/9783319504803>
11. De la Puente C, Rubilar M, Poblete S, Hurtado V. Recomendaciones metodológicas para la construcción de impactos presupuestario en salud. Editorial: Pompeu Fabra. Chile; 2019.
12. Ferreira D, Ribeiro R, Santos V. Diretriz para análises de impacto orçamentário de tecnologias em saúde no Brasil Cad Saude Pública. 2012 [acceso 01/09/2021];28(7):1223- 38. Disponible en: http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2012000700002
13. Kely R, Martínez V, Salinas E. Análisis de Minimización de Costo e Impacto Presupuestario del Tratamiento ARV con Abacavir/Lamivudina para el VIH/SIDA en México. Centro Nacional de Información Biotecnológica. 2017 [acceso 01/09/2021]. Disponible en <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29702772/>

14. Foroutan N, Tarride J, Xie F, Levine M. A methodological review of national and transnational pharmaceutical budget impact analysis guidelines for new drug submissions. *Clin OUTCOMES Res.* 2018;10:821-54.
15. Del Campo V, Ferreiro S, Camino S. Análisis financiero-presupuestario en la provisión pública local, un caso práctico: Cercedo y Cotobade RIPS. *Rev. de Investigaciones Políticas y Sociológicas.* 2017 [acceso 01/09/2021];16(2):228. Disponible en: <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=380>
16. Hiqa. Guidelines for the Budget Impact Analysis of Health Technologies in Ireland. *Heal Inf Qual Auth.* 2018 [acceso 01/09/2021];(January):50. Disponible en: https://www.hiqa.ie/sites/default/files/201801/HIQA_BIA_Guidelines_2018_0.pdf
17. Reinoso B, Pincay S, Reinoso Y, Pincay D. Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno local Municipal del Cantón Simón Bolívar. *Digital Publisher CEIT.* 2020;5(2). DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.162>
18. Prieto P, García G. Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia; 2017. p. 249-78.
19. Flórez M, Sánchez T. Toma de decisiones basada en conocimiento en organizaciones de I+D+i, identificación de la brecha de investigación. *Revista ESPACIOS.* 2018;39(19). Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372112.html>
20. Marcano G, Suares B, Pinto A. Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. *Revista ESPACIOS.* 2020;41(21). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com>
21. Kreitner R, Kinicki A. *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana; 2018.
22. Torres J, Gallo J, Hallo R, Abcarius J, Muriel M, Fernández A, et al. Gestión de la información como herramienta para la toma de decisiones en salud: escenarios más probables. *Rev. Cubana de Investigaciones Biomédicas.* 2017 [acceso 01/09/2021];36(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000300010
23. Hamilton K, Shih S, Mohammed S. The predictive validity of the decision styles scale: An evaluation across task types. *Personality and Individual Differences.* 2017;119:333-40. DOI: 10.1016/j.paid.2017.08.009.
24. Villanueva N. Gestión de calidad en la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro librerías del casco urbano del distrito de Chimbote: Perú: Universidad Católica de los ángeles Chimbote. 2018 [acceso 01/09/2021]. Disponible en: <http://repositorio.uladec.edu.pe/handle/20.500.13032/10637>
25. Rodríguez C, Pinto M. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação.* 2018;30(1):51-64. DOI: 10.1590/2318-08892018000100005.
26. Marchisotti G, Domingos M, Almeida R. Decision-making at the first management level: the interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie.* 2018;19(3). DOI:10.1590/1678-6971/eramr180106
27. Medina J, Almazán D, Cervantes L. Calidad de los sistemas de información contable para la eficiente toma de decisiones de sus usuarios. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad.* 2018 [acceso 01/09/2021];55-75. Disponible en: [file:///C:/Users/Alejandra.Alejandra-PC/Desktop/1304-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4877-1-10-20180109%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Alejandra.Alejandra-PC/Desktop/1304-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4877-1-10-20180109%20(1).pdf)
28. Ganga C, Durán S, Rodríguez P. Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Rev. Espacios.* 2018 [acceso 01/09/2021];39(26):5-17. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com>
29. Torres D, Morales D, Pérez L, Sánchez M. Análisis de las falencias derivadas de la centralización en la toma de decisiones y su efecto en el desempeño en cuatro Ferreiro organizaciones en la ciudad de Manizales. Colombia: Universidad Católica de Manizales. 2019 [acceso 01/09/2021]. Disponible en: <https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2729/1/Damaris%20Torres%20Buitrago.pdf>
30. Varela L, Oquendo F, Romero S, Zúñiga I. Toma de decisiones en la gestión integral del riesgo por sequía en Cuba. *Retos de La Dirección.* 2019;13(1):48-68.

31. Sánchez C, Rodríguez L. Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. Editorial: Universidad y Empresa, 2019;21:228-62. DOI:10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.6762.
32. Pérez M. Hermenéutica de la Flexibilidad Cognitiva de las Decisiones Estratégicas Empresariales desde la Transcomplejidad. Rev. Científic. 2019;4(11):138-55. DOI: 10.29394/scientific.issn.25422987.2019.4.11.7.138-155.
33. Moya E, Cortés R, Martínez C, Proceso de toma de decisiones en mi Pymes hoteleras de Boyacá, Colombia. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación. 2019;9(2). DOI:10.19053/20278306.v9. n2.2019.9159.
34. González J, Salazar F, Ortiz R, Verdugo D. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos. Rev. de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. 2019 [acceso 01/09/2021];21(1):242-67. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773127>
35. León Y, González R. La toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud. Una revisión de la literatura. Rev. Gerenc Polit Salud. 2020;19. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps.19.tdeo>
36. López A, Guamán D, Castro C. La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato. Ecuador: Revista ESPACIOS. 2020 [acceso 01/09/2021]; 41(22). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com>

Apéndice

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses